

CAMERA DI COMMERCIO DI PAVIA

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

ANNO 2015

Approvata dalla Giunta Camerale

con deliberazione n. del

Sommario

1. - INTRODUZIONE

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

2.1 – Il Contesto di riferimento

Scenario Economico
Relazioni Istituzionali
Evoluzione normativa

2.2 – Sviluppo dell’Organizzazione e gestione delle risorse

Organizzazione e Risorse umane
Risorse economico-finanziarie

3. – I RISULTATI RAGGIUNTI

3.1 – Risultati strategici dell’Ente

3.2 – Risultati operativi della Struttura

1. INTRODUZIONE

Attraverso la Relazione sulla Performance 2015 la Camera di Commercio di Pavia conclude il 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 2015-2017, adottato con delibera della Giunta Camerale n. 69 del 28 maggio 2015.

Il Ciclo di gestione della performance è stato introdotto dal D. Lgs. n. 150/2009 – quale strumento di efficientamento degli Enti pubblici - e la Relazione sulla Performance è il documento previsto dall'art. 10, comma 1, lett. b), del citato decreto 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 2015 sono stati definiti assumendo a riferimento sia il Piano della performance 2015-2017 già citato, sia gli altri documenti di rendicontazione, con particolare riferimento al bilancio di esercizio 2015.

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. 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:

- **sostenere la competitività del sistema imprenditoriale**, ove si concentrano gli obiettivi promozionali;
 - i **processi interni**, attenta agli aspetti del miglioramento organizzativi;
 - la **crescita e apprendimento** 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 2015 – 2017.

MAPPA STRATEGICA



Crescita e apprendimento	3.1 Valorizzare le competenze e le professionalità interne sviluppando capacità consulenziali e di coaching
	3.2 Incrementare le conoscenze sul sistema economico locale
Economico - finanziaria	4.1 Incrementare le entrate alternative al diritto annuo e contenere i costi

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

AMBIENTE E CARATTERISTICHE DEMOGRAFICHE >> La provincia di Pavia si articola in tre zone, differenti tra loro per caratteristiche morfologiche e geografiche, fisiche ed economiche: il Pavese, comprendente i comuni dell'ex circondario di Pavia e situato a nord del Ticino e del Po; la Lomellina, che assorbe l'estremo lembo occidentale della pianura lombarda ed è la zona più estesa; l'Oltrepò Pavese, fortemente connotato da rilievi appenninici e collinari, che partendo dal fiume Po si insinua tra le province di Piacenza e di Alessandria.

La provincia di Pavia si estende per circa 2.965 kmq. Rappresenta il 12,5% della superficie lombarda e l'1% di quella nazionale. Conta oltre 548.700 abitanti per 189 comuni. Tra le province lombarde è la settima per numero di abitanti e la sua densità demografica (185 ab/Kmq), è circa la metà di quella della Lombardia (419 ab/kmq).

La popolazione straniera regolarmente presente sul territorio, in rapida crescita, costituisce l'8,7% del totale, in linea con la media regionale.

L'assetto demografico si connota per un indice di vecchiaia (187) molto più elevato rispetto a quello regionale (152,6) e nazionale (157,7).

STRUTTURA PRODUTTIVA E DEMOGRAFIA IMPRENDITORIALE >> Un tratto distintivo della struttura produttiva provinciale è rappresentato dall'importante ruolo dell'agricoltura, rivolta principalmente alle colture di riso, cereali, vite e frutta. Pavia è una provincia leader in Italia e in Europa sia per la produzione di riso, grazie ai suoi oltre 80.000 ettari di superficie seminata e alle oltre 1500 aziende risicole presenti sul territorio della Lomellina e del Pavese, sia per la coltivazione della vite che, svolta prevalentemente nell'Oltrepò collinare, domina la graduatoria regionale per estensione coltivata con una produzione di vino e di uva da vino che copre circa il 60% di quella lombarda.

La struttura del sistema produttivo pavese tuttavia rimanda anche ad una prestigiosa vocazione manifatturiera, per lo più di piccole e medie imprese, con alcune specializzazioni produttive di eccellenza nei comparti meccanico, calzaturiero, gomma-plastica, lavorazione metalli e vede una sempre maggiore rilevanza del settore dei servizi.

La dinamica del tessuto imprenditoriale nei primi tre mesi del 2016 evidenzia un saldo negativo tra imprese nate e cessate pari a 123 unità che porta lo stock complessivo a 48.097 imprese. Il tasso di crescita, pari a -0,25%, colloca Pavia in settima posizione nel confronto con le altre province Lombarde.

Nella distribuzione per forma giuridica prevalgono (61%) le imprese individuali, mentre la presenza di società di capitale e di persone misura rispettivamente il 20% e il 17%, discostandosi molto rispetto al quadro regionale dove le società di capitale coprono il 33% della compagine imprenditoriale. E' in consistente crescita il ruolo dell'imprenditorialità straniera, che detiene una quota pari al 10% sul totale delle imprese, un dato pressoché allineato a quello lombardo (11%); importante anche la consistenza delle imprese femminili, che rappresentano il 21,5% del totale delle imprese registrate in territorio pavese.

DINAMICHE ECONOMICHE >> L'analisi congiunturale realizzata nel primo trimestre 2016 mostra per la provincia di Pavia una dinamica tendenziale della produzione complessivamente in miglioramento, con un incremento del 2,5% su base annua. L'indice della produzione si attesta a quota 93,1, ancora molto lontano dalla quota 100 del 2005 e dai valori pre-crisi. Il fatturato delle imprese manifatturiere pavesi registra nel primo trimestre di quest'anno un incremento del 2,6% a livello tendenziale grazie alla spinta sia delle commesse interne, che spuntano una variazione positiva pari all'1,8%, sia degli ordini esteri che aumentano del 2,4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Andamento di segno opposto per l'artigianato, che subisce una flessione dei livelli produttivi pari all'1,25% su base annua.

Nella provincia di Pavia la situazione del **mercato del lavoro** è ancora piuttosto incerta: nel 2015 gli indicatori strutturali hanno registrato un aumento dei livelli occupazionali associato tuttavia ad un peggioramento del tasso di disoccupazione. Buoni risultati ha dato invece il monitoraggio del ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni, che ha evidenziato una flessione di oltre il 40% delle ore autorizzate su base annua.

La contrazione del monte ore CIG è proseguita anche nel primo trimestre 2016, spuntando una variazione del -55% rispetto ai primi mesi dell'anno precedente.

Sul fronte del **commercio estero**, nei primi mesi del 2016 si osserva una nuova contrazione delle esportazioni pari al 6,3% rispetto allo stesso periodo del 2015: un decremento che va a sommarsi alle già pesanti perdite registrate nel 2015, che aveva chiuso con una flessione di oltre il 14%.

Relazioni Istituzionali

Il 2015, sebbene primo anno di decurtazione al 35% degli introiti derivanti dal diritto annuale, può presentare al suo attivo un percorso promozionale ricco di innovative progettualità e di impegnative e concrete realizzazioni a favore del rilancio economico e della crescita di competitività delle imprese e del territorio.

Ciò è stato possibile anche grazie al consolidato sistema di relazioni istituzionali, alimentato dai proficui rapporti di condivisione e di collaborazione con tutti gli Enti del territorio, nel superiore intento di favorire lo sviluppo e il rafforzamento del sistema delle imprese.

Esemplare in questa direzione è stata l'esperienza di Expo 2015, che ha accolto circa 20 milioni di visitatori da tutto il mondo e oltre 2 mila eventi: qui si è manifestato lo sforzo di coordinamento e di sensibilizzazione dell'Ente camerale che ha contribuito a elaborare progetti comuni e a concretizzare iniziative territoriali - promosse o partecipate da Regione, dalla Provincia di Pavia, dai Comuni maggiori e dalle associazioni di categoria - soprattutto nel campo della promozione delle eccellenze enogastronomiche e ambientali, dell'attrattività turistica e più in generale dello sviluppo della competitività territoriale.

Con il Comune di Pavia la Camera ha inoltre avviato una esperienza molto interessante, ottenendo la scenografica cornice del Castello Visconteo per la realizzazione della 63^a edizione dell'Autunno Pavese: una edizione scintillante di luci e di colori, grazie anche al contributo finanziario della Fondazione Banca Del Monte di Lombardia, che ha raccolto consensi e successo di pubblico.

Consolidate e in tendenziale espansione le intese con i Comuni minori della provincia - che hanno fruito anche nel 2015 della formazione permanente e della fornitura dell'applicativo camerale in materia di SUAP - con i Comuni di Voghera e Vigevano – che hanno consentito di mantenere un presidio di erogazione di servizi anagrafici camerali sui rispettivi territori – e con l'Università di Pavia, con cui la Camera ha formalizzato un contratto per il coordinamento dei sotto-progetti collegati all'iniziativa Pavia 2020.

Anche con le Scuole di Istruzione Superiore la collaborazione ha dato frutti molto soddisfacenti, proseguendo un cammino ormai storico che negli anni ha consentito di estendere ulteriormente le esperienze di alternanza scuola-lavoro e gli interventi finalizzati a orientare i giovani verso la cultura imprenditiva e la propensione al lavoro autonomo.

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 per sostenere l'impegnativo percorso di internazionalizzazione e di innovazione delle imprese.

A condizionare gran parte delle relazioni con Unioncamere nazionale è stato invece il supplementare impegno di riflessione e di approfondimento che ha coinvolto il sistema camerale nel clima di disorientamento e di forte incertezza che ha dominato il 2015, a seguito della legge delega e dei connessi obblighi di accorpamento per le Camere che contano meno di 75 mila unità iscritte al Registro Imprese, fra le quali si trova anche l'Ente pavese.

Evoluzione normativa

I prodromi della **riforma del sistema camerale**, annunciata con la **legge 7 agosto 2015, n. 124** hanno pesantemente condizionato le attività dell'Ente, in quanto le decisioni operative hanno dovuto tener conto dei limiti fissati dal legislatore, nonché degli ulteriori condizionamenti che potranno essere previsti dai decreti attuativi, e in particolare con la possibile evoluzione che comporta l'accorpamento con altre Camere di Commercio, in mancanza del possesso del requisito previsto per consentire alle Amministrazioni di mantenere l'autonomia (almeno 75.000 imprese registrate).

Tra le limitazioni imposte dalla norma vi è quella relativa alla soppressione progressiva delle partecipazioni non essenziali e gestibili secondo criteri di efficienza da soggetti privati, mentre, riguardo alle funzioni, erano in previsione misure restrittive – attualmente ancora in fase di definizione – con una specifica riduzione degli ambiti di attività nei quali svolgere la promozione del territorio e dell'economia locale; inoltre il ruolo di coordinamento assegnato al Ministero dello Sviluppo Economico in materia di Registro delle Imprese in nome del principio di omogeneità costituisce un limite sensibile all'autonomia del sistema camerale in tale settore.

Nel 2015 ha avuto un impatto considerevole la **riduzione dei proventi da diritto annuale** del 35% secondo un percorso stabilito dalla legge 114 del 11.08.2014, che prevede l'ulteriore tappa della riduzione al 40% nel 2016, e si assesterà nel 2017 con il taglio definitivo del 50% su quella che è la voce di entrata più rilevante per la Camera di Commercio.

Si segnalano anche le conseguenze derivanti della **legge di stabilità 2015** (l. 190/2014), che ha ricollocato le Camere di commercio nel regime di tesoreria unica, circoscrivendole all'interno di un sistema molto più rigido e vigilato di utilizzo delle risorse finanziarie rispetto agli esercizi pregressi.

Ulteriori previsioni contenute nella legge di stabilità 2015 che hanno riguardato le Camere sono: la necessità di procedere a una razionalizzazione delle partecipazioni societarie e l'introduzione del sistema *split payment*, che assegna all'Ente pubblico la funzione di sostituto d'imposta ai fini IVA.

Nell'ambito dei processi gestionali di carattere generale, un impatto notevole ha avuto lo sviluppo della **digitalizzazione** delle pubbliche amministrazioni, con l'entrata in vigore nel mese di ottobre 2015 del DPCM 3.12.2013, contenente le norme tecniche attuative del Codice dell'amministrazione digitale; in particolare si è determinata la necessità per l'Ente di procedere a un adeguamento dei processi di gestione documentale, anche attraverso l'adozione di sistema applicativo che integra le funzioni di produzione, protocollazione, fascicolazione e conservazione a norma del patrimonio documentale.

Nell'ambito delle normative di settore ci sono state significative novità; tra queste si evidenzia il Regolamento della Regione Lombardia 17 marzo 2015, n. 1, che ha disposto il trasferimento alle Camere di Commercio dell'**Albo regionale delle cooperative sociali**, consorzi e organismi analoghi. L'iscrizione all'Albo – già di competenza delle Province - permette di ottenere benefici in termini economici e procedurali (inserimento lavorativo di persone svantaggiate, possibilità di stipulare convenzioni con gli enti pubblici in deroga alle normali procedure per l'assegnazione di servizi).

L'entrata in vigore del DM 24.09.2014 n. 202 in materia di **composizione delle crisi da sovraindebitamento** ha spinto il sistema camerale ad attivarsi per programmare l'istituzione degli Organismi preposti alla gestione delle procedure finalizzate alla ripianificazione debitoria dei consumatori e delle imprese non soggette a fallimento; aderendo a un progetto a valere sul fondo di perequazione 2014, l'Ente ha partecipato ai lavori per la definizione di un organismo in forma associata insieme alle altre Camere partecipanti al progetto, con il coordinamento dell'Unione regionale e il supporto scientifico di ISDACI.

Nell'ambito delle funzioni dell'**ufficio metrico** già si erano registrati nel 2014 effetti restrittivi sull'attività della Camera soggetta a tariffazione a causa delle disposizioni contenute nel dm 75/2012, che ha sottratto alle Camere le verifiche periodiche sui convertitori di volume del gas; l'avvicinarsi della scadenza della fine di ottobre 2016 D. Lgs. 2 febbraio 2007, n. 22 in attuazione della direttiva 2004/22/CE, ha determinato nel

2015 un'ulteriore progressiva diminuzione delle verifiche su istanza dell'utente soggette a tariffazione, a causa dell'assegnazione di tali verifiche a laboratori privati sugli strumenti di ultima generazione (cosiddetti "MID").

Dall'altro lato sono stati attribuiti alle Camere nuovi compiti in merito alla conformità metrologica dei contatori dell'acqua e dei contatori di calore, essendo scaduto nel 2015 il periodo transitorio previsto dal D.M. 155/2013; analoghe novità sono previste dal d.m. 60/2015 per i contatori di energia elettrica attiva.

In sintesi si evidenziano altre disposizioni che hanno coinvolto il sistema camerale nel 2015:

- "decreto competitività" (d.l. n. 91/2014, convertito con la legge n. 116/2014) – ha introdotto la semplificazione delle attività imprenditoriali, stabilendo criteri per la riduzione della burocrazia, quale obiettivo prioritario per il rilancio dell'economia; a tal proposito alcune disposizioni hanno riguardato le attività del Registro imprese: in particolare è stato introdotto l'automatismo dell'iscrizione, quando sia richiesta sulla base di un atto pubblico o di una scrittura privata autenticata, cosicché la responsabilità dell'accertamento delle condizioni previste dalla legge per l'iscrizione è stata spostata in capo al pubblico ufficiale che ha ricevuto o autenticato l'atto;
- legge regionale n. 11/2014 – ha stabilito la valorizzazione del rapporto di partenariato istituzionale con le Camere lombarde, anche sulla base degli strumenti di programmazione negoziata; il sistema camerale è chiamato a collaborare con la Giunta regionale per individuare i procedimenti oggetto di semplificazione amministrativa, definendo i requisiti minimi per l'esercizio di specifiche attività.

2.2 - Sviluppo dell'organizzazione e gestione delle Risorse

Organizzazione e Risorse umane

Come rilevato nel Piano della Performance 2015 – 2017, la Camera si articola in due **aree direzionali** dedicate rispettivamente ai Servizi Istituzionali - diretta dall'unico Dirigente che svolge – altresì - le funzioni di Vice Segretario Generale e Conservatore - e ai Servizi Promozionali, diretta ad interim dal Segretario Generale. Alle dirette dipendenze di quest'ultimo sono collocate le funzioni di supporto (ragioneria controllo di gestione e diritto annuale, provveditorato, ufficio risorse umane e organizzazione) e quelle di affari generali (organi istituzionali e affari generali).

La consistenza dell'organico dell'Ente è da tempo quantificata in n° 80 unità e n° 2 dirigenti.

La situazione del personale di qualifica dirigenziale e dei dipendenti inquadrati nelle categorie - alla data del 31.12.2015 - è evidenziata nella tabella che segue:

CATEGORIE/PROFILI PROFESSIONALI	DOTAZIONE ORGANICA Deliberazione Giunta camerale n. 217/01.12.2003	POSTI OCCUPATI		POSTI DISPONIBILI	
		Posti occupati	Unità Equivalenti	A Tempo Pieno	Resti Frazionari
SEGRETARIO GENERALE – Incarico a tempo determinato					
DIRIGENZA	2	1	1	1	0
CATEGORIA D – POSIZ. GIURIDICA D3 – PROFILO PROFESSIONALE: FUNZIONARIO - TOTALE	3	2	2	1	0

CATEGORIE/PROFILI PROFESSIONALI	DOTAZIONE ORGANICA Deliberazione Giunta camerale n. 217/01.12.2003	POSTI OCCUPATI		POSTI DISPONIBILI	
		Posti occupati	Unità Equivalenti	A Tempo Pieno	Resti Frazionari
CATEGORIA D – POSIZ. GIURIDICA D1 – PROFILO PROFESSIONALE: ESTERTO - TOTALE	15	9	8,70	6	0,30
CATEGORIA C - - PROFILO PROFESSIONAL: ASSISTENTE - TOTALE	29	23	21,55	6	1,45
CATEGORIA B – GIURIDICA B3 – PROFILO PROFESSIONALE: OPERATORE - TOTALE	20	15	13,94	5	1,07
CATEGORIA B – GIURIDICA B1 – PROFILO PROFESSIONALE ESECUTORE AMMINISTRATIVO – TOTALE	7	3	3	4	0
CATEGORIA B – GIURIDICA B1 – PROFILO PROFESSIONALE: ESECUTORE TECNICO - TOTALE	3	2	1,6458	1	0,35
CATEGORI A – PROFILO PROFESSIONALE: ADDETTO AI SERVIZI ASUSILIARI - TOTALE	3	3	3	0	0
TOTALE	82	58	54,83	24	3,17

Il tasso di copertura della dotazione organica del personale non dirigenziale al 31.12.2015, risulta pari al 71,25% - (57 unità su 80), circostanza dovuta ai numerosi e stringenti vincoli assunzionali introdotti a partire dalla legge finanziaria 2005 e tuttora vigenti. Nell'anno in discorso si sono verificate due cessazioni dal servizio – per dimissioni volontarie.

In generale si evidenziano le seguenti ulteriori informazioni sulle risorse umane in servizio al 31.12.2015:

- ❖ **presenza femminile:** 44 donne e 15 uomini, **vale a dire il 74,58%** sul totale dei dipendenti, pari a n. 59 unità (57 + il Segretario Generale + 1 Dirigente);
- ❖ **tasso di scolarizzazione:** **il personale laureato** (laurea breve o specialistica) **rappresenta il 27%** delle risorse in servizio (16 su 59) - di cui il 10% in Categoria D (6 su 59). **Il 51%** del personale possiede un titolo di studio di **scuola media superiore** ed il **22%** ha un titolo di istruzione compreso fra il **diploma di qualifica e la scuola dell'obbligo**;
- ❖ **età anagrafica** (anni compiuti al 31.12.2015): il personale è distribuito per il **54%** nelle due fasce di età **40-49 anni e 50-54 anni** (32 su 59). Significativa è anche la quota di dipendenti di **età superiore ai 54 anni (24 su 59)**, che **raggiunge il 41%**, solo il **5%** del personale rientra nella fascia di età **20-39 anni (3 su 59)**.

La drastica riduzione delle risorse umane e finanziarie introdotte dalle leggi vigenti ed in particolare il processo di riforma del sistema camerale in atto, hanno portato l'Ente – nel 2015 - ad un ripensamento delle strategie organizzative e gestionali, al fine di ridurre le spese, razionalizzare i processi di lavoro, individuare fonti di entrata alternative al diritto annuale.

L'Ente nel 2015 si è dotato di un sistema di gestione documentale (GEDOC), con l'obiettivo di migliorare l'efficienza interna attraverso l'eliminazione dei registri cartacei e la razionalizzazione dei flussi documentali. A tal proposito è stato organizzato un corso di formazione per gran parte del personale.

Pur in presenza di una normativa, che impone una diminuzione della spesa per la formazione, nella misura pari al 50% di quella sostenuta nell'anno 2009, anche nell'anno 2015 l'Ente ha garantito un tasso di copertura formativa del personale elevato (83,33%): 53 dipendenti (compreso 2 dirigenti) su 60 hanno preso parte ad almeno un evento formativo.

Nel corso dell'anno è stato realizzato un intervento integrato di formazione rivolto a tutti i dipendenti e sviluppato su due annualità: *“ESSERE LEADER DI SE STESSI – Proattività e adattabilità personale per guidare il cambiamento in atto”*, con l'obiettivo di:

- ❖ favorire lo sviluppo delle competenze e dei comportamenti organizzativi che possono facilitare e accompagnare il cambiamento in atto
- ❖ ampliare le proprie abilità e migliorare il proprio potenziale professionale attraverso lo sviluppo di un approccio proattivo e responsabile
- ❖ accrescere flessibilità e creatività di fronte ai problemi
- ❖ riconoscere e utilizzare le proprie emozioni analizzando le eventuali resistenze.

Ancora nel 2015 – sia per la necessità di reperire nuove fonti di entrata alternative al diritto annuale - sia per allargare il panorama degli interventi camerali a favore delle imprese e del territorio - è stato realizzato un intervento di formazione finalizzato ad acquisire competenze specialistiche in materia di programmazione europea, nonché cognizioni approfondite in campo di progettazione tecnica e di rendicontazione, in modo da favorire la partecipazione dell’Ente camerale a Bandi europei.

Sempre in un’ottica di cambiamento e miglioramento continuo, rilevante è stata anche la partecipazione al Corso “Fare di più con meno - come migliorare i servizi nell’era della Spending Review”. Gestire il cambiamento attraverso una strategia organizzativa manageriale “La qualità totale”, che dà risposta a tre ordini di problemi:

- ❖ competitività (es. del territorio: attrazione risorse e investitori)
- ❖ recupero di produttività ed efficienza con meno risorse economiche ed umane, senza perdere di vista la qualità, ma attraverso l’evoluzione dei modelli organizzativi (Organizzazione snella)
- ❖ motivazione e valorizzazione delle risorse umane (Empowerment).

Risorse economico-finanziarie

La gestione economico-finanziaria nel 2015 è stata pesantemente influenzata dall'applicazione della Legge 114/2014 che ha ridotto del 35% il diritto annuale dovuto dalle imprese iscritte al Registro Imprese. Ciò ha determinato il disavanzo di esercizio di € 571.880 accertato al 31.12.2015, disavanzo che è stato comunque contenuto grazie alle azioni di razionalizzazione e di controllo dei costi posti in essere dall'Ente.

I *Proventi correnti* sono diminuiti di 3,2 milioni di euro rispetto al 2014, la riduzione del *Diritto annuale* è stata del 34,6% ma sono in flessione anche i *Contributi trasferimenti e altre entrate* del 25,4% e i *Proventi per la gestione dei servizi* del 30,9%; sono rimasti sostanzialmente invariati i *Diritti di segreteria*, i *proventi finanziari* del 9,5% e i *proventi straordinari* del 61,8%.

Come già evidenziato l'Ente, nel 2015, ha rafforzato ulteriormente il controllo e la ottimizzazione dei costi ed ha inoltre completato una razionalizzazione degli spazi, iniziata nel 2013, che ha portato nell'anno alla chiusura definitiva dell'ufficio di Voghera e al trasferimento presso la sede dell'azienda speciale Paviaviluppo.

Gli *Oneri correnti* si sono ridotti del 20,9% rispetto al 2014 (- 2,4 milioni di euro). Si sono registrate riduzioni rispetto al 2014: del 3,65% degli *Oneri del personale* (- 86mila euro anche grazie alla cessazione dal lavoro di 2 dipendenti) e del 13,47% degli *Oneri di funzionamento* (- 340mila euro). Gli *Oneri per interventi economici a favore delle imprese e del territorio* sono diminuiti del 34% (-1,3 milioni di euro) ma la percentuale di incidenza sui proventi correnti si è mantenuta sopra il 30% attestandosi al 32,5% contro il 34,8 del 2014.

Ulteriori riduzioni si sono registrate nella *Gestione finanziaria* (- 9,5% rispetto al 2014) e nella *Gestione straordinaria* (- 54,1%).

3. I RISULTATI RAGGIUNTI

3.1 Risultati strategici dell'Ente

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 2015. 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: Sostenere la competitività del sistema imprenditoriale, 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 D. Lgs 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 obiettivi strategici per prospettiva - perseguiti dall'Ente nel 2015 - è pari al 75% per quanto riguarda i target di tipo strategico, e supera l'89% 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.**

La prima misura risente della intercorsa impossibilità di rilevare alcuni dati con i quali si intendeva testimoniare, in maniera estremamente sintetica, l'impatto degli sforzi prodotti per migliorare la comunicazione esterna e il livello di benessere organizzativo percepito dai dipendenti.

Va peraltro che nel 2015 l'Ente ha lavorato in uno scenario di transizione caratterizzato dal fatto che i nuovi organi – insediati fra dicembre 2014 e gennaio 2015 – hanno preso in carico la gestione a partire da documenti programmatici formulati dai predecessori, dovendo correggere e reindirizzare le strategie in corso d'opera sulla base di valutazioni maturate man mano nell'anno, parallelamente alla progressiva presa in carico della gestione dell'Ente.

La seconda misura relativa alla media di raggiungimento degli obiettivi operativi risente invece dalla incombente – ma mai realizzata, se non nel taglio del diritto annuale - riforma delle Camere di Commercio italiane, che aveva indotto l'amministrazione a proporsi obiettivi alquanto sfidanti, sia sul piano del rinnovamento delle funzioni di servizio, sia su quello amministrativo (a causa dei prospettati accorpamenti con altre consorelle).

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 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG. OBIETTIVI STRATEGICI	MEDIA PROSPET./ OBIETTIVO.
SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE						
1.1 – 1.8	Incremento della presenza della Camera di Commercio e di Paviaviluppo in progettazioni complesse	N. progetti partecipati in partnership con altri soggetti istituzionali 2015/N. progetti 2014*100	≥100%	112,50% ¹	100%	100%
	Sviluppo programmazione concertata attraverso nuovi progetti in collaborazione con le associazioni di categoria	N. progetti concertati avviati nell'anno	3	3 ²	100%	
PROCESSI INTERNI						
2.1 – 2.2	Avvio di nuovi servizi tariffati per le imprese	N. nuovi servizi tariffati offerti alle imprese	3	5 ³	100%	50%
	Efficacia della comunicazione esterna	% di utenti che dichiara di conoscere i servizi e le attività della Camera di Commercio ⁴	≥25%	0 ⁵	0	
CRESCITA E APPRENDIMENTO						
3.1 – 3.2	Formazione finalizzata a valorizzare le nuove competenze anche digitali e lo sviluppo di capacità consulenziali e di coaching	N. risorse coinvolte nella formazione finalizzata	25	32 ⁶	100%	50%

¹ Rif. Ob. 1.1 – 1.8 - **Progetti 2014: Paviaviluppo:** APOLF – Rete Cultura con Comune PV – Azioni nei Distretti del Commercio; **Progetti 2014 – CCIAA:** Bando Expo Regione Lombardia – **Totale PVSviluppo + CCIAA = 4 PROGETTI**

Progetti 2015: Paviaviluppo: APOLF – cucina vegana; Azioni nei Distretti del Commercio; Partecipazione al Progetto Comune Torrevecchia Pia/Siziano; Progetto GO & CREATE (finanziato da Comunità Europea); Progetto Alternanza Scuola Lavoro; Percorso formativo IFTS “Tecnico Esperto nella creazione e realizzazione di Menu per la valorizzazione delle tipicità enogastronomiche...”; Progetto PAVIA in rete “Un sistema culturale per la città”; **Progetti 2015 – CCIAA:** Nuova Edizione Bando Expo Regione Lombardia Progetto per la promozione di insediamenti sul territorio comunale con Comune di PV – **Totale PVSviluppo + CCIAA = 9 PROGETTI. (9/8)*100=112,50%**

² Progetto PAVIA vive Expo, con ASCOM – Confcooperative; Progetto PV2020 con Confindustria; Intervento Bando Tassi con Associazioni Artigiane;

³ Rif. Ob. 2.1 – 2.2 - Lombardia Point (Esterio); Elenchi complessi (Reg.Imprese); Servizio Ricerca Anteriorità Marchi (Regolaz. Mercato) – PVSviluppo: Pre Analisi di Mercato; Altri Check up aziendali a pagamento;

⁴ L'actual è pari al 22,4% da Indagine Customer Satisfaction 2014

⁵ Rif. Ob. 2.1 – 2.2 – Il dato non è stato rilevato nella customer 2015

⁶ Rif. Ob. 3.1 – 3.2 - Corso “Fare di più con meno” 13.04.2015: n. 5 dipendenti; Corso “Essere Leader di se stessi – Proattività e adattabilità personale per guidare il cambiamento in atto” – 21 e 22 ottobre 2015: n. 27 dipendenti. – Tot. 32

Codice Obiettivo	PROSPETTIVA/OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG. OBIETTIVI STRATEGICI	MEDIA PROSPET./ OBIETTIVO.
	Livello del benessere organizzativo all'interno dell'Ente	Indice medio di benessere espresso dal personale ⁷	≥4	0 ⁸	0	
ECONOMICO FINANZIARIA						
4.1	Capacità dell'organizzazione di conservare un intervento economico significativo a sostegno dello sviluppo territoriale	% risorse destinate a interventi economici/oneri correnti (compreso il contributo a Paviaviluppo ⁹)	≥25%	28,5% ¹⁰	100%	100%
% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI PER PROSPETTIVA: 300/4 = 75%						

I risultati più qualificanti raggiunti e le principali criticità riscontrate, nelle diverse prospettive attraverso le quali è stata misurata la performance dell'Ente, sono di seguito sinteticamente esposti.

3.2– Risultati operativi della Struttura

Nonostante il deflagrante impatto del primo taglio delle entrate da diritto annuo (pari al 35%), l'Ente nel 2015 ha mantenuto una elevata capacità di perseguire la missione di **SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE**, grazie anche alla strategia – impostata con determinazione dai nuovi organi insediati ad inizio anno – incentrata, da un lato, sulla capacità di incrementare la presenza dell'Ente e dell'Azienda speciale in progetti complessi (sia per articolazione della partnership sia per processi operativi attivati) e di elevato

⁷ L'actual è pari a 4.08 in base all'indagine sul benessere organizzativo primavera 2015

⁸ Rif. Ob. 3.1 – 3.2 – Non è stata realizzata un'ulteriore indagine sul Benessere organizzativo

⁹ I valori dei target sono condizionati dal progressivo taglio dei proventi da diritto annuo e non tengono in considerazione gli eventuali effetti futuri di 'economia di scala' prodotti dagli accorpamenti tra camere

¹⁰ Rif. Ob. 4.1: $(2.632.445,57/9.240.739,88) \times 100 = 28,5\%$

impatto sull'economia locale, dall'altro sulla precisa scelta di condividere idee, interventi e risorse con le associazioni rappresentative delle categorie economiche.

Il primo indirizzo strategico ha fortemente consolidato una attitudine già presente nell'organizzazione camerale ma in passato non del tutto espressa, portando da 4 a 9 – in particolare grazie all'assiduo impegno profuso dall'Azienda speciale Paviaviluppo – il numero dei progetti nei quali essa ha potuto portare il proprio fondamentale contributo, talvolta come 'regista', talvolta come animatore, formatore, organizzatore o integratore di altri partner, a seconda delle funzioni riconosciute nell'ambito delle progettazioni elencate in nota. La stessa cifra 'collaborativa' ha contrassegnato l'indirizzo radicalmente innovativo, teso a definire una programmazione concertata e condivisa con le associazioni di categoria. La prima sperimentazione di questa linea strategica ha condotto alla definizione congiunta del piano di rilancio dell'Economia pavese "Pavia 2020" intorno al quale si sono attivati numerosi filoni di intervento promozionale dedicati alle filiere strategiche, e alle realizzazioni di una azione sistemica di attrattività turistica quale è stato il progetto Pavia Vive Expo, il cui impatto è andato ben oltre le migliori aspettative avendo portato sul territorio ben 4.000 visitatori. Di rilievo è stata anche la possibilità di rinnovare con l'aiuto delle associazioni il tradizionale intervento di abbattimento tassi di interesse e commissioni per l'accesso al credito, indirizzandolo in maniera più rispondente alle esigenze delle imprese.

Oltre a questi sforzi partecipativi e concertativi particolarmente qualificanti per denotare il cambio di marcia nelle modalità di intervento promozionale dell'Ente, possono essere citati i nuovi interventi, ideati nell'ottica di sostituire gli incentivi economici con una gamma sempre più ampia di servizi di supporto e percorsi di accompagnamento diretti alle imprese, che hanno arricchito le diverse aree di intervento. Particolarmente efficaci, in termini di risposta da parte degli utenti, sono state le esperienze nel campo dell'internazionalizzazione svolte con gli incontri BtoB con Buyers esteri, con i percorsi di accompagnamento "Passaporto per l'Export" e gli approfondimenti settoriali finalizzati a individuare i mercati più promettenti, alle quali si è affiancato con buona resa un servizio puntuale di guida e orientamento per il proficuo utilizzo delle informazioni specialistiche offerte dalla piattaforma Lombardia Point.

Questo slancio innovativo ha coinvolto anche i servizi anagrafici che hanno sperimentato nuovi moduli di assistenza (impresa semplice) volti a disintermediare il rapporto tra Camera e impresa e a valorizzare l'utilizzo a fini commerciali delle informazioni raccolte nel registro imprese.

Risultati apprezzabili sono pervenuti anche dalla messa in campo del servizio di tutela della proprietà industriale, ma sul fronte del supporto all'innovazione il maggiore successo va senz'altro riconosciuto agli interventi di coaching e accompagnamento all'utilizzo delle tecnologie digitali nelle funzioni produttive e commerciali, interventi che sono aumentati del 34% rispetto a quelli effettuati nell'anno precedente. E' invece risultata inferiore rispetto alle aspettative la crescita degli utenti in cerca di informazioni di orientamento per l'accesso a servizi e finanziamenti (sportello ImpresAttiva) o di supporto per l'avvio di nuove attività d'impresa (PNI), ma questa aspettativa ha dovuto necessariamente fare i conti con una situazione generale ancora connotata da forte incertezza che non ha certo favorito lo spirito di intrapresa.

Su un altro versante peraltro può essere particolarmente apprezzato il risultato dello sforzo compiuto da Paviaviluppo per coinvolgere in percorsi di alternanza scuola-lavoro un numero di imprese molto consistente e tale da consentire l'effettuazione di ben 101 tirocinanti: questa realizzazione progettuale, la prima di taglio strutturato sul tema, ha consentito alla Camera di prepararsi a svolgere con sistematicità una funzione di intermediazione fra mondo della scuola e del lavoro che ha tutte le caratteristiche per essere a pieno titolo contemplata tra le competenze istituzionali dell'Ente.

Per quanto riguarda l'ambito promozionale collegato alle qualità del territorio e alle sue eccellenze produttive non può non essere richiamata l'eccezionale esperienza di Expo 2015, nel cui contesto la Camera è stata protagonista di momenti divulgativi partecipati e di successo per la promozione del riso e del vino, ha promosso incontri commerciali fra operatori presenti alla manifestazione (sei sono stati quelli realizzati presso la sede) e ha realizzato (anche in partnership con altri organismi istituzionali del territorio) percorsi turistici e prodotti attrattivi per i visitatori: uno dei più gratificanti risultati su questo fronte è il numero di persone che hanno scaricato l'app. Buono a Sapersi, concepita per dare una panoramica guidata in chiave turistica e di esplorazione di tutte le produzioni agroalimentari a marchio che qualificano il nostro territorio.

La media del raggiungimento degli obiettivi afferenti a questa prospettiva, pari **all'83,9%**, risente in particolare del mancato conseguimento dell'intento di implementare una progettazione territoriale sui bandi europei e del mancato inserimento dei servizi camerali di accompagnamento alle start-up presso l'incubatore del Parco Tecnico Scientifico di Pavia, che in compenso ha visto l'insediamento di 5 realtà produttive attratte attraverso il servizio di accompagnamento di insediamenti produttivi sul territorio Invest in Lombardy.

Il disegno di miglioramento e sviluppo dei **PROCESSI INTERNI** all'amministrazione si concentra sulle strategie volte ad ampliare la gamma di servizi offerti alle imprese (senza escludere la sperimentazione di forme di tariffazione con le quali valorizzare le competenze e le conoscenze messe in campo nell'assistere gli utenti), e migliorare la comunicazione istituzionale anche nell'intento di far conoscere al pubblico in maniera più estesa e chiara tutte le opportunità messe in campo dalla Camera a sostegno delle imprese e dell'economia locale.

Si è quindi proceduto a predisporre, a cura degli uffici, i cinque nuovi servizi tariffabili elencati in nota, che contano su una progressiva maturazione delle capacità consulenziali del personale e che in parte (Ricerca anteriorità Marchi, assistenza Lombardia Point, Check up aziendali) sono già stati testati raccogliendo consenso dall'utenza. In aggiunta va citata l'importante novità dell'obbligo della fatturazione elettronica, al quale le piccole e medie imprese pavesi hanno potuto accedere in gran numero gratuitamente, grazie all'applicativo offerto da Infocamere e reso accessibile (anche attraverso apposita formazione) dai nostri uffici promozionali. Tra i servizi non sviluppati figurano il servizio pre-analisi di Mercato e la fornitura di Elenchi complessi. Per quest'ultimo va segnalato che non è stato riscontrato alcun interesse delle imprese malgrado la costante e capillare attività di sensibilizzazione svolta presso gli sportelli anagrafici, per cui non si ritiene opportuno proseguire nel tentativo di proporlo all'utenza.

In mancanza del dato relativo al miglioramento della conoscenza dei servizi camerali da parte del pubblico si dà riscontro dell'ottimo livello di soddisfazione espresso dall'utenza nei confronti dei servizi camerali rilevato nell'ultima edizione dell'indagine di customer satisfaction svolta a

gennaio-febbraio 2016: la percentuale degli intervistati che si dichiarano soddisfatti è infatti pari all'83,7%, mentre l'indice di gradimento per il funzionamento complessivo dell'Ente si colloca sul livello 3,5/5.

Nel quadro degli obiettivi operativi una particolare attenzione è stata dedicata all'aggiornamento dei contenuti del sito internet (completamente riconcepito secondo una logica di migliore accessibilità ai servizi già nel 2014) da parte di tutte le funzioni competenti a dare informazioni e indirizzi all'utenza, ed al miglioramento dell'efficacia delle azioni di comunicazioni rivolte ai mass media, perseguito attraverso il reclutamento di un supporto professionale.

L'attenzione si è mantenuta alta anche nei confronti delle diverse linee di intervento volte ad efficientare il funzionamento della struttura. Tra queste un ruolo primario è stato assolto dall'implementazione (complessa e impegnativa per tutti gli uffici) del nuovo sistema di gestione documentale incentrato sulle disposizioni del Codice Amministrazione Digitale, che ha portato alla completa digitalizzazione dei documenti avvicinando la Camera al profilo di una amministrazione quasi completamente 'paperless'. Rapida e incisiva sul piano della razionalizzazione dei costi di gestione è stata anche l'operazione di trasferimento di Paviaviluppo presso la sede camerale, mentre un primo effetto di snellimento dell'apparato patrimoniale si è ottenuto con la pronta applicazione delle disposizioni in materia di razionalizzazione delle partecipazioni societarie, che ha comportato tre recessi e l'attivazione di due procedure di vendita quote.

I documenti di confronto con le Camere di LO-CR-MN, preparati a più riprese nel corso dell'anno per supportare gli organi nel dibattito sugli accorpamenti previsti per le Camere nell'ambito della legge delega per la riforma della PA, hanno dimostrato che la Camera di Commercio di Pavia conserva un assetto molto equilibrato e apprezzabile, non solo sul piano della liquidità e del dimensionamento del personale (con un inferiore numero di addetti e costi di personale rapportati al numero di imprese iscritte), ma anche in termini di peso dei costi di struttura sui proventi e di costo dei processi interni sul totale.

La media del raggiungimento degli obiettivi afferenti a questa prospettiva, pari **al 74,27%**, è stata condizionata dal mancato utilizzo di due dei servizi informativi e di orientamento alle imprese sopra citati, dalla impossibilità, motivata in precedenza, di misurare il livello di conoscenza dei servizi camerali da parte degli utenti, ed infine dal ritardo intercorso nella raccolta delle interviste per l'indagine di Customer Satisfaction.

Gli asset intangibili dell'ente valorizzati attraverso gli obiettivi della prospettiva **CRESCITA E APPRENDIMENTO**, sono le risorse umane e la conoscenza.

Nel 2015 si è incrementata l'azione volta a valorizzare le competenze e le professionalità interne all'Ente, dando avvio a un percorso di formazione teso a supportare la crescita del potenziale professionale dei collaboratori attraverso lo sviluppo di un approccio proattivo e responsabile e la loro capacità di promuovere servizi e prodotti innovativi. Con l'intervento integrato di formazione rivolto a tutti i dipendenti "Essere leader di se stessi – proattività e adattabilità personale per guidare il cambiamento in atto", sono state poste le basi per accrescere flessibilità e creatività di fronte ai problemi, mentre con i successivi momenti di "projetc work" volti alla progettazione di nuovi servizi, sono state formulate concrete ipotesi di lavoro per la realizzazione di nuovi servizi, valutandone la fattibilità.

L'obiettivo di una riconversione e qualificazione delle competenze del personale verso l'erogazione diretta del servizio alle imprese è stato curato con attenzione specifica anche nell'ambito dell'azienda speciale Paviaviluppo, attraverso un apposito programma di formazione e di affiancamento dei funzionari all'operato di professionisti nelle azioni consulenziali e di coaching.

Sempre in un'ottica di cambiamento e miglioramento continuo, rilevante è stata anche la partecipazione ai corsi "Fare di più con meno - come migliorare i servizi nell'era della Spending Review" e "Gestire il cambiamento attraverso una strategia organizzativa manageriale. La qualità totale".

Il livello di attenzione dell'amministrazione nei confronti dello sviluppo delle risorse umane si esprime sinteticamente nell'indice di copertura formativa del personale che nel 2015 è stato pari all'88,3%.

Dato il ruolo centrale svolto dall'Università di Pavia nella realizzazione di specifici studi di approfondimento settoriale nell'ambito del Piano di rilancio territoriale Pavia2020, la Camera ha potuto beneficiare della collaborazione con l'Ateneo come fruitore di nuove conoscenze e nuovi metodi di analisi ed elaborazione di dati economici, nonché dei report che dettagliatamente e in chiave critica ben illustrano il potenziale di leva di sviluppo rintracciabile in numerose filiere produttive pavesi, definite come strategiche.

Ulteriori occasioni di incremento delle conoscenze sul sistema economico locale sono state prodotte direttamente da Paviaviluppo con la realizzazione di elaborazioni statistiche basate sui dati del commercio estero, volte a individuare i mercati internazionali più promettenti per le filiere del packaging e delle produzioni salutistiche. Apprezzabile è stato inoltre il risultato ottenuto dall'ufficio studi camerale di una più ampia divulgazione data - attraverso 3 appositi seminari - ai risultati dell'indagine Excelsior relativa ai fabbisogni professionali delle imprese.

Il valore medio del grado di raggiungimento degli obiettivi afferenti a questa prospettiva è di poco inferiore al massimo, e pari **al 92,8%**. Lo scarto è da ricondurre alla necessità intercorsa di slittare al prossimo anno parte del percorso formativo illustrato all'inizio del presente paragrafo.

Con riguardo alla prospettiva **ECONOMICO-FINANZIARIA**, dato atto dei risultati di bilancio che testimoniano degli ulteriori tagli apportati alla spesa (con un - 13,5% sul funzionamento e -3,6% sul personale), si è confermata la capacità - conseguente ad una precisa volontà politica espressa dagli organi dell'Ente - di destinare agli interventi economici una quota consistente degli oneri correnti, pari al 28,5%. E' importante rilevare che questa quota rimane prevalente rispetto a quelle destinate agli oneri del personale e al funzionamento, e ciò accade proprio grazie al continuo sforzo di contenimento dei costi di struttura col quale l'Ente esprime una notevole virtuosità nel confronto sia temporale che con le altre Camere monitorate con l'indagine Benchmarking 2014.

Per quanto riguarda l'impegno assunto dall'amministrazione a incrementare le entrate alternative al diritto annuale un risultato di rilievo, e di notevole gratificazione, è stato conseguito con l'incremento dei contributi di terzi su progetti promozionali (passati per la Camera dai 10.000 euro del 2014 ai 60.000 del 2015) e della capacità di Paviaviluppo di dare slancio alla voce dei ricavi propri (aumentata del 29%). Queste due dinamiche consentono di vedere ampiamente superato l'obiettivo prefissato relativamente al tasso di copertura dei costi promozionali complessivi con entrate da terzi, che risulta pari al 9,2% e quindi ampiamente superiore al risultato atteso del 6%.

In merito alle sperimentazioni condotte per la tariffazione dei servizi, alcuni segnali positivi sono pervenuti dagli interventi di assistenza e guida per l'internazionalizzazione, dal servizio di ricerca di anteriorità marchi e dai check up presso le imprese. Negativi sono invece i riscontri con riguardo al servizio Pre-analisi di mercato ed estrazione di elenchi complessi. La percentuale piuttosto ridotta di raggiungimento degli obiettivi nella prospettiva, pari al **76%**, è in parte riconducibile a questi mancati incassi e a livelli di incasso inferiori a quelli previsti.

SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE
PROCESSI INTERNI
CRESCITA E APPRENDIMENTO
ECONOMICO - FINANZIARIA

SEGRETARIO GENERALE

AFFARI GENERALI					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
2.1 - SVILUPPARE NUOVE FUNZIONI DI SERVIZIO MIGLIORANDO L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA	Implementazione del nuovo sistema di gestione documentale GE.DOC. Digitalizzazione dei procedimenti programmati	N° protocolli riferiti a documenti digitalizzati/totale protocolli dell'ufficio	≥ al 10%	<p style="text-align: center;">Tutti i Servizi</p> <p>Dall'8.09.2015 tutti i documenti sono stati protocollati in GEDOC - ad esclusione di quelli individuati nella comunicaz. di servizio n. 3/2015.</p> <p>Tutti i documenti inseriti in GEDOC sono digitalizzati.Tot. Protocolli anno 2015: n. 20.675</p> <p>Protocolli gestiti con GEDOC - periodo : 8.9.2015/31.12.2015 n. 6.868 (33,22%)</p> <p style="text-align: right;">Fonte dati: GEDOC</p>	100%

AFFARI GENERALI					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
2.2 - VALORIZZARE I CANALI DI COMUNICAZIONE PER MIGLIORARE LA CONOSCENZA DEI SERVIZI DELL'ENTE E L'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI	Realizzazione Indagine CUSTOMER SATISFACTION 2015 on line	Termine realizzazione interviste	Entro 31.12.2015	<p>Con Deter. S.G. n. 72/15.12.2015 è stato affidato l'incarico di realizzazione dell'indagine C.A.W.I. di customer satisfaction alla Soc. DigiCamere.</p> <p>La raccolta dei dati è terminata il 29 febbraio 2016. gg. Ritardo 60 (365+60) = 425 (60 x 100)/425 = 14,12%</p> <p>Fonte dati: risultati indagine</p>	14,12%
	Comunicazione Esterna: Espletamento nuove funzioni di raccordo tra le Redazioni e la Struttura in generale	N° Comunicati stampa usciti/ N° Comunicati stampa inviati	≥ al 60%	<p>Sono stati inviati agli Organi di stampa n. 30 comunicati, tutti regolarmente pubblicati.</p> <p>AFFARI GENERALI PVSvilUPPO</p> <p>Fonte dati: Archivio Ufficio</p>	100%

AFFARI GENERALI					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
	<p>Revisione contenuti Sito Istituzionale: Gestire l'Impresa Info Economica Tutelare l'Impresa</p> <p>(Registro Imprese-Regolazione del Mercato-Risorse e Patrimonio-PvSviluppo-Promozione Econ.Locale-Affari Generali-Risorse Umane e Organizz.)</p>	% sotto-sezioni rivisitate	100% Entro 31.12.2015	<p>Tutti i Servizi interessati Affari Generali n. 26 sotto-sezioni aggiornate su un tot. di 26</p> <p>Fonte dati: Archivio uffici interessati e Sito Istituzionale</p>	100%
3.2 - INCREMENTARE LE CONOSCENZE SUL SISTEMA ECONOMICO LOCALE	<p>Attivare il Servizio On line di consultazione del catalogo della Biblioteca camerale</p>	Tempi attivazione servizio	Entro 31.12.2015	<p>L'obiettivo non è stato raggiunto per ragioni indipendenti dalla volontà del Servizio, poiché collegato al perfezionamento di un incarico non assegnato entro il 31.12.2015</p> <p>(Cfr. Sistema Misuraz. Performance (Delib. G.C. n. 22/18.02.2013))</p>	
% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 314,12/4 = 78,53%					

RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
2.1 - SVILUPPARE NUOVE FUNZIONI DI SERVIZIO MIGLIORANDO L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA	Implementazione del nuovo sistema di gestione documentale GE.DOC. Digitalizzazione dei procedimenti programmati	N° protocolli riferiti a documenti digitalizzati/totale protocolli dell'ufficio	≥ al 10%	<p>Tutti i Servizi</p> <p>Dall'8.09.2015 tutti i documenti sono stati protocollati in GEDOC - ad esclusione di quelli individuati nella comunicaz. di servizio n. 3/2015.</p> <p>Tutti i documenti inseriti in GEDOC sono digitalizzati.Tot. Protocolli anno 2015: n. 20.675 Protocolli gestiti con GEDOC - periodo : 8.9.2015/31.12.2015 n. 6.868 (33,22%)</p> <p>Fonte dati: GEDOC</p>	100%
	Raccogliere informazioni e analizzare gli indicatori di struttura delle Camere di Commercio oggetto di accorpamento	Elaborazione Report di analisi	Entro 30/09/2015	<p>Report presentato in Consiglio camerale il 30.07.2015 - Comunicaz. N. 2</p> <p>Servizio Risorse e Patrimonio Uff. Risorse Umane e Organizz. PVSILUPPO</p> <p>Fonte dati: Archivio uffici interessati</p>	100%

RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
	Implementare il sistema operativo "Saturno" per elaborazione Piano Performance 2015-2017 e relativi risultati finali	Termine implementazione	Entro 30 maggio 2015	<p>La scadenza è stata anticipata al 20/5/2015 dal Segretario Generale - vd. Mail del 18.05.2015</p> <p>L'implementazione del sistema operativo è terminata entro il predetto termine.</p> <p>Servizio Risorse e Patrimonio Uff. Risorse Umane e Organizzazione</p> <p>Fonte dati: Archivio uffici interessati</p>	100%
2.2 - VALORIZZARE I CANALI DI COMUNICAZIONE PER MIGLIORARE LA CONOSCENZA DEI SERVIZI DELL'ENTE E L'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI	<p>Revisione contenuti Sito Istituzionale: Gestire l'Impresa Info Economica Tutelare l'Impresa</p> <p>(Registro Imprese-Regolazione del Mercato-Risorse e Patrimonio-PvSviluppo-Promozione Econ. Locale-Affari Generali-Risorse Umane e Organizz.)</p>	% sotto-sezioni rivisitate	<p>100%</p> <p>Entro 31.12.2015</p>	<p>Tutti i Servizi interessati Ufficio Risorse Umane e Organizzazione n. 2 sotto-sezioni aggiornate su un tot. di 2</p> <p>Fonte dati: Archivio uffici interessati e Sito Istituzionale</p>	100%

RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
3.1 - VALORIZZARE LE COMPETENZE E LE PROFESSIONALITA' INTERNE SVILUPPANDO CAPACITA' CONSULENZIALI E DI COACHING	Capacità di supportare il percorso di riconversione delle risorse umane, attraverso una formazione che aiuti a costruire un modello organizzativo competitivo, produttivo ed efficiente a fronte di minori risorse economiche (Fare di più con meno-Corso per tutto personale su cambiamento)	N° Corsi effettuati	≥ 2	<p>Organizzato con Soc. Emphateia srl di Reggio Emilia n. 1 Corso di formazione per tutto il personale - durata 1 g. ed erogato in 4 edizioni: "Essere Leader di se stessi - proattività e adattabilità personale per guidare il cambiamento in atto" - Det. SG N. 57/6.10.2015</p> <p>Le prime due edizioni sono state realizzate in data 21 e 22 ottobre 2015. Le ulteriori due edizioni sono state realizzate nel 2016, al fine di rispettare i limiti di spesa sulla formazione, imposti dalla normativa vigente.</p> <p>UFF. RISORSE UMANE E ORGANIZZ.</p> <p>Fonte dati: Archivio Ufficio</p>	50%
% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 450/5 = 90%					

SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
2.1 - SVILUPPARE NUOVE FUNZIONI DI SERVIZIO MIGLIORANDO L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA	Implementazione del nuovo sistema di gestione documentale GE.DOC. Digitalizzazione dei procedimenti programmati	N° protocolli riferiti a documenti digitalizzati/totale protocolli dell'ufficio	≥ al 10%	<p>Tutti i Servizi</p> <p>Dall'8.09.2015 tutti i documenti sono stati protocollati in GEDOC - ad esclusione di quelli individuati nella comunicaz. di servizio n. 3/2015.</p> <p>Tutti i documenti inseriti in GEDOC sono digitalizzati.Tot.</p> <p>Protocolli anno 2015: n. 20.675</p> <p>Protocolli gestiti con GEDOC - periodo : 8.9.2015/31.12.2015 n. 6.868 (33,22%)</p> <p>Fonte dati: GEDOC</p>	100%
	Progettazione spazi e predisposizione attrezzature	Termine di realizzazione del progetto	Entro il 31/07/2015	<p>Il Trasferimento si è concluso il 19 giugno 2015</p> <p>Servizio Risorse e Patrimonio (Provveditorato) PVSviluppo</p> <p>Fonte dati: Uffici interessati</p>	100%

SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
	Raccogliere informazioni e analizzare gli indicatori di struttura delle Camere di Commercio oggetto di accorpamento	Elaborazione Report di analisi	Entro 30/09/2015	<p>Report presentato in Consiglio camerale il 30.07.2015 - Comunicaz. N. 2</p> <p>Servizio Risorse e Patrimonio Uff. Risorse Umane e Organizz. PVSVILUPPO</p> <p>Fonte dati: Archivio uffici interessati</p>	100%
	Gestione del Piano operativo di razionalizzazione delle partecipazioni camerali secondo le specifiche e le scadenze stabilite nello stesso	Avvio delle procedure di dismissione entro 31.12.2015	Recesso da 3 Società	<p>Recesso da 3 Società Si è esercitato il recesso da Isnart Scpa, Uniontrasporti Scrl e Consorzio AST Sono state effettuate due procedure a evidenza pubblica per la cessione di Agroqualità Spa e Dintec Scrl, procedure andate deserte.</p> <p>Fonte Dati: Archivio Ufficio</p>	100%

SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
	Implementare il sistema operativo "Saturno" per elaborazione Piano Performance 2015-2017 e relativi risultati finali	Termine implementazione	Entro 30 maggio 2015	<p>La scadenza è stata anticipata al 20/5/2015 dal Segretario Generale -vd. Mail del 18.05.2015</p> <p>L'implementazione del sistema operativo è terminata entro il predetto termine.</p> <p>Servizio Risorse e Patrimonio Uff. Risorse Umane e Organ.</p> <p>Fonte dati: Archivio uffici interessati</p>	100%
2.2 - VALORIZZARE I CANALI DI COMUNICAZIONE PER MIGLIORARE LA CONOSCENZA DEI SERVIZI DELL'ENTE E L'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI	<p>Revisione contenuti Sito Istituzionale: Gestire l'Impresa Info Economica Tutelare l'Impresa</p> <p>(Registro Imprese-Regolazione del Mercato-Risorse e Patrimonio-PvSviluppo-Promozione Econ.Locale-Affari Generali-Risorse Umane e Organizz.)</p>	% sotto-sezioni rivate	100% Entro 31.12.2015	<p>Tutti i Servizi interessati Servizio Risorse e Patrimonio n. 3 sotto-sezioni aggiornate su un tot. di 3</p> <p>Fonte dati: Archivio uffici interessati e Sito Istituzionale</p>	100%
% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 600/6 = 100%					

AREA SERVIZI PROMOZIONALI					
SERVIZIO PROMOZIONE ECONOMIA LOCALE					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
1.1 - RAFFORZARE IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE	Valorizzare il servizio di primo orientamento per l'esportazione tramite Lombardia Point	n. utenti paganti	≥ a 5	N° 10 Utenti paganti Promozione/ Estero Fonte dati: Archivio Ufficio	100%
	Progetto "Passaporto per l'Export" Accompagnamento di "Imprese Matricola"	N° Imprese aderenti all'iniziativa	≥ a 12	N° 15 Imprese aderenti all'iniziativa Fonte Dati: banca dati ufficio interessato	100%
	Iniziativa di Sistema "Incoming Buyer Esteri per Expo 2015" Valorizzare Expo 2015 come occasione per incrementare gli scambi delle Imprese pavese sui mercati internazionali	N° incontri BtoB realizzati sul territorio	≥ a 60	N° Incontri 383 Fonte Dati: Banca dati ufficio interessato	100%
1.2 - FAVORIRE L'ACCESSO AL CREDITO E UNA MIGLIORE GESTIONE DELLA LEVA FINANZIARIA	Supportare le Imprese attraverso analisi di Bilancio	N° Audit realizzati	≥ a 5	N° 47 schede individuali prodotte Servizio Promozione Fonte dati: Archivio Ufficio	100%
1.5 - FAR CONOSCERE IL TERRITORIO E ATTRARRE VISITATORI IN OCCASIONE DI EXPO 2015	Progetto per la presenza della filiera del riso italiano a " Cibus è Italia - Il padiglione Expo Federalimentare"- in compartec. con Ente Nazionale Riso Italiano. Organizzazione n. 1 evento-cena.	N° presenze per il territorio di Pavia all'evento cena	≥ 90	N° 150 presenze per il territorio di Pavia Servizio Promozione Economia Locale Fonte Dati: Archivio ufficio	100%

AREA SERVIZI PROMOZIONALI					
SERVIZIO PROMOZIONE ECONOMIA LOCALE					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
	Bando EXPO Regione Lombardia	N° manifestazioni di interesse gestite	3	N° 3: AS.CO.VI.LO-RETE 3C-PROVINCIA DI PAVIA Servizio Promozione Economia Locale Fonte dati: Archivio Ufficio	100%
1.6 - PROMUOVERE DISTRETTI, FILIERE DI ECCELLENZA E OPPORTUNITA' DI INSEDIAMENTO SUL TERRITORIO	Invest in Lombardy Manifestazione di interesse di Imprese Estere per l'utilizzo spazi disponibili all'interno del Parco Tecnico Scientifico	N° Manifestazioni	3	DNS FINE CHEMICALS - INFINIUM PHARMA - SANDU PHARMACEUTICALS Servizio Promozione Economia Locale(Uff. Sostegno al Sistema Imprend. e Prom. Estera) Fonte dati: Archivio Ufficio	100%
	Valorizzare la Programmazione Europea: Coinvolgimento della Camera di Commercio di Pavia tra le candidature a Bandi Europei promosse da Unioncamere Regionale	Inserimento tra le candidature di almeno un progetto di interesse per il territorio	1 Progetto di interesse per il territorio	Nessun Progetto di interesse per il territorio è stato inserito tra le candidature	0

AREA SERVIZI PROMOZIONALI					
SERVIZIO PROMOZIONE ECONOMIA LOCALE					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
2.1 - SVILUPPARE NUOVE FUNZIONI DI SERVIZIO MIGLIORANDO L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA	Implementazione del nuovo sistema di gestione documentale GE.DOC. Digitalizzazione dei procedimenti programmati	N° protocolli riferiti a documenti digitalizzati/totale protocolli dell'ufficio	≥ al 10%	<p>Tutti i Servizi</p> <p>Dall'8.09.2015 tutti i documenti sono stati protocollati in GEDOC - ad esclusione di quelli individuati nella comunicaz. di servizio n. 3/2015.</p> <p>Tutti i documenti inseriti in GEDOC sono digitalizzati.Tot. Protocolli anno 2015: n. 20.675</p> <p>Protocolli gestiti con GEDOC - periodo : 8.9.2015/31.12.2015 n. 6.868 (33,22%)</p> <p>Fonte dati: GEDOC</p>	100%
	Gestire il nuovo servizio di Fatturazione elettronica per PMI	N° Utenti pavesi che hanno utilizzato il servizio al 31.12.2015	≥ 200	<p>Il servizio è stato utilizzato da n° 558 utenti</p> <p>Servizio Promozione Economia Locale</p> <p>Fonte dati: Archivio Ufficio</p>	100%

AREA SERVIZI PROMOZIONALI					
SERVIZIO PROMOZIONE ECONOMIA LOCALE					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
2.2 - VALORIZZARE I CANALI DI COMUNICAZIONE PER MIGLIORARE LA CONOSCENZA DEI SERVIZI DELL'ENTE E L'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI	<p>Revisione contenuti Sito Istituzionale: Gestire l'Impresa Info Economica Tutelare l'Impresa</p> <p>(Registro Imprese-Regolazione del Mercato-Risorse e Patrimonio-PvSviluppo-Promozione Econ.Locale-Affari Generali-Risorse Umane e Organizz.)</p>	% sotto-sezioni rivisitate	<p>100%</p> <p>Entro 31.12.2015</p>	<p>Tutti i Servizi interessati Servizio Promoz. Economia Locale n. 23 sotto-sezioni aggiornate su un tot. di 23</p> <p>Fonte dati: Archivio uffici interessati e Sito Istituzionale</p>	100%
3.2 - INCREMENTARE LE CONOSCENZE SUL SISTEMA ECONOMICO LOCALE	<p>Elaborare un Report su andamento demografico delle nuove Imprese previste dalla legge. (Start up Innovative-Incubatori Certificati-Reti d'Impresa-Srl Semplificate-PMI Innovative)</p>	N° Report	1	<p>Elaborati N° 2 Report</p> <p>Fonte dati: Archivio Ufficio Sito Istituzionale</p>	100%
	<p>Valorizzare i dati del sistema informativo Excelsior attraverso la divulgazione presso gli Istituti scolastici (fabbisogni professionali)</p>	<p>Seminario di presentazione risultati</p> <p>Entro 31.12.2015</p>	1	<p>3 Seminari (9.2.2015; 14.11.2015; 21.12.2015)</p> <p>Fonte dati: Archivio Ufficio (data organizzazione Seminario)</p>	100%
	<p>Realizzazione Giornata Economia e REP</p>	Realizzazione giornata + Report	<p>1 Giornata</p> <p>1 Report</p>	<p>Data Giornata Economia : 26 giugno 2015</p> <p>1 Report su Sito</p> <p>Servizio Promozione Fonte dati: Archivio Ufficio Sito Istituzionale</p>	100%

AREA SERVIZI PROMOZIONALI					
SERVIZIO PROMOZIONE ECONOMIA LOCALE					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
4.1 - INCREMENTARE LE ENTRATE ALTERNATIVE AL DIRITTO ANNUO E CONTENERE I COSTI	Uff. SOSTEGNO AL SISTEMA IMPREND. E PROMOZIONE ESTERA: Servizio Lombardia Point	Incassi derivanti da nuovo servizio	≥ a € 80,00 x 5	Emesse n. 10 fatture per un totale di € 900,00 Fonte dati: Archivio ufficio Bilancio camerale	100%
	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 1400/15 = 93,33%				

OBIETTIVI OPERATIVI/ATTIVITA' IN CAPO AL SEGRETARIO GENERALE

SEGRETARIO GENERALE					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
2.1 - SVILUPPARE NUOVE FUNZIONI DI SERVIZIO MIGLIORANDO L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA	Funzione C - Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato Rideterminazione del dimensionamento organizzativo della Funzione C rispetto al tessuto economico locale	N° addetti ogni 1000 Imprese	inferiore a 0,64 (Benchmarking 2013)	= 0,60 (Benchmarking 2014)	100%
	Accorpamento Camera di Commercio di Pavia e Camere interessate: Definizione modello organizzativo	Delibera Giunta camerale di accorpamento	Entro il 31.12.2015	L'obiettivo non è stato raggiunto per ragioni indipendenti dalla volontà sia del Segr. Gener., sia del Dirigente, poiché subordinato alle valutazioni degli Organi politici delle Camere interessate. Il Segr. Gener. ha elaborato tre analisi per il Consiglio (cfr. PV-LO e PV-LO-CR-MN), oltre a un documento con	

SEGRETARIO GENERALE					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
				dati e informazioni per la trattativa con la consorella di Cremona. Il Dirigente ha predisposto un documento sulla "Dote pavese". Pertanto l'obiettivo non è considerato. (Cfr. Sistema Misuraz. Performance (Delib. G.C. n. 22/18.02.2013)	
2.2 - VALORIZZARE I CANALI DI COMUNICAZIONE PER MIGLIORARE LA CONOSCENZA DEI SERVIZI DELL'ENTE E L'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI	Indice di soddisfazione utenti indagine di CUSTOMER SATISFACTION 2015 Anno 2014: indice 57,2	% di utenti che esprime un giudizio positivo in merito al funzionamento della Camera di Commercio considerando l'insieme dei servizi erogati	≥ al 60%	% complessiva 83,7% Fonte dati: risultati indagine CUSTOMER SATISFACTION 2015	100%
	Garantire una strategia di comunicazione esterna puntuale, di qualità - efficace - efficiente ed incisiva, che trasmetta "la vita e l'attività dell'Ente"	% di utenti che conosce i servizi e le attività della Camera di Commercio (Customer 2014 = 22,4%)	≥ al 25%	Il dato non è stato rilevato nella customer 2015	0
3.1 - VALORIZZARE LE COMPETENZE E LE PROFESSIONALITA' INTERNE SVILUPPANDO CAPACITA' CONSULENZIALI E DI COACHING	Garantire un adeguato tasso di copertura formativa' del personale	N° addetti che hanno frequentato un corso/totale addetti	Almeno il 70%	Nell'anno 2015 – 53 dipendenti (compreso 2 Dirigenti) su 60 - hanno preso parte ad almeno 1 evento formativo con un tasso di copertura pari all'88,33% .	100%

SEGRETARIO GENERALE					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
4.1 - INCREMENTARE LE ENTRATE ALTERNATIVE AL DIRITTO ANNUO E CONTENERE I COSTI	Mantenimento valore costi di Struttura per Impresa attiva inferiore al valore medio del cluster rilevato in sede di Progetto Benchmarking effettuato in collaborazione con Telos Consulting Srl -	Costi Funzioni istituzionali A e B/Imprese attive	≤ valore medio cluster 2014 dati 2013: Valore PV 114 valore medio cluster 154	In sede di consuntivo si è rilevato un errore materiale nel risultato atteso - Valore medio cluster 2015 – anziché 2014 (Cfr. Verbale Nucleo del 6.7.2016) dati 2014: Valore PV 116 valore medio cluster 156 Fonte dati: Benchmarking 2014	100%
	Incrementare la capacità di reperire finanziamenti esterni per iniziative promozionali	Contributi incassati su costi promozionali complessivi	≥ al 6%	Contributi incassati/accertati PVSviluppo: € 205.090,00 Contributi incassati/accertati CCIAA-Pavia: € 66.011,64 Tot. 271.101,64 Costi promozionali CCIAA-Pavia(compresa PVSviluppo) € 2.632.445,57 Costi promozionali PVSviluppo (al netto contributo CCIAA-Pavia) € 312.652,89 Tot. 2.945.098,46 $271.101,64/2.945.098,46 = 9,2\%$	100%
SEGRETARIO GENERALE: % RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: (media delle percentuali complessive di risultato attribuite ad ogni singolo obiettivo di tutti i Servizi/Uffici dell'Ente – compresi gli obiettivi operativi in capo al S.G.): 4.634,12/52 = 89,12					

AREA SERVIZI ISTITUZIONALI

REGISTRO IMPRESE

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
1.7 - AIUTARE LE IMPRESE A DISINTERMEDIARE E SEMPLIFICARE IL RAPPORTO CON LA PA	Sperimentazione di un affiancamento alle Imprese Individuali per diffusione utilizzo di nuovi strumenti destinati ad agevolare la disintermediazione (Pratica semplice)	N° Pratiche	≥ 10	N° 7- Pratiche Semplici Fonte dati: Archivio Ufficio	70%
		N° Azioni di comunicazione	≥ 3	N° 3 azioni di comunicazione: informativa sito; avviso allo sportello comunica; nota informativa allo sportello certificati e visure Fonte dati: Archivio Ufficio	100%
2.1 - SVILUPPARE NUOVE FUNZIONI DI SERVIZIO MIGLIORANDO L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA	Servizi alternativi all'utenza: Elaborazione elenchi complessi di Società-Imprese utilizzabili per indagini e ricerche di mercato	N° Elenchi elaborati	≥ 5	Fonte dati: Archivio Ufficio	0%
	Implementazione del nuovo sistema di gestione documentale GE.DOC. Digitalizzazione dei procedimenti programmati	N° protocolli riferiti a documenti digitalizzati/totale protocolli dell'ufficio	≥ al 10%	Tutti i Servizi Dall'8.09.2015 tutti i documenti sono stati protocollati in GEDOC - ad esclusione di quelli individuati nella comunicaz. di servizio n. 3/2015. Tutti i documenti inseriti in GEDOC sono digitalizzati. Tot. Protocolli anno 2015: n. 20.675 Protocolli gestiti con GEDOC - periodo : 8.9.2015/31.12.2015 n. 6.868 (33,22%) Fonte dati: GEDOC	100%

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
	Valorizzare i nuovi Servizi On line di Infocamere (cert impresa-ateco esperto-widget--certificati in lingua inglese e altri prodotti con informazioni sui soci, titolari e amministratori)	N° azioni di comunicazione	≥ 6	N° 6 note informative - Prot. 19181, 19192 e 19196/7.12.2015; 19366/10.12.2015; Prot. 18713 e 18709/30.11.2015. Fonte Dati: Archivio Ufficio	100%
2.2 - VALORIZZARE I CANALI DI COMUNICAZIONE PER MIGLIORARE LA CONOSCENZA DEI SERVIZI DELL'ENTE E L'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI	Revisione contenuti Sito Istituzionale: Gestire l'Impresa Info Economica Tutelare l'Impresa (Registro Imprese-Regolazione del Mercato-Risorse e Patrimonio-PvSviluppo-Promozione Econ.Locale-Affari Generali-Risorse Umane e Organizz.)	% sotto-sezioni rivisitate	100% Entro 31.12.2015	Tutti i Servizi interessati Servizio Registro Imprese n. 37 sotto-sezioni aggiornate su un tot. di 37 Fonte dati: Archivio uffici interessati e Sito Istituzionale	100%
4.1 - INCREMENTARE LE ENTRATE ALTERNATIVE AL DIRITTO ANNUO E CONTENERE I COSTI	REGISTRO IMPRESE: Elenchi complessi	Incassi derivanti da nuovo servizio	≥ a € 50,00 x 5	Fonte dati: Archivio ufficio Bilancio camerale	0%
	Riduzione costi Servizio di Contact Center	% di Risparmio rispetto ai costi 2014	≥ al 30%	Spesa 2014 - € 31.863,60 Spesa 2015 - € 21.057,60 (31.863,60 - 21.057,60) = 10.806,00 (10.806,00 x 100)/31.863,60 = 33,91% Fonte Dati: Bilancio Camerale	100%

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
	<p>Organizzazione n. 3 Corsi per Imprese-Professionisti e Associazioni in tema di Bilanci e nuovi adempimenti per PMI-Start up e Contratti di Rete (Servizio offerto gratuitamente fino al 2014)</p>	<p>% di incasso rispetto ai costi complessivi di organizzazione</p>	<p>≥ al 30%</p>	<p>Corso 11 /05/2015 costo Infocamere € 800 - incasso € 500; Corso 18/12/2015 tenuto da risorse registro imprese costo € 600 - incasso € 300. Tot. Costi € 1.400,00 - Tot. Incassi € 800,00 - (800,00 x 100)/1.400,00 = 57,14% Fonte Dati: Archivio Ufficio</p>	<p>100%</p>
<p>% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI – SERVIZIO REGISTRO IMPRESE: 670/9 = 74,44%</p>					

AREA SERVIZI ISTITUZIONALI					
SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
1.3 - FAR CRESCERE LA COMPETENZA DELLE IMPRESE NEL CAMPO DIGITALE E DELL'INNOVAZIONE	Mantenere nuovo Servizio a supporto della diffusione della conoscenza degli strumenti di tutela della proprietà industriale	n° Utenti	≥ 10	N° 13 incontri one to one in cui le imprese hanno usufruito del servizio di orientamento con esperti del settore della tutela della proprietà industriale. Fonte Dati: Archivio Ufficio	100%
1.8 - AGEVOLARE LA QUALITA' DELLE RELAZIONI SUL MERCATO	Incrementare e razionalizzare la vigilanza sugli strumenti metrici	% Ispezioni casuali rispetto al 2014. Definizione procedure per l'estrazione degli utenti da sottoporre a controllo	Incremento percentuale rispetto al 2014 (+ 20%) Delibera definizione criteri	Regolaz. Del Mercato Anno 2014: n. 30 Anno 2015 - (30 x 20%) = n. 36. Dato effettivo anno 2015: 107 Estrazione casuale effettuata adottando algoritmo excel (criteri già applicati per la vigilanza sulla sicurezza dei prodotti e stabiliti dal MISE) Fonte dati: Eureka	100%
	Aumentare la conoscenza delle funzioni in materia di Regolazione del Mercato (conciliazione-etichettatura prodotti alimentari-sicurezza prodotti)	Organizzazione di eventi, seminari, incontri con le scuole	N° 3 iniziative	n. 3 iniziative realizzate: - n. 1 seminario sull'etichettatura alimentare 4 febbraio 2015 - (21 partecipanti); - n. 2 incontri con classi dell'Istituto Bordoni: 4 e 11 novembre 2015 Fonte dati: Archivio Ufficio	100%

AREA SERVIZI ISTITUZIONALI					
SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
	<p>Avvio delle attività per l'istituzione dello Sportello "OCC" Organismo di Composizione Crisi da Sovraindebitamento in Lombardia</p>	<p>Definizione Linee guida per la scelta dei gestori</p>	<p>Entro 31.12.2015</p>	<p>Le attività coordinate da Unioncamere Lombardia sono iniziate nel mese di novembre con la realizzazione di incontri formativi cui hanno partecipato il Resp. del Servizio e d'Ufficio - (n. 3 incontri formativi nelle date: 9,17 e 25 novembre); L'Unione, d'intesa con il Comitato Segretari Generali, nella programmazione delle attività riferite al progetto sul fondo di perequazione 2014, ha ipotizzato in questa fase di start-up del servizio la nascita di un Organismo a livello regionale con sede presso la CCIAA di Milano, con sedi staccate presso le singole CCIAA partecipanti al progetto; i criteri per la scelta dei gestori sono stati individuati nello schema di Regolamento diramato da Unioncamere il 4 dicembre 2015.</p> <p>Essendo il progetto diventato regionale - come sopra evidenziato - l'obiettivo non è considerato, in quanto non conseguito per ragioni indipendenti dalla volontà del Servizio.</p> <p>(Vd. Sistema Misuraz. Performan. (Del. n. 22/18.03.2013)</p>	

AREA SERVIZI ISTITUZIONALI					
SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
2.1 - SVILUPPARE NUOVE FUNZIONI DI SERVIZIO MIGLIORANDO L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA	Implementazione del nuovo sistema di gestione documentale GE.DOC. Digitalizzazione dei procedimenti programmati	N° protocolli riferiti a documenti digitalizzati/totale protocolli dell'ufficio	≥ al 10%	Tutti i Servizi Dall' 8.09.2015 tutti i documenti sono stati protocollati in GEDOC - ad esclusione di quelli individuati nella comunicaz. di servizio n. 3/2015. Tutti i documenti inseriti in GEDOC sono digitalizzati. Tot. Protocolli anno 2015: n. 20.675 Protocolli gestiti con GEDOC - periodo : 8.9.2015/31.12.2015 n. 6.868 (33,22%) Fonte dati: GEDOC	100%
2.2 - VALORIZZARE I CANALI DI COMUNICAZIONE PER MIGLIORARE LA CONOSCENZA DEI SERVIZI DELL'ENTE E L'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI	Revisione contenuti Sito Istituzionale: Gestire l'Impresa Info Economica Tutelare l'Impresa (Registro Imprese-Regolazione del Mercato-Risorse e Patrimonio-PvSviluppo-Promozione Econ.Locale-Affari Generali-Risorse Umane e Organizz.)	% sotto-sezioni rivate	100% Entro 31.12.2015	Tutti i Servizi interessati Servizio Regolaz. Mercato n. 28 sotto-sezioni aggiornate su un tot. di 28 Fonte dati: Archivio uffici interessati e Sito Istituzionale	100%
4.1 - INCREMENTARE LE ENTRATE ALTERNATIVE AL DIRITTO ANNUO E CONTENERE I COSTI	REGOLAZIONE DEL MERCATO: Servizio Ricerca Anteriorità Marchi	Incassi derivanti da nuovo servizio	≥ a € 30,00	Incassi derivanti da nuovo servizio: € 63,94 Fonte dati: Archivio ufficio Bilancio camerale	100%

AREA SERVIZI ISTITUZIONALI					
SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
	Aumento riscossione tariffe metriche tramite POS Anno 2014: n. 141 fatture pagate con POS su un totale di n. 298 (47,31%)	% Tariffe riscosse tramite POS	Incremento percentuale rispetto al 2014 + 10%	N° 147 fatture su 248 pagate con Pos-(59,27%) Incremento rispetto all'anno 2014 - 11,96% Fonte dati: Archivio Ufficio Metrico e Ragioneria	100%
SERVIZIO REGOLAZIONE MERCATO - % RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 700/7 = 100%					

OBIETTIVI OPERATIVI/ATTIVITA' IN CAPO AL DIRIGENTE AREA SERVIZI ISTITUZIONALI

DIRIGENTE AREA SERVIZI ISTITUZIONALI					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG
1.7 - AIUTARE LE IMPRESE A DISINTERMEDIARE E SEMPLIFICARE IL RAPPORTO CON LA PA	Istituzione "Sportello FAI DA TE" per le Imprese individuali al fine agevolare la disintermediazione	Tempi Realizzazione	Entro 31.10.2015	Sportello attivo dal 1° ottobre 2015 (Vd. Documentaz. Atti R.I.)	100%
2.1 - SVILUPPARE NUOVE FUNZIONI DI SERVIZIO MIGLIORANDO L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA	Funzione C – Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato Rideterminazione del dimensionamento organizzativo della Funzione C rispetto alle funzioni espletate	Dimensionale	Acquisizione di una funzione da altre Aree corrispondente a 1 FTE	L'obiettivo non è stato raggiunto per ragioni indipendenti dalla volontà del Dirigente, poiché il Segretario Generale non ha ritenuto più necessario il trasferimento della funzione al Servizio Regolazione del Mercato. Pertanto l'obiettivo non è considerato. (Cfr. Sistema Misuraz. Performance (Delib. G.C. n. 22/18.02.2013)	

DIRIGENTE AREA SERVIZI ISTITUZIONALI					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG
	<p>Accorpamento Camera di Commercio di Pavia e Camere interessate: Definizione modello organizzativo</p>	<p>Delibera Giunta camerale di accorpamento</p>	<p>Entro il 31.12.2015</p>	<p>L'obiettivo non è stato raggiunto per ragioni indipendenti dalla volontà sia del Segr. Gener., sia del Dirigente, poiché subordinato alle valutazioni degli Organi politici delle Camere interessate. Il Segr. Gener. ha elaborato tre analisi per il Consiglio (cfr. PV-LO e PV-LO-CR-MN), oltre a un documento con dati e informazioni per la trattativa con la consorella di Cremona.</p> <p>Il Dirigente ha predisposto un documento sulla "Dote pavese". Pertanto l'obiettivo non è considerato. (Cfr. Sistema Misuraz. Performance (Delib. G.C. n. 22/18.02.2013)</p>	.
<p>DIRIGENTE AREA SERVIZI ISTITUZIONALI: % RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: (media delle percentuali complessive di risultato attribuite ad ogni singolo obiettivo di tutti i Servizi/Uffici dell'Area – compresi gli obiettivi operativi in capo al Dirigente.):</p> <p>1470/17 = 86,47%.</p>					

PAVIASVILUPPO

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
1.1 - RAFFORZARE IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE	Realizzare percorsi di accompagnamento per l'individuazione di nuovi mercati	N° Imprese coinvolte nei percorsi	≥ a 15	N° 17 imprese coinvolte nel percorso di approfondimento sul settore packaging. Fonte dati: Archivio Ufficio	100%
1.3 - FAR CRESCERE LA COMPETENZA DELLE IMPRESE NEL CAMPO DIGITALE E DELL'INNOVAZIONE	Imprese servite attraverso il Progetto "Imprese in Digitale"	Incremento N° Imprese assistite rispetto al dato 2014	≥ al 30%	Anno 2014: Imprese assistite 44 Anno 2015: almeno 57 (44 x 30%) = 13 Imprese - Consuntivo anno 2015: Imprese Assistite n° 59 (+ 15 Imprese rispetto al 2014) Fonte dati: Archivio Ufficio	100%
	Altri Check-up aziendali "a pagamento"	N° Check-up	≥ 5	N. 3 Imprese: Omega Industrie, GR Pack, La Spiga Fonte dati: Archivio Ufficio	60%
1.4 - FAVORIRE LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO E LA CULTURA DI IMPRESA	Incrementare gli utenti del Servizio Impresa Attiva (Servizio orientamento alle Imprese)	Incremento % utenti rispetto al 2014	15%	Anno 2014: 47 utenti - Obiettivo incremento 2015: + 7 utenti - Consuntivo 2015: + 6 utenti (tot. 53 utenti) Fonte dati: Archivio Ufficio	85,71%

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
	Incrementare gli utenti Punto Nuova Impresa (Aspiranti Imprenditori) (Servizio orientamento alle Imprese)	Incremento % utenti rispetto al 2014	10%	Consuntivo Anno 2014: 747 utenti - Obiettivo incremento 2015: + 75 utenti - Consuntivo 2015: + 41 utenti (tot. 788 utenti) Fonte dati Archivio Ufficio	54,67%
	Progetto Alternanza Scuola-Lavoro Tirocinanti inseriti nelle Imprese pavesi	N° Tirocinanti	≥ 120	N. 101 studenti hanno portato a termine il tirocinio e hanno beneficiato della borsa di studio Fonte dati: Archivio Ufficio	84,17%
1.5 - FAR CONOSCERE IL TERRITORIO E ATTRARRE VISITATORI IN OCCASIONE DI EXPO 2015	Incontri nello spazio Istituzionale Unioncamere Regionale	Numerico	≥ 10	N. 6 incontri Fonte dati: Archivio Ufficio	60%
	Turisti partecipanti agli itinerari previsti dai progetti associativi: Progetto Ascom/Confcooperative "Pavia vive Expo"	N° visitatori	≥ a 500	Anno 2015: 4.000 visitatori da giugno a dicembre Fonte dati: Archivio Ufficio	100%
	Nuova applicazione pubblicazione "Buono a Sapersi"	N° Utenti	≥ 80	N. 228 utenti hanno scaricato l'APP Fonte dati: Archivio Ufficio	100%
1.6 - PROMUOVERE DISTRETTI, FILIERE DI ECCELLENZA E OPPORTUNITA' DI INSEDIAMENTO SUL TERRITORIO	Servizi di accompagnamento presso Parco Tecnico Scientifico	N° Utenti	≥ 5	Fonte dati: Archivio Ufficio	0%

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
2.1 - SVILUPPARE NUOVE FUNZIONI DI SERVIZIO MIGLIORANDO L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA	Attivazione sperimentale del servizio Pre Analisi di Mercato	N° Utenti	≥ a 5	Fonte dati: Archivio Ufficio	0%
	Progettazione spazi e predisposizione attrezzature	Termine di realizzazione del progetto	Entro 31/07/2015	Il Trasferimento si è concluso il 19 giugno 2015 Servizio Risorse e Patrimonio (Provveditorato) PVSILUPPO Fonte dati: Uffici interessati	100%
	Raccogliere informazioni e analizzare gli indicatori di struttura delle Camere di Commercio oggetto di accorpamento	Elaborazione Report di analisi	Entro 30/09/2015	Report presentato in Consiglio camerale il 30.07.2015 - Comunicaz. N. 2 Servizio Risorse e Patrimonio Uff. Risorse Umane e Organizz. PVSILUPPO Fonte dati: Archivio uffici interessati	100%
2.2 - VALORIZZARE I CANALI DI COMUNICAZIONE PER MIGLIORARE LA CONOSCENZA DEI SERVIZI DELL'ENTE E L'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI	Comunicazione Esterna: Espletamento nuove funzioni di raccordo tra le Redazioni e la Struttura in generale	N° Comunicati stampa usciti/ N° Comunicati stampa inviati	≥ al 60%	AFFARI GENERALI PVSILUPPO PVSILUPPO: n. 19 comunicati stampa inviati - Tutti hanno avuto almeno un'uscita sui media. Fonte dati: Archivio Ufficio	100%

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2015	ACTUAL 2015	% RAGGIUNG.
	<p>Revisione contenuti Sito Istituzionale: Gestire l'Impresa Info Economica Tutelare l'Impresa</p> <p>(Registro Imprese-Regolazione del Mercato-Risorse e Patrimonio-PvSviluppo-Promozione Econ.Locale-Affari Generali-Risorse Umane e Organizz.)</p>	% sotto-sezioni rivate	<p>100% Entro 31.12.2015</p>	<p>PVSVILUPPO/Tutti i Servizi camerali interessati</p> <p>PVSVILUPPO: n. 24 sotto-sezioni aggiornate su un tot. di 24</p> <p>Fonte dati: Archivio PVSVILUPPO e Sito Istituzionale</p>	100%
3.1 - VALORIZZARE LE COMPETENZE E LE PROFESSIONALITA' INTERNE SVILUPPANDO CAPACITA' CONSULENZIALI E DI COACHING	Qualificare e/o riconvertire le competenze del personale di Paviavsviluppo verso una più spinta propensione alla vendita di servizi alle Imprese e al territorio e all'erogazione diretta dei servizi stessi	N° Giornate di formazione/ affiancamento	15	<p>Anno 2015: 16 giornate/uomo</p> <p>Fonte dati: Archivio Ufficio (Schede personale)</p>	100%
3.2 - INCREMENTARE LE CONOSCENZE SUL SISTEMA ECONOMICO LOCALE	Approfondimenti settoriali settimanali sui mercati potenziali più promettenti (PACKAGING + 1 settore da definire)	N° Approfondimenti	2	<p>N. 2 approfondimenti realizzati: packaging e healyh/food/wellness</p> <p>Fonte dati: Archivio Ufficio</p>	100%
4.1 - INCREMENTARE LE ENTRATE ALTERNATIVE AL DIRITTO ANNUO E CONTENERE I COSTI	PVSVILUPPO: Servizio Pre Analisi di Mercato	Incassi derivanti da nuovo servizio	<p>≥ a € 60,00 x 5</p>	Fonte dati: Archivio Ufficio Bilancio Azienda	0%
	PVSVILUPPO: altri Check-up aziendali " a pagamento"	Incassi derivanti da nuovo servizio	<p>≥ a € 300,00 x 5</p>	<p>N° 3 check-up x € 300,00 = € 900,00</p> <p>Fonte dati: Archivio ufficio Bilancio Azienda</p>	60%
% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 1404,55/19 = 73,92%					