



Camera di Commercio
Pavia



PIANO PERFORMANCE 2016/2018

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

Approvato con Deliberazione della Giunta camerale n.

Pavia, febbraio 2016

Sommario

1. <u>Presentazione del Piano</u>	pag.	3
2. <u>La Camera in sintesi</u>		
2.1 Identità della Camera di Commercio di Pavia	pag.	7
2.2 Come operiamo	pag.	9
3. <u>Analisi del contesto</u>		
3.1 La riforma del sistema camerale	pag.	17
3.2 Contesto esterno	pag.	18
3.3 Contesto interno	pag.	26
4. <u>Albero delle Performance e obiettivi strategici</u>	pag.	32
5. <u>Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi</u>	pag.	36

1. Presentazione del Piano

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

All'interno di questo quadro operativo il *Ciclo della performance* svolge la funzione di integrare in un percorso logico e coerente le diverse fasi della pianificazione dell'Ente, mettendo in evidenza i collegamenti fra le strategie e l'operatività, fra obiettivi e strumenti, fra azioni e risorse, e fornendo le chiavi di lettura e gli strumenti per una trasparente rendicontazione e valutazione dei risultati raggiunti. Il ciclo si fonda infatti su tre leve fondamentali:

- *performance*: il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che le varie componenti organizzative (individui, gruppi di individui, unità organizzative, Ente nel suo complesso) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività in vista dei quali l'Ente è stato costituito;
- *premialità*: il collegamento effettivo tra la misurazione e valutazione delle performance organizzative e la misurazione e valutazione delle performance individuali, con funzione propedeutica all'utilizzo degli strumenti di incentivazione e sviluppo delle professionalità che operano nell'Ente;
- *trasparenza*: il processo attraverso il quale l'Ente rende realmente accessibile ai propri utenti e a tutti i soggetti portatori di interesse (stakeholder) il proprio operato.

Il *Piano della Performance*, previsto dall'art. 10 del Decreto, è lo strumento di pianificazione triennale finalizzato a indirizzare e gestire il miglioramento dei risultati prodotti dall'organizzazione in funzione degli obiettivi strategici dell'Ente, e volto a garantire trasparenza e rendicontabilità dei risultati strategici e operativi ottenuti nell'espletamento della sua missione istituzionale. In esso vengono individuati ed

esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e sono definiti, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale Dirigente e i relativi indicatori.

Con il presente documento la Camera di Commercio di Pavia giunge alla sesta annualità di pianificazione della propria Performance che viene come di consueto coordinata con gli atti fondamentali di pianificazione dell'Ente: **Relazione Previsionale e Programmatica 2016**¹, oltre a **Preventivo e Budget direzionale 2016**² adottati dalla Camera in ottemperanza al Regolamento di Gestione Economico e Patrimoniale DPR 254/2005.

Con riguardo a quest'ultimo documento contabile va segnalata l'integrazione realizzata in applicazione del D.lgs n.91/2011 e del successivo DM 27.3.2013 "Criteri e modalità di predisposizione del budget economico delle Amministrazioni Pubbliche in contabilità civilistica" volta alla raccordabilità con i documenti previsionali delle amministrazioni pubbliche che adottano la contabilità finanziaria, il quale ha comportato l'elaborazione di seguenti ulteriori documenti: Budget economico annuale e triennale, prospetto delle previsioni di entrata e di spesa complessiva articolato per missioni e programmi redatto secondo il principio di cassa, Piano degli Indicatori e dei risultati attesi di bilancio.

Al Piano si affianca – a valle del Ciclo della Performance - il **Sistema di misurazione e di valutazione della Performance**³, che definisce criteri e procedure per la corretta misurazione dell'apporto individuale dei dirigenti e del personale al conseguimento della performance organizzativa.

I risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse – con rilevazione degli eventuali scostamenti – saranno invece esplicitati nella **Relazione sulla performance**, da redigere entro il mese di giugno dell'anno successivo.

¹ Delibera del Consiglio n. 15 del 16.11.2015

² Approvati rispettivamente con delibere di Consiglio n. 18 del 17.12.2016 e di Giunta n.130 del 17.12.2016

³ Delibera della Giunta n. 22 del 18.2.2013

Il Documento viene redatto in ottemperanza alle indicazioni della delibera CIVIT n. 112/2010 “Struttura e modalità di redazione del Piano delle Performance,” così come interpretate da Unioncamere Nazionale con le Linee Guida dalla stessa emanate in data 30 novembre 2010, e nel rispetto dei principi di bilanciamento, chiarezza, coerenza e veridicità dei contenuti, trasparenza e intellegibilità.

Al fine di favorire l’ultimo dei requisiti sopra citati, evitando ridondanze informative e duplicazioni, si è ritenuto opportuno adottare una forma di redazione del Piano assai sintetica e snella, tesa a restituire in maniera completa ma nel contempo immediata tutte le informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders, così come i dati relativi all’identità istituzionale e di analisi del contesto esterno e interno.

Anche per questa edizione si conferma il ricorso alla metodologia **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 al **Sostegno della competitività del sistema imprenditoriale**, nella quale si concentrano gli obiettivi promozionali; quella dei **processi interni**, attenta agli aspetti del miglioramento organizzativo; 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.

Il collegamento logico fra gli obiettivi strategici e i fattori di misurazione delle performance (indicatori) è garantito dalla individuazione di **KPI**, ossia di indicatori chiave in grado di rendere visibili i rapporti causa-effetto tra strategia e operatività dell'Ente, grazie ai quali è stato possibile tradurre in concreto e rendere misurabili i processi di creazione del valore che porteranno al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Dalla definizione degli obiettivi di Ente e dei relativi fattori di misurazione deriva, a seguito di un processo di **cascading**, l'individuazione degli obiettivi operativi da assegnare alle aree organizzative illustrati nel cap. 5 del presente Piano.

Con riferimento a quanto previsto dall'art. 8 del D. lgs 150/2010 si precisa che gli **indicatori** individuati quali fattori di misurazione delle performance sono riconducibili alle seguenti categorie: outcome/impatto/efficacia, efficienza, produttività, livello del servizio/gradimento.

2. La Camera in sintesi

2.1. Identità della Camera di Commercio di Pavia⁴

NATURA E MISSIONE >> La Camera di Commercio è un ente pubblico dotato di **autonomia funzionale** e potestà normativa, statutaria⁵ e regolamentare. Svolge **compiti di interesse generale per il sistema delle imprese e i consumatori**, e promuove lo **sviluppo dell'economia provinciale**, secondo il principio di sussidiarietà di cui all'art. 118 della Costituzione.

La Camera opera nell'ambito della circoscrizione della provincia di Pavia. E' inserita nel "**sistema camerale italiano**" di cui fanno parte le Camere di Commercio, le Unioni Regionali, l'Unioncamere Nazionale, le Camere di Commercio Italiane all'estero e estere in Italia, oltre alle Aziende Speciali e alle società di servizi partecipate dalle Camere.

STORIA >> La Camera di Commercio di Pavia è tra le Camere più antiche d'Italia: nel 2016 si contano **229 anni** dalla sua costituzione quale Collegium Mercatorum Papie, cui fa seguito nel 1786 la fondazione in chiave moderna con l'editto dell'Imperatore Giuseppe II redatto da Cesare Beccaria.

ORGANI >> Organi della Camera di Commercio sono il **Presidente**, il **Consiglio** (organo di indirizzo), la **Giunta** (organo di governo) e il **Collegio dei Revisori dei Conti** (organo di vigilanza). Nel 2014 è stata costituita la **Consulta dei Professionisti** prevista dal D.L. 23/2010.

⁴ In attesa delle modifiche prospettate con il decreto attuativo dell'art. 10 della Legge delega 124/2015, si considerano l'identità e le funzioni della Camera così come definiti dal testo della Legge 580/1993 e s.m.i attualmente vigente

⁵ Il vigente Statuto è stato approvato dal Consiglio Camerale con deliberazione n. 20 del 30.11.2011

La Giunta - formata da otto membri oltre al Presidente - è eletta dal Consiglio. Il Consiglio della Camera di Pavia si compone di 28 consiglieri espressi dalle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia, cui si aggiungono tre componenti in rappresentanza – rispettivamente - dei consumatori, dei sindacati dei lavoratori e dei liberi professionisti riuniti nella suddetta Consulta.

Il Consiglio attualmente in carica si è insediato il 17 dicembre 2014 e concluderà il proprio quinquennio di mandato a fine 2019.

La struttura amministrativa della Camera è guidata dal [Segretario Generale](#) coadiuvato dal [Vicesegretario](#), che svolgono le funzioni dirigenziali nelle aree di rispettiva competenza.

FUNZIONI >> La Camera di Commercio supporta e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale fornendo alle imprese servizi nelle materie amministrative ed economiche che le riguardano, favorendo relazioni economiche armoniose fra le parti sul mercato e sostenendo la crescita della competitività territoriale e dei settori produttivi.

In particolare, ai sensi dell'art. 2 della Legge 580/93 e s.m.i. e dell'art. 3 dello Statuto, la Camera svolge le seguenti funzioni:

tenuta del Registro delle Imprese, del Repertorio Economico Amministrativo e degli altri registri ed albi attribuiti alle Camere di Commercio dalla legge;

promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche;

promozione del territorio e delle economie locali al fine di accrescerne la competitività, favorendo l'accesso al credito per le PMI anche attraverso il supporto ai consorzi fidi;

realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione di informazione economica;

supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero, raccordandosi, tra l'altro, con i programmi del Ministero dello Sviluppo Economico;

promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche;

costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti;

predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti;

promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti;

vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci;

raccolta degli usi e delle consuetudini;

cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni.

La Camera di Commercio può inoltre:

costituirsi parte civile nei giudizi relativi ai delitti contro l'economia pubblica, l'industria e il commercio

promuovere l'azione per la repressione della concorrenza sleale,

formulare pareri e proposte alle Amministrazioni dello Stato, alle Regioni e agli Enti locali sulle questioni che comunque interessano le imprese della propria circoscrizione territoriale.

2.2. Come operiamo

STRUTTURA >> La Camera di Commercio di Pavia svolge la propria attività istituzionale per mezzo dei propri **uffici** e – per quanto concerne le azioni di supporto all'impresa e al territorio – sia avvale dell'**Azienda Speciale Paviaviluppo**, organismo strumentale alla realizzazione di specifici programmi promozionali e servizi finalizzati a migliorare la competitività imprenditoriale e territoriale e lo sviluppo dei settori economici. Tutte le funzioni sono localizzate nel capoluogo, in via Mentana n. 27.

Al fine di rispondere agli obiettivi di razionalizzazione delle strutture e di economicità della gestione imposti negli ultimi anni a tutte le pubbliche amministrazioni, e alla luce del processo sempre più intenso di telematizzazione dei servizi, la Camera ha soppresso nel 2013 la sede decentrata di Voghera e nel 2014 quella di Vigevano.

E' inoltre proprietaria del **Palazzo Esposizioni** situato nel capoluogo, che costituisce l'unico spazio espositivo presente sul territorio provinciale, della **Scuola Necchi** – sede di un istituto di formazione tecnica provinciale - e dello stabile ad uso uffici situato in **Piazza del Lino**.

Queste componenti del patrimonio immobiliare saranno oggetto di un programma di valutazione per l'eventuale messa a reddito o dismissione, secondo gli indirizzi e i criteri che verranno definiti dal decreto di attuazione della riforma del sistema camerale in corso di definizione.

La Camera ha istituito le **Sale di Contrattazione** Merci di Mortara, Pavia, Voghera quali sedi di mercato all'ingrosso dei più importanti prodotti agricoli e agroalimentari scambiati sul territorio: per le sale di Pavia e Voghera è attualmente in corso una verifica di funzionalità anche alla luce dell'evoluzione dei mercati prevista dalle nuove normative che lasciano intravedere lo sviluppo prioritario di Borsa Merci telematica Italiana.

L'ampia gamma di partecipazioni societarie precedentemente posseduta è stata notevolmente rivisitata con l'approvazione, nel marzo 2015, del Piano di razionalizzazione elaborato ai sensi della Legge n. 190/2014, con il quale si è stabilito di procedere alla dismissione di n. 10 partecipazioni di cui n. 6 relative a società del sistema camerale e n. 4 relative ad altre società.

ATTIVITA' e SERVIZI >> le attività e i servizi rivolti alla comunità delle imprese e agli operatori del mercato possono essere ricondotti alle macrocategorie di processi di seguito indicate, per le quali si riportano alcuni **dati di benchmarking**⁶, indicativi del **livello di efficienza** espresso dall'Ente camerale pavese:

⁶ La sezione riporta i risultati del confronto fra 16 Camere italiane realizzato da Telos Consulting su dati 2014 nell'ambito del progetto "Benchmarking operativo" coordinato da Unioncamere Toscana

servizi istituzionali: comprendono la gestione degli adempimenti anagrafici per l'iscrizione in registri e albi dei principali dati riferiti alla vita di ogni impresa, l'erogazione delle relative certificazioni e l'avvio degli eventuali procedimenti sanzionatori, la tenuta del registro dei protesti, i servizi di certificazione estera (certificati di origine, visti su fatture, Carnet ATA), l'erogazione di dispositivi di firma digitale e il deposito delle dichiarazioni in materia ambientale (sistri).

Il confronto sul livello di efficienza dei processi evidenzia performance di eccellenza per ciò che riguarda i tempi di evasione dei principali procedimenti anagrafico-certificativi, a fronte di costi per pratica inferiori a quelli medi e di un numero di accertamenti per violazioni particolarmente elevato.

	PAVIA	BENCHMARKING	<i>n. output</i>
Tempo medio di lavorazione Pratiche telematiche RI (compresi i tempi di sospensione)	6 giorni	8 giorni	
Percentuale pratiche telematiche RI evase entro 5 giorni	95%	87%	
Costo pratiche evase RI, REA, AA, PEC per output	€ 20	€ 24	28.903 pratiche evase
Costo rilascio certificati, visure elenchi e copie atti	€ 4	€ 10	13.938
Verballi di accertamento violazioni sanzionabili per addetto	1.535	893	
Costo di gestione registro informatico dei protesti per output	€ 74	€ 97	1.035 istanze cancellazione

servizi di regolazione del mercato: comprendono le attività volte a garantire la correttezza delle relazioni tra le imprese e tra queste e i consumatori quali i controlli sulla sicurezza e conformità dei prodotti immessi sul mercato, sulla legalità degli strumenti di misura utilizzati nelle transazioni commerciali (metrologia legale) e sulla legittimità e imparzialità dell'accesso dei consumatori ai concorsi a premio. Comprendono inoltre le attività di assistenza per il deposito di marchi e brevetti, la gestione delle procedure di conciliazione e arbitrato, la rilevazione sistematica dei prezzi, oltre alla irrogazione di sanzioni amministrative per comportamenti commerciali non conformi alla normativa e alla divulgazione di una cultura favorevole alla tutela del consumatore.

I processi mostrano livelli di efficienza molto elevati per ciò che concerne i volumi delle attività ispettive e i costi di gestione degli output sia relativi alle pratiche di mediaconciliazione che al deposito di brevetti e marchi.

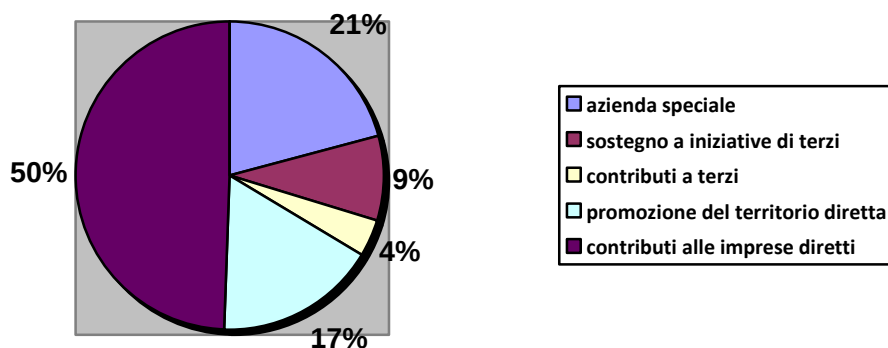
	PAVIA	BENCHMARKING	<i>n. output</i>
Costo gestione depositi brevetti e marchi per output	€ 116	€ 137	3391 domande deposito brevetti e marchi
Numero ispezioni metrologiche e metalli preziosi per ispettore dedicato	509	340	924 verifiche su strumenti misurazione e metalli preziosi
Numero ispezioni compiute in materia di sicurezza ed etichettatura prodotti	43	17	
Costo processo di verifica strumenti metrici per output	€ 88	€ 89	1.417 strumenti di misura verificati
Costo del servizio di mediaconciliazione per pratica conclusa	€ 343	€ 545	137 conciliazioni e mediazioni concluse nell'anno

promozione e sostegno allo sviluppo del sistema economico e produttivo della provincia: comprende le iniziative dirette a sostenere la competitività e la crescita del sistema produttivo in tutte le sue articolazioni settoriali e del territorio, attraverso servizi di accompagnamento dedicati alle imprese, incentivazioni e contributi economici, progetti di intervento finalizzati a diffondere la cultura imprenditoriale sul territorio, servizi mirati di formazione e informazione. Alle funzioni promozionali si affiancano quelle di **osservatorio dell'economia locale**, finalizzate alla raccolta e divulgazione di informazioni statistiche relative alle caratteristiche e alle dinamiche dell'economia locale, nonché alla realizzazione di studi e approfondimenti tematici e settoriali.

Le strategie di supporto mirano alla crescita del livello di internazionalizzazione e della capacità di innovare degli operatori, alla qualificazione e divulgazione delle produzioni locali sui mercati, alla valorizzazione del patrimonio enogastronomico e ambientale, all'attrattività turistica, al trasferimento tecnologico, allo sviluppo infrastrutturale, alla facilitazione dell'accesso al credito, alla promozione di modalità gestionali dell'attività imprenditoriale moderne e avanzate (es. reti d'impresa, responsabilità sociale, ecc).

Nella realizzazione di questi interventi la Camera di Commercio viene fortemente supportata dall'[Azienda Speciale Paviaviluppo](#) che [gestisce il 21% della spesa camerale diretta alla promozione del sistema economico](#). Come evidenziato nel successivo grafico il 50% degli oneri promozionali sono destinati a contributi diretti alle singole imprese.

Destinazioni Spesa per Interventi Economici - 2014



Il peso della spesa per interventi economici sugli oneri correnti, pari al 34%, denota una capacità della Camera di Pavia di investire per l'economia locale significativa e superiore alla media. Questo importante fattore di "salute organizzativa" si accompagna a un valore medio di spesa per impresa attiva e a un livello di contribuzione a favore degli operatori economici superiori a quelli del benchmark.

	PAVIA	BENCHMARKING	n. output/valori base indicatore
Numero domande di contributo istruite per addetto dedicato	292	283	565 domande di contributo istruite
Risorse mediamente gestite dal personale dedicato alla promozione (esclusa azienda speciale)	€ 294.527	Min 35.575 >< Max. 345.942	
Numero utenti serviti dallo sportello Punto nuova impresa ogni 1000 imprese attive	17	15	
Interventi economici per impresa attiva	€ 92	€ 87	€ 4.297.664 oneri per interventi economici
Risorse mediamente concesse per impresa beneficiaria	3.799	2.668	
Quota di spese per interventi economici realizzate rispetto alla previsione di budget	90%	84%	
Peso degli oneri di promozione economica sul totale degli oneri	34%	27,3%	

GESTIONE DELLE RISORSE >> La Camera di Commercio di Pavia opera prestando notevole attenzione all'efficienza della gestione e persegue con successo obiettivi di contenimento dei costi di struttura volti non solo ad ottemperare alle normative di spending review, ma anche a restituire al sistema economico la più elevata quota possibile delle risorse gestite. Gli indicatori di "ricaduta" sulle imprese elaborati nel benchmarking camerale già richiamato, mostrano per la Camera di Commercio di Pavia performance decisamente apprezzabili per quanto riguarda sia i costi di struttura, sia il costo totale dei processi gestiti. Anche gli oneri operativi delle funzioni di servizio risultano più contenuti rispetto alla media. Tutti gli indicatori sono influenzati dalla variabile costi di personale – la cui incidenza è rimasta invariata rispetto all'anno precedente - che incide sugli oneri correnti in misura significativamente ridotta rispetto alla media

	PAVIA	BENCHMARKING	
Costi di struttura per impresa attiva	116	156	Costi funzioni istituzionali e di supporto/imprese attive
Oneri operativi delle funzioni di servizio per impresa attiva	€ 63	€ 78	Costi personale, funzionamento, ammortamenti per le funzioni anagrafe, regolazione del mkt, studi, formazione, informazione e promoz. economica/imprese attive
Costo totale dei processi per impresa attiva	€ 125	€ 163	Costi di personale, funzionamento, ammortamenti per tutte le funzioni/imprese attive
Peso dei costo del personale sugli oneri correnti	20%	26,5%	

INTERLOCUTORI E STAKEHOLDER >> i portatori di interesse a cui è dedicata l'attività della Camera sono in primo luogo le oltre 48.000 imprese operanti sul territorio provinciale, i lavoratori e i consumatori che con esse interagiscono sul mercato e i professionisti che svolgono funzioni di servizio agli operatori, insieme ai rispettivi organismi di rappresentanza che esprimono gli interessi delle categorie economiche sul territorio e all'interno dello stesso Consiglio camerale.

L'azione di sostegno alle imprese e di promozione del sistema economico si sviluppa attraverso il costante dialogo con l'Ente di governo Regionale (grazie alle politiche coordinate e condivise nell'Accordo di Programma per lo sviluppo e la competitività del sistema economico lombardo, stipulato tra Regione e Sistema camerale lombardo, e in fase di rinnovo per il quinquennio 2016-2020) e dà luogo ad una articolata gamma di collaborazioni specifiche (protocolli, accordi con la Provincia e con i Comuni, oltre che con enti periferici dello Stato quali Tribunali e Prefettura).

Il panorama degli interlocutori istituzionali si completa con riferimento al mondo scolastico e della formazione professionale e a quello dell'Università.

La Camera monitora periodicamente il grado di soddisfazione dei propri utenti e dei principali interlocutori istituzionali attraverso la realizzazione di una **indagine di Customer Satisfaction** che rileva valori di giudizio confrontabili nel tempo, offrendo indicazioni utili per il miglioramento della qualità dei servizi e della capacità dell'Ente di rispondere adeguatamente alle aspettative delle imprese. **Specifiche rilevazioni** vengono svolte con riferimento a singoli servizi o a valle di singole iniziative promozionali al fine di misurarne l'impatto sui partecipanti e il livello di utilità percepita.

I principali canali di comunicazione con gli utenti sono:

Sito istituzionale www.pv.camcom.it

Contact Center 800098520

URP urp@pv.camcom.it

La Camera ha inoltre aderito alla piattaforma di **Customer Relationship Management** (CRM) del sistema camerale dotandosi di un proprio database di circa 12.000 indirizzi in parte segmentato per categorie di utenza che sono destinatarie di campagne informative mirate.

3. Analisi del contesto

3.1. La riforma del sistema camerale

Con il 2016 l'Ente entra nel vivo di una fase di cambiamento determinante per il futuro della propria vita istituzionale: si è infatti in attesa, a breve, dell'emanazione del [decreto ministeriale di attuazione della L. 124/2015](#) che all'art. 10 ha dato delega per riformare il sistema camerale prevedendo l'accorpamento delle Camere con un numero di imprese iscritte inferiore a 75.000, e la ridefinizione delle funzioni e dei compiti dell'Ente quale conseguenza del consistente taglio già in precedenza operato sulle entrate da Diritto Annuale con la Legge 114/2014, il quale giunge con il 2016 al 40%.

Questi fattori di cambiamento hanno indotto gli organi ad una programmazione strategica annuale orientata a conservare un [significativo livello di intervento promozionale](#), in attesa delle disposizioni normative che con ogni probabilità circoscriveranno l'azione diretta sul territorio e che porteranno, con la fine dell'anno, a integrare le esigenze del sistema economico pavese con quelle di un altro territorio, oltre che a armonizzare i procedimenti ed a razionalizzare le strutture ricavando [economie di scala](#) attraverso la loro gestione unificata.

La Camera di Commercio di Pavia ha esplorato le condizioni di un eventuale accorpamento con la consorella di Cremona, mentre non si è avuto modo di approfondire le condizioni di integrazione operativa con Lodi (per via della espressa intenzione della consorella di procedere all'accorpamento con Milano), ciò nonostante questa soluzione possa essere considerata come la più naturale e coerente dato l'assetto geo-economico dei due territori, peraltro confinanti.

Al momento attuale si è in attesa di conoscere le determinazioni consiliari sull'argomento. In assenza di decisioni la definizione del Piano degli accorpamenti verrà con ogni probabilità demandata alla Unioncamere nazionale, pertanto in tal caso è prevedibile uno slittamento della riorganizzazione al periodo finale dell'anno corrente. .

La Relazione Previsionale e Programmatica 2016 risente delle incertezze dovute a un quadro riformatorio non ancora definito. Di conseguenza il presente Piano Performance tende a valorizzare logiche di continuità e di conservazione di approcci preesistenti, piuttosto che avventurarsi preventivamente nella gestione di cambiamenti aleatori, che dovranno invece essere presi in seria considerazione non appena concluso l'iter di attuazione della riforma.

3.2. Il contesto esterno

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 548.000 abitanti per 189 comuni. Tra le province lombarde è la settima per numero di abitanti e la sua densità demografica (184,7 ab/Kmq), è circa la metà di quella della Lombardia (417,9 ab/kmq).

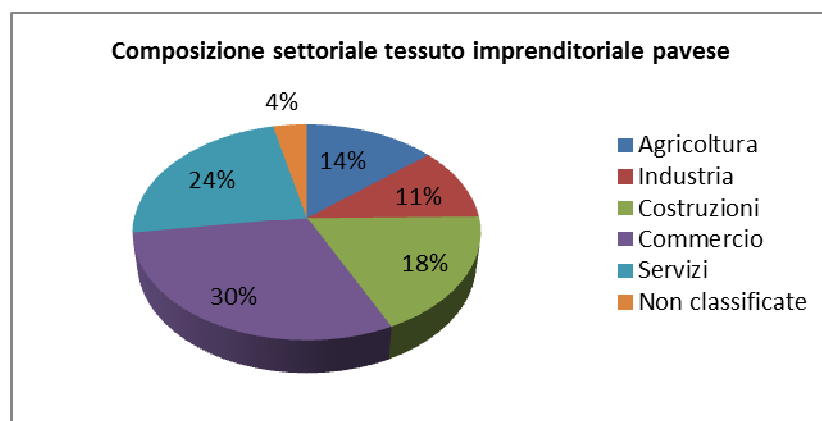
La popolazione straniera regolarmente presente sul territorio, in rapida crescita, costituisce l'8,7% del totale, in linea con la media regionale.

L'assetto demografico si connota per un indice di vecchiaia (181,3) molto più elevato rispetto a quello regionale (145,6) e nazionale (148,6).

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 77.000 ettari di superficie seminata e alle oltre 1600 aziende risicole presenti sul territorio della

Lomellina, sia per la coltivazione della vigna che, svolta prevalentemente nell'Oltrepò collinare, rappresenta il 3° territorio nella graduatoria nazionale per estensione coltivata, con una produzione che copre il 70% di quella regionale lombarda.

La struttura del sistema produttivo pavese tuttavia rimanda 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 del terziario, e vede una sempre maggiore rilevanza del settore dei servizi.



La dinamica del tessuto imprenditoriale nell'anno 2015 evidenzia un saldo negativo tra imprese nate e cessate pari a 61 unità che porta lo stock complessivo a 48.479 imprese con un tasso di crescita annuale pari a -0,12%.

La distribuzione per forma giuridica vede una netta prevalenza (61%) delle imprese individuali, e la presenza di società di capitale e di persone in misura rispettivamente del 19% e 17%. Una fotografia piuttosto differenziata 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 un peso pari a quasi il 9% sul

totale delle imprese, del tutto allineato a quello lombardo; stabile quello dell'impresa femminile con un 22% delle imprese partecipate a prevalenza femminile.

DINAMICHE ECONOMICHE⁷ >> l'**analisi congiunturale** realizzata nel terzo trimestre 2015 mostra per la provincia di Pavia una dinamica tendenziale della produzione complessivamente in miglioramento, con un incremento del 1,46% su base annua. L'indice della produzione si attesta a quota 91,71, ancora molto lontano dalla quota 100 del 2005 e dai valori pre-crisi. Recupero in provincia di Pavia gli **ordini esteri**, che spuntano una variazione del 4,5% nel dato congiunturale e di oltre il 12% in quello tendenziale mentre deludono le **commesse interne**, che con una contrazione del 2,25% accentuano, tra giugno e settembre, una dinamica tendenziale negativa che dura ormai da diversi trimestri, salvo una breve interruzione nei primi tre mesi dell'anno.

Anche per il **comparto artigiano** della provincia di Pavia si osservano nel terzo trimestre 2015 piccoli cenni di ripresa: in particolare, nel dato tendenziale la dinamica della produzione spunta una variazione positiva dello 0,62% dopo due trimestri consecutivi passati in territorio negativo. Nella provincia di Pavia i dati del **mercato del lavoro** relativi al III trimestre 2015 registrano saldi occupazionali positivi e improntati al miglioramento nell'industria e nei servizi, mentre il dato relativo agli altri comparti risulta negativo e, nel caso del commercio, in ulteriore peggioramento. Segnali positivi vengono dalla CIG, il cui ricorso nel III trimestre 2015 diminuisce del 44,5% rispetto allo stesso trimestre del 2014. Sul fronte dell'**export**, il quadro generale, già in calo nel 2014, si è ulteriormente inasprito nel 2015: nel terzo trimestre dell'anno la variazione del valore delle esportazioni è risultata pari al -13,2%, determinando una perdita complessiva del 10,7% nei primi nove mesi dell'anno.

⁷ Dati aggiornati al III trimestre 2015

QUADRO NORMATIVO >> Per l'anno 2016 si prospettano le tappe conclusive dell'iter normativo avviato dalla legge 7 agosto 2015, n. 124, con la rideterminazione dell'assetto e delle funzioni relative al sistema camerale, secondo i seguenti indirizzi generali:

- ridefinizione delle circoscrizioni territoriali mediante riduzione a non più di 60 Enti, tramite accorpamento di due o più Camere, con possibilità di mantenere il singolo Ente non accorpato sulla base di una soglia dimensionale minima di 75.000 imprese e unità locali iscritte o annotate nel Registro delle Imprese;
- riordinamento della disciplina per costituzione dei Consigli e delle Giunte camerali, e riduzione del numero dei loro componenti;
- limitazione degli ambiti di attività nei quali svolgere la funzione di promozione del territorio e dell'economia locale;
- limitazioni delle partecipazioni societarie a quelle necessarie per lo svolgimento delle funzioni istituzionali nonché per lo svolgimento di attività in regime di concorrenza, con soppressione progressiva delle partecipazioni non essenziali e gestibili secondo criteri di efficienza da soggetti privati;
- affermazione del ruolo di coordinamento del Ministero dello Sviluppo Economico in materia di Registro delle Imprese, con funzione di garantire l'unitarietà di indirizzo applicativo e interpretativo;
- definizione da parte del MISE, sentita l'Unioncamere, degli standard nazionali di qualità delle prestazioni, in relazione a ciascuna funzione fondamentale, ai relativi servizi e all'utilità prodotta per le imprese.

Per quanto attiene la produzione normativa più rilevante e recente, destinata a condizionare l'operatività dell'Ente nel corso dell'anno, si forniscono di seguito alcune indicazioni sintetiche.

NORMA	PRINCIPALI EFFETTI SULLE ATTIVITA' DELL'ENTE
LEGGE n. 114 del 11.08.2014	Riduzione dei proventi da diritto annuale del 40% nel 2016 e del 50% nel 2017
LEGGE di Stabilità 2016 – L. 28 dicembre 2015, n. 208	Rafforzamento del ricorso alle convenzioni per le procedure acquisizione di beni e servizi attraverso la limitazione delle deroghe prima previste, alle quali viene imposto un limite minimo di prezzo; estensione dell'utilizzo degli strumenti di acquisto e di negoziazione di Consip ai lavori manutentivi
LEGGE n. 190/2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella PA"; Determinazioni dell'A.N.A.C. n. 8 del 17.6.2015 (Linee Guida per l'attuazione della normativa in materia da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle PP.AA) e n. 12 del 28.10.2015 (Aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione)	Estensione all'Azienda Speciale degli obblighi di trasparenza e di redazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione
D.P.C.M. 13.11.2014 "Regole tecniche in materia di formazione, trasmissione, copia, duplicazione, riproduzione e validazione temporale dei documenti informatici delle pubbliche amministrazioni" ai sensi del C.A.D. Termine del periodo transitorio: agosto 2016	Predisposizione del Piano di sicurezza e applicazione delle norme in materia di formazione dei fascicoli, dei registri e repertori informatici e di trasferimento in conservazione dei documenti informatici.
DM 24.09.2014, n. 202 "Regolamento per l'iscrizione degli Organismi per la composizione delle crisi da Sovraindebitamento"	Istituzione di un Organismo per la Composizione delle crisi da Sovraindebitamento a livello di sistema camerale lombardo, con attivazione di Segreterie dislocate sul territorio
D. LGS. n. 39/2013 "Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le P.A. e gli enti privati in controllo Pubblico"	Redazione di un Regolamento interno su incompatibilità e incarichi esterni al personale
REGOLAM. Regionale 17 marzo 2015 , n. 1: Regolamento Albo regionale delle cooperative sociali, consorzi e organismi analoghi	Trasferimento alle Camere di Commercio dell'Albo regionale delle cooperative sociali; 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)
D.L. 5 maggio 2015, n. 51, convertito con modifiche dalla legge n. 91/2015: Disposizioni urgenti in materia di rilancio dei settori agricoli in crisi Introduzione delle commissioni uniche nazionali per le filiere maggiormente rappresentative del sistema agricolo-alimentare, organismi istituiti dal Ministro delle politiche agricole alimentari e forestali, di concerto con il MISE con il fine di garantire la trasparenza nelle relazioni contrattuali tra gli operatori di mercato e nella formazione dei prezzi.	Sospensione dell'autonoma rilevazione dei prezzi per i rispettivi settori da parte delle commissioni prezzi e delle sale contrattazioni; alle Camere di Commercio spetta il compito di pubblicare le quotazioni di prezzo determinate dalle commissioni uniche nazionali.

D. LGS 2 febbraio 2007, n. 22 Attuazione della direttiva 2004/22/CE relativa agli strumenti di misura – entrata in vigore alla fine di ottobre 2016 della disciplina transitoria Divieto di commercializzazione e la messa in servizio degli strumenti di misura che soddisfacevano le norme applicabili anteriormente all'entrata in vigore della disciplina attuativa della Direttiva M.I.D.	Per gli Uffici metrici delle Camere di Commercio diminuzione dei servizi a tariffazione, e aumento delle attività di vigilanza sulle verifiche effettuate dai laboratori accreditati
---	---

RELAZIONI ISTITUZIONALI >> La Camera di Commercio è parte integrante di una fitta rete di rapporti istituzionali, nella quale svolge un ruolo fortemente accreditato di integratore e di interlocutore privilegiato rappresentativo degli interessi del sistema economico locale. Nell'ambito di tale rete, di cui sono protagonisti – oltre ad [associazioni di categoria](#), [ordini professionali](#), [associazioni di tutela dei consumatori e degli utenti](#), [sindacati](#) - tutti gli Enti pubblici territoriali e di governo, Regione Lombardia, Provincia di Pavia e Comuni, l'Ente è sempre parte attiva nel formulare collaborazioni, purché favorevoli ad una azione di sistema incisiva per lo sviluppo locale e funzionali alla valorizzazione sinergica delle risorse messe in campo dai diversi interlocutori istituzionali.

Altrettanto intensamente coltivato è anche il terreno delle relazioni all'interno del sistema camerale, nel quale si afferma l'importante ruolo dell'[Unione Nazionale](#) quale agente di accompagnamento con funzioni di armonizzazione nei processi di razionalizzazione dell'attività amministrativa e adeguamento alla normativa, oltre a quello dell'[Unione Regionale](#) che, oltre ad essere forte aggregatore di interventi promozionali, stimola la configurazione di servizi associati e di soluzioni organizzative favorevoli alle economie di scala. Le numerose [società di servizio](#) del sistema camerale rimangono infine interlocutori prioritari in funzione dello svolgimento associato di attività specialistiche tecniche e tecnologiche, essenziali nel favorire l'efficacia e l'efficienza dell'azione camerale. Nel percorso di maturazione della rete camerale stanno assumendo sempre più importanza anche le [collaborazioni fra singole Camere di Commercio](#), che si realizzano attraverso gruppi di lavoro, trasferimento di informazioni e best practice, progettazioni congiunte. La nostra Camera intrattiene collaborazioni operative con le consorelle di

Brescia e di Lodi nel campo delle ispezioni metrologiche e con le aziende speciali della Camera di Commercio di Milano Promos e Formaper per azioni congiunte nel campo dell'internazionalizzazione e della formazione imprenditoriale.

Di seguito si richiamano i principali **accordi e protocolli** partecipati dalla Camera di Commercio e attivi sul territorio.

TITOLO	SOGGETTI PARTECIPANTI
Accordo di programma per la competitività del sistema economico lombardo	Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia, Camere di Commercio Lombarde
Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale per la Provincia di Pavia	Regione Lombardia, Enti e Istituzioni Locali
Tavolo Verde (vino)	Provincia, Consorzi, Distretti, Associazioni di Categoria dei settori interessati
Protocollo d'intesa per lo sviluppo del progetto "Paniere Pavese"	Provincia di Pavia
Convenzione relativa alla cooperazione nell'ambito della gestione del Centro Servizi del territorio dell'Oltrepo montano	Comune di Varzi
Accordo di partenariato per la realizzazione del progetto "Pavia in Rete" un sistema culturale per la città"	Comune di Pavia, Istituti e Enti locali
Protocollo d'intesa per la creazione della Rete Cittadinanza Attiva	Comune di Pavia, Scuole della città di Pavia, Enti e Associazioni locali
Giornata del Cittadino	Comune di Pavia, Enti locali
Convenzione per l'erogazione di Servizi Certificativi e informativi alle imprese	Comuni di Vigevano e Voghera
Protocollo di intesa tra Camera di Commercio, Comune, Università, Associazioni di categoria e Sindacati di Pavia per l'attuazione della delibera del Consiglio Comunale di Pavia per la promozione dello sviluppo economico della Città	Comune di Pavia, Università di Pavia, Associazioni e OO.SS di Pavia
Protocollo per la realizzazione di percorsi di alternanza scuola - lavoro	Regione Lombardia, Provincia di Pavia, Imprese, Istituti scolastici di secondo grado, Ufficio Scolastico Provinciale, Fondazione Comunitaria, Confindustria Pavia

ANALISI SWOT >> di seguito si riassumono i fattori del contesto esterno che allo stato attuale connotano il sistema economico e territoriale pavese, che vengono tenuti in considerazione nella definizione delle politiche di intervento dell'Ente

FORZE Presenza di un importante polo universitario e di affermati laboratori di ricerca Significativo fermento di start up e spin off ad alto valore tecnologico nei campi cosmaceutico, agrobiotech, energetico Presenza di poli sanitari di eccellenza Ricchezza del patrimonio artistico-culturale e ambientale Spiccata specializzazione del comparto agroalimentare e nei prodotti di nicchia. Elevata vocazione alle attività artigiane e alla imprenditorialità. Collocazione strategica del territorio, crocevia del Corridoio 24 e del Corridoio 5 Presenza dell'unico Polo Intermodale (in senso stretto) della Lombardia Assenza di marcate specificità settoriali come indice di potenzialità /attitudine/versatilità ad uno sviluppo economico equilibrato e privo di tensioni	DEBOLEZZE Inadeguate infrastrutture di mobilità Lacune nell'infrastrutturazione digitale Calo nella dinamica dell'export e apertura internazionale ancora prevalentemente eurocentrica Ruolo declinante delle aree distrettuali tradizionali Esiguo tessuto di medie imprese Limitata diffusione di capacità innovativa e difficoltà di connessione tra imprese e centri di ricerca presenti sul territorio Tessuto economico con netta prevalenza di micro e piccole imprese spesso sottocapitalizzate e con scarsa propensione a "fare rete" Difficoltà del comparto agroalimentare a coprire l'intera filiera, con forti elementi di debolezza nelle attività più a monte (R&D) e a valle (marketing) Difficoltà storica a fare sistema/network tra gli attori del territorio
OPPORTUNITA' Rilevanza socio-economica del settore agricolo con caratterizzazioni colturali di qualità. Elevata offerta di professionalità qualificate con adeguato livello di istruzione. Presenza di un Distretto Industriale (Vigevano) leader mondiale del settore meccano-calzaturiero Vicinanza ai poli dello sviluppo industriale terziario europeo. Presenza di filiere produttive innovative e integrate negli ambiti agrofood, moda e creatività, packaging, cibo e salute Presenza di un Polo Tecnico scientifico specializzato in scienze della vita Avvio dell'incubatore d'impresa per start up nei settori biotecnologie, settore biomedico, farmaceutico, tecnologie della salute e ICT Maggiore interazione sinergica tra il mondo produttivo, il Polo universitario e i poli sanitari	MINACCE Perdita di capacità professionali ed imprenditoriali sul territorio. Vicinanza di aree economiche a forte attrattività. Difficoltà di trattenere sul territorio risorse professionali pregiate. Progressiva riduzione di risorse pubbliche a sostegno dello sviluppo locale. Aumento della competizione internazionale soprattutto in alcuni settori strategici Crescente vetustà e congestione di infrastrutture-chiave come quelle ferroviarie e viabilistiche. Delocalizzazione parziale o totale all'estero di imprese pavesi. Debolezza del Trend demografico

3.3. Il Contesto interno

ORGANIZZAZIONE >> La Camera si articola in due **aree direzionali** dedicate rispettivamente ai Servizi Istituzionali - diretta dall'unico Dirigente che svolge 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 segreteria generale).

La gestione dei **servizi** Risorse e Patrimonio, Registro Imprese e Regolazione del Mercato è affidata a **tre responsabili di Posizione organizzativa** appositamente incaricati.

Con 11 responsabili di ufficio, ossia uno ogni 3,8 addetti, l'organizzazione esprime un elevato **tasso di diffusione delle responsabilità**.

Il disegno della struttura è rappresentato dall'Organigramma riportato in calce.

RISORSE UMANE >> la Camera di Commercio di Pavia alla data del 1° gennaio 2016 occupa n. **59 dipendenti**, compresi due dirigenti, di cui 44 donne e 15 uomini. La distribuzione per categorie dei 57 dipendenti risulta pressoché invariata rispetto al 2014 ed evidenzia una naturale concentrazione in categoria C (41%) seguita dalla B (35%). I dipendenti di categoria D rappresentano il 19% sul totale e quelli di categoria A il 5%. Il personale laureato (laurea breve o specialistica) rappresenta il 27% delle risorse in servizio (16 su 59 dipendenti), di cui il 10% in Categoria D, mentre 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.

Sotto il profilo dell'età anagrafica significativa è la quota di dipendenti di età superiore a 54 anni – pari al 41%, mentre il 25% del personale rientra nella fascia di età compresa tra 50-54 anni, il 29% nella fascia 40-49 anni e solo il 5% è distribuito nella fascia di età 20-39 anni.

Il patrimonio di risorse umane dell'Ente è quindi connotato da un elevato grado di femminilizzazione, da un apprezzabile tasso di scolarizzazione e da un'età media piuttosto elevata. Quest'ultima caratteristica è da ricondurre ai vincoli assunzionali introdotti a partire dalla legge finanziaria 2005 e tuttora vigenti, che non consentono un adeguato ricambio generazionale, reso ancor più difficoltoso in ragione degli stretti vincoli di accesso alla pensione.

Nel corso del quadriennio 2012-2015 sono cessate dal servizio 6 unità. Si prevede che nel biennio 2016 – 2017 non meno di 5 dipendenti perfezioneranno il requisito previsto dalla vigente normativa per l'accesso al trattamento pensionistico.

L'attuale livello di copertura della dotazione organica (che prevede 80 unità) è attualmente pari solo al 71% (57 dipendenti su 80).

La cultura della formazione del personale è ritenuta dall'Ente un principio di fondamentale importanza per la gestione del cambiamento organizzativo, imposto non solo dai radicali mutamenti in atto nella pubblica amministrazione, ma anche e soprattutto dal processo di riforma delle Camere di Commercio.

Con la formazione l'Ente intende altresì alimentare nelle persone senso di appartenenza, motivazione, spirito critico e proattività, nella consapevolezza che il cambiamento organizzativo di un'amministrazione si realizza soprattutto attraverso il totale coinvolgimento del personale e la sua riqualificazione.

Anche nell'anno 2015 è stato garantito un tasso di copertura formativa molto elevato (83%): 50 dipendenti su 60 hanno preso parte ad almeno un evento formativo. Come già avvenuto nel 2015, anche nel 2016 l'azione formativa sarà orientata allo sviluppo di risorse umane capaci di misurarsi con la richiesta di nuove competenze ed esigenze organizzative, modificando il proprio metodo di lavoro, per rispondere al cambiamento imposto dalla prossima riforma e dalla drastica riduzione del diritto annuale.

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

Gli indirizzi strategici contenuti nella Relazione Previsionale e Programmatica dell'anno di riferimento sono tradotti in cifre nel Preventivo economico annuale, che è suddiviso nelle seguenti funzioni istituzionali definite a livello nazionale: Organi istituzionali e Segreteria Generale, Servizi di supporto, Anagrafe e servizi di regolazione del mercato, studi, formazione, informazione e promozione economica.

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

Il bilancio per l'anno 2016 risente degli effetti dell'ulteriore taglio delle entrate da Diritto Annuale che comporterà un ulteriore calo complessivo dei **proventi correnti** (al netto dell'accantonamento al fondo svalutazione crediti) del 39% rispetto al 2014 e del 6,4% rispetto alle previsioni di chiusura 2015.

Il **costo del personale** (€ 2.365.223) è in linea rispetto al biennio precedente mentre si è prevista una ulteriore riduzione (- 7,3%) degli **oneri di funzionamento** (€ 2.379.800) grazie alla costante attenzione dell'Ente al contenimento dei costi di gestione.

Pur in presenza di una forte contrazione dei proventi, a fronte dei primi segnali di ripresa dell'economia provinciale che si sono registrati dopo anni di congiuntura fortemente negativa, il Consiglio ha ritenuto che l'Ente rafforzasse, in via eccezionale, il proprio supporto al tessuto imprenditoriale che si traduce in un incremento del 43% delle **risorse destinate al sostegno all'economia provinciale** che si attestano a € 4.300.000 rispetto ai 3 milioni stanziati nel 2015.

Il saldo della gestione corrente, risulta negativo per € 3.381.100, così come quello della gestione straordinaria (per € 321.000) mentre la gestione finanziaria è in controtendenza e evidenzia un saldo positivo di € 202.100. Conseguentemente il **disavanzo presunto per l'esercizio 2016** ammonta a € 3.500.000. Tale disavanzo verrà coperto mediante l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati risultanti dall'ultimo bilancio di esercizio approvato, che ammontano a €16.725.536.

Il Piano degli investimenti 2016 è previsto in € 200.000 per immobilizzazioni materiali relative a interventi per la conservazione degli immobili di proprietà (per adeguamento alla vigente normativa in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro).

INFRASTRUTTURE E RISORSE TECNOLOGICHE >> La Camera è dotata di moderne infrastrutture di rete, in fibra ottica per il collegamento alla rete Infocamere, e in HDSL per Paviaviluppo. Sono presenti circa 120 postazioni dotate di Windows XP.

E' inoltre attivo il sistema di [videoconferenza](#) sempre più frequentemente utilizzato per attività formative e incontri operativi.

Dal 2004 l'Ente utilizza il servizio [VOIP](#) per le comunicazioni telefoniche, mentre nel 2013 ha introdotto il servizio di [Virtual Desktop](#) dotato di backup avanzato e di accesso da rete esterna, funzionale ad una riduzione dei costi di sostituzione dei PC, all'aumento qualitativo del servizio offerto all'utenza e all'ottimizzazione dei costi di gestione.

Nel 2015 sono state completamente informatizzate le funzioni di [gestione documentale](#) (dal protocollo informatico sino all'archiviazione a norma dei documenti), grazie all'implementazione del sistema Gedoc che garantirà la piena applicazione del Codice Amministrazione Digitale (D. lgs n. 82/2005 e s.m.i.).

Da tempo sono state adottate la pubblicazione on line [dell'albo camerale](#), il servizio [ComUnica](#) per le pratiche imprese e la [pubblicazione on line dei prezzi](#).

E' inoltre attiva la **PEC istituzionale**.

L'interazione a distanza con gli utenti, oltre che dal sistema [Telemaco](#) per le pratiche registro imprese, è garantita anche attraverso la piattaforma predisposta per le pratiche [SUAP](#) (utilizzata sia dai 12 Comuni rimasti in delega alla Camera, sia da 94 dei Comuni accreditati autonomamente sul portale [impresainungiorno](#)) e dall'utilizzo dei [Bandi telematici](#), opportunamente strutturati al fine della rapidità e semplificazione delle metodiche di partecipazione ai bandi stessi da parte delle imprese. Nel 2013 è stato introdotto un sistema di [registrazione on line agli eventi camerali](#), ed è stato ulteriormente sviluppato il sistema Cert O' per le richieste on line di [certificati d'origine](#)

per l'estero. Nel 2014 sono stati introdotti i servizi on-line 'Rilascio Visure', 'Accesso a i documenti amministrativi' e 'Diritto annuo' per l'annullamento Cartella Esattoriale, la verifica dei Pagamenti e i Rimborsi.

Il **sito camerale** è stato reingenierizzato nel 2015 con la finalità di mettere in evidenza le funzioni di servizio diretto alle imprese, di qualificarne i contenuti e di consentire un accesso più immediato dell'utente alle informazioni di suo interesse. Il sito è realizzato con tutte le caratteristiche dei moderni portali, sia per quanto riguarda le principali componenti di interattività (registrazione utenza, newsletter), sia per la gestione dei contenuti attraverso un *publishing* dedicato. E' conforme alla c.d. "legge Stanca" e agli standard tecnici W3C, ed è iscritto al dominio di aggregazione dei siti delle PA italiane ".gov.it". Al suo interno è presente la sezione "Conciliatori" che consente la gestione degli incontri di mediazione da parte dei tirocinanti anche attraverso l'utilizzazione di un "Forum".

ANALISI SWOT >> di seguito si riassumono i fattori che allo stato attuale connotano l'Ente sul piano delle risorse e dell'assetto interno e che vengono tenuti in considerazione nella definizione delle politiche organizzative e di gestione della struttura

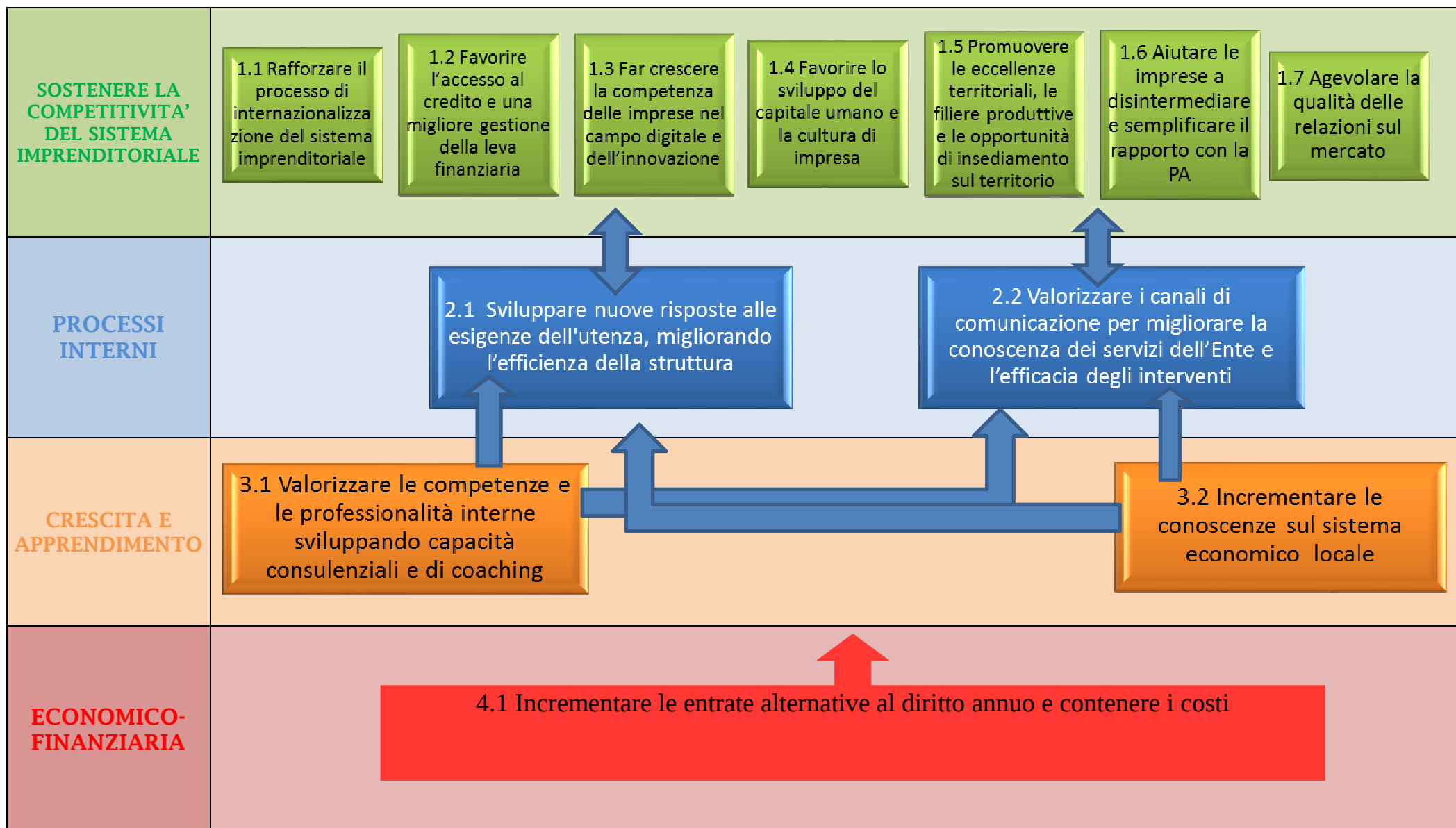
FORZE Elevato livello di esperienza e di professionalità del personale. Soddisfacente riscontro di gradimento da parte delle imprese per la qualità dei servizi e del personale Ambiente di lavoro confortevole. Relazioni sindacali nella norma. Elevata telematizzazione dei servizi e, in generale, ottima informatizzazione della struttura Solida situazione patrimoniale	DEBOLEZZE Totale assenza di turn over. Drastica riduzione dei proventi da diritto annuale, Drastica riduzione dei proventi da interessi a causa del rientro nella Tesoreria Unica Incertezza sulla rideterminazione di compiti e funzioni attribuiti alle camere Sottodimensionamento del personale
OPPORTUNITA' Disponibilità del personale ad un percorso teso a accompagnare ed assistere l'utente in chiave semi-professionale, valorizzando le proprie competenze Rapida evoluzione nel processo di telematizzazione dei servizi all'utenza. Rapida evoluzione del processo di digitalizzazione del ciclo documentale Arricchimento degli ambiti di servizio one to one all'impresa Possibile adeguamento dei diritti di segreteria per consentire la copertura dei costi per servizi istituzionali Riorganizzazione complessiva delle funzioni in occasione degli accorpamenti fra Camere e conseguente efficientamento della struttura	MINACCE Incertezza sull'assetto futuro del sistema camerale e ridefinizione dei compiti promozionali Evoluzione normativa che dà luogo a nuovi e continui adempimenti improduttivi Assenza di turn over che limita lo sviluppo delle competenze e il ringiovanimento della struttura

4. Albero della Performance e Obiettivi strategici

MAPPA STRATEGICA >> I legami tra mandato istituzionale, obiettivi strategici e piani operativi dell'Ente si snodano a partire dalla Mappa Strategica sotto riportata, con la quale - una volta individuati i processi prioritari che creano valore nell'azione Camerale - il Consiglio ha fissato gli obiettivi strategici ai quali deve tendere l'attività dell'Ente, come definiti nel Programma Pluriennale 2015-2019⁸.

La mappa fornisce una rappresentazione grafica completa e sintetica della direzione che l'Ente intende perseguire. Essa aiuta a collegare logicamente gli obiettivi afferenti alle diverse prospettive attraverso le quali si sviluppa l'attività, e ad evidenziare le relazioni causa-effetto tra i diversi processi, così da offrire un quadro organico della strategia di riferimento, utile per gestire in modo coerente le numerose variabili messe in campo attraverso l'azione istituzionale.

⁸ Approvato con deliberazione del Consiglio Camerale n. 14 del 16 novembre 2015



KEY PERFORMANCE INDICATOR >> Al fine di illustrare chiaramente il collegamento tra gli obiettivi identificati nella Mappa Strategica sopra riportati e gli indicatori adottati per la misurazione delle performance vengono individuati indicatori chiave (KPI) che consentono di rendere visibili i rapporti causa-effetto tra obiettivi strategici e operativi dell'Ente. Attraverso di essi è possibile tradurre in concreto e rendere misurabili i processi di creazione del valore che porteranno al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Con riferimento agli obiettivi strategici che l'Ente intende realizzare di seguito vengono illustrati i risultati strategici, misurabili e realistici che l'Amministrazione intende 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.

In particolare per ciascun obiettivo strategico vengono messi in chiaro gli **indicatori** che consentiranno di misurare il suo grado di raggiungimento: tali indicatori sono prevalentemente volti a misurare l'impatto (o outcome) delle iniziative messe in atto, nonché l'efficacia ed efficienza delle attività, così come lo sforzo attivato dall'Ente al fine di pervenire al risultato finale atteso. A tali indicatori si associano anche indicatori di produttività, di livello del servizio e di gradimento da parte dell'utenza.

Gli indicatori coprono buona parte della gamma degli "Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa" definiti dall'art. 8 del D.lgs 150/2009.

Per ciascun **indicatore** viene quantificato il risultato atteso anno per anno nel corso del triennio 2016-2018, che rappresenta il riferimento per la performance dell'Ente. Il risultato atteso viene quantificato alla luce delle performance attuali dell'Ente in una **logica di miglioramento oppure, dove opportuno, di mantenimento delle performance già realizzate**.

In una prospettiva futura e di sviluppo progressivo del metodo **balanced scorecard** si intende qualificare gli indicatori attribuendo loro un peso che consenta di ponderare i risultati raggiunti e di ottenere un unico valore di riferimento che esprime sinteticamente il livello di raggiungimento ottenuto per ciascun obiettivo: per il momento tale sintesi verrà ottenuta calcolando la media semplice dei livelli di raggiungimento ottenuti.

Obiettivi	KPI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO		
			2016	2017	2018
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	5	4	6
	Sviluppo programmazione concertata attraverso nuovi progetti in collaborazione con le associazioni di categoria	N. progetti concertati avviati nell'anno	5	3	4
PROCESSI INTERNI					
2.1 – 2.2	Efficienza del processo di gestione pratiche telematiche del Registro imprese	Tempo medio di lavorazione Pratiche telematiche RI in giorni	<=6	<=6	<=6
	Intensità della comunicazione esterna	n. eventi comunicazionali	≥60	≥70	≥80%
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	20	25	30
	Livello del benessere organizzativo all'interno dell'Ente	Indice medio di benessere espresso dal personale ⁹	≥4	≥4	≥4
ECONOMICO-FINANZIARIA					
4.1	Capacità dell'organizzazione di conservare un intervento economico significativo a sostegno dello sviluppo territoriale	risorse accertate a consuntivo per interventi economici/oneri correnti (compreso il contributo a Paviaviluppo*100	≥30%	≥15%	≥10%

⁹ L'actual è pari a 4.08 in base all'indagine sul benessere organizzativo primavera 2015

5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Perseguendo una logica di forte integrazione fra programmazione strategica e programmazione operativa, la Camera di Commercio di Pavia ha stabilito di far discendere 'a cascata' dagli obiettivi strategici dell'Ente, gli obiettivi operativi direttamente riconducibili alle Aree dirigenziali, quelli perseguiti dai servizi e dagli uffici posti sotto la rispettiva direzione, nonché quelli assegnati all'Azienda Speciale Paviaviluppo.

Dirigenti, PO e Direttore Operativo dell'Azienda, provvederanno successivamente ad assegnare al personale collocato sotto la propria diretta responsabilità obiettivi operativi altrettanto coerenti e conseguenti.

In un'ottica di performance individuale, intesa come contributo dei Dirigenti e dei Responsabili di Posizione Organizzativa al raggiungimento delle finalità complessive della Struttura, si evidenziano di seguito gli obiettivi individuali assegnati per l'anno 2016:

Segretario Generale e Dirigente Area Servizi Promozionali

Elaborare dati di supporto alle trattative con altre consorelle per procedere all'accorpamento

Garantire la gestione delle consistenti misure di erogazione di contributi alle imprese

Vice Segretario Generale e Dirigente Area Servizi Istituzionali

Contributo fattivo nel monitoraggio della riforma del Sistema camerale e applicazione dei relativi Decreti di attuazione

Responsabili di Posizione Organizzativa

Qualità del contributo alla programmazione strategica e operativa: proattività – sensibilità al cambiamento – innovatività – fattibilità.

Tempestività e cura nel monitoraggio dei dati (benchmarking – osservatorio camerale - rendicontazione - formazione)

Collaborare attivamente con il Vice Segretario Generale per agevolare la massima efficacia nella gestione della struttura

Proseguendo in una logica a cascata, di seguito si riporta il 'Cruscotto' relativo agli obiettivi operativi dell'Ente, che verranno riportati alle strutture al fine di indirizzare e monitorare la gestione da parte delle figure dirigenziali e delle Posizioni organizzative.

Il cruscotto riporta gli indicatori per la misurazione e valutazione delle performance con riferimento delle singole strutture di riferimento, nonché il risultato atteso che viene individuato solo per l'anno di gestione 2016.

Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi consentiranno di misurare la performance mediamente raggiunta dall'Ente in ambito organizzativo, e quella delle singole aree organizzative, ai fini della conseguente valutazione secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione adottato dall'Ente.

SEGRETARIO GENERALE

Processi interni

2.1 - SVILUPPARE NUOVE FUNZIONI DI SERVIZIO MIGLIORANDO L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
REDISTRIBUIRE LE RISORSE UMANE IN COERENZA CON IL BUDGET ASSEGNATO ALL'AREA PROMOZIONE	TRASFERIMENTO DI UN ADDETTO DALL'AREA SERVIZI ANAGRAFICI ALL'AREA SERVIZI PROMOZIONALI	TRASFERIMENTO DI UN ADDETTO DALL'AREA SERVIZI ANAGRAFICI ALL'AREA SERVIZI PROMOZIONALI	<= 30-06-2016

Crescita e apprendimento

3.1 - VALORIZZARE LE COMPETENZE E LE PROFESSIONALITA' INTERNE DEL PERSONALE SVILUPPANDO CAPACITA' CONSULENZIALI E DI COACHING

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
GARANTIRE UN ADEGUATO TASSO DI COPERTURA FORMATIVA DEL PERSONALE	NUMERO ADDETTI CHE HANNO FREQUENTATO ALMENO UN CORSO DURANTE L'ANNO SUL TOTALE DEGLI ADDETTI AL 31/12 DELL'ANNO DI RIFERIMENTO	NUMERO ADDETTI CHE HANNO FREQUENTATO ALMENO UN CORSO DURANTE L'ANNO/NUMERO TOTALE ADDETTI AL 31/12 DELL'ANNO DI RIFERIMENTO%	>= 60%

Economico - finanziaria

4.1 - INCREMENTARE LE ENTRATE ALTERNATIVE AL DIRITTO ANNUO E CONTENERE I COSTI

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
MANTENERE IL VALORE MEDIO DEI COSTI DELLE FUNZIONI DI SUPPORTO A e B	MANTENIMENTO DEL VALORE MEDIO DEI COSTI DELLE FUNZIONI DI SUPPORTO A e B AD UN LIVELLO INFERIORE RISPETTO AL 2014	COSTI DEL PERSONALE F.I. A e B/Imprese attive	<= 116

SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO

Processi interni

2.2 - VALORIZZARE I CANALI DI COMUNICAZIONE PER MIGLIORARE LA CONOSCENZA DEI SERVIZI DELL'ENTE E L'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
MIGLIORARE I CONTENUTI DEL SITO INTERNET ISTITUZIONALE	Pagine del sito internet istituzionale rivisitate sul totale delle pagine di cui il sito è formato	Pagine rivisitate del sito internet istituzionale/Pagine del sito internet istituzionale%	$\geq 100\%$

Economico - finanziaria

4.1 - INCREMENTARE LE ENTRATE ALTERNATIVE AL DIRITTO ANNUO E CONTENERE I COSTI

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
ULTERIORE RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	$(\text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t) - \text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t-1)) / \text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t-1) \%$	$\geq 5\%$
CONTENIMENTO DELLE SPESE DI CONSUMO DELLA CARTA	RIDUZIONE SPESA PER UTILIZZO CARTA	$(\text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t) - \text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t-1)) / \text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t-1) \%$	$\geq 10\%$

AFFARI GENERALI

Processi interni

2.1 - SVILUPPARE NUOVE FUNZIONI DI SERVIZIO MIGLIORANDO L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
PORTARE A TERMINE L'IMPLEMENTAZIONE DELL'APPLICATIVO GEDOC - GESTIONE DOCUMENTALE	MODIFICHE ED INTEGRAZIONI AL MANUALE DI GESTIONE APPLICATIVO GEDOC, INCLUDENDOV I NUOVI PIANI DI FASCICOLAZIONE E DI SICUREZZA	IMPLEMENTAZIONE DELL'APPLICATIVO GEDOC - GESTIONE DOCUMENTALE - SISTEMA DI PROTOCOLLO	<= 31-12-2016

2.2 - VALORIZZARE I CANALI DI COMUNICAZIONE PER MIGLIORARE LA CONOSCENZA DEI SERVIZI DELL'ENTE E L'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
MIGLIORARE I CONTENUTI DEL SITO INTERNET ISTITUZIONALE	Pagine del sito internet istituzionale rivisitate sul totale delle pagine di cui il sito è formato	Pagine rivisitate del sito internet istituzionale/Pagine del sito internet istituzionale%	>= 100%
AVVIARE UN CANALE INFORMATICO DI COMUNICAZIONE DIRETTO AGLI ORGANI CAMERALI	REPORT DA INVIARE ALLA GIUNTA CAMERALE PER DARE RISCONTRO DELL'ATTIVITA' REALIZZATA	REPORT DA INVIARE A ORGANO ESECUTIVO	>= 2

Crescita e apprendimento

3.2 - INCREMENTARE LE CONOSCENZE SUL SISTEMA ECONOMICO LOCALE

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
PROMUOVERE L'ACCESSO ALLA BIBLIOTECA CAMERALE VALORIZZANDO IL CATALOGO ON LINE	RICHIESTE DI CONSULTAZIONI DEI VOLUMI PRESENTI IN BIBLIOTECA ATTRAVERSO IL CATALOGO ON LINE	RICHIESTE DI CONSULTAZIONI DEI VOLUMI PRESENTI IN BIBLIOTECA ATTRAVERSO IL CATALOGO ON LINE	>= 7

Economico - finanziaria

4.1 - INCREMENTARE LE ENTRATE ALTERNATIVE AL DIRITTO ANNUO E CONTENERE I COSTI

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
ULTERIORE RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	$(\text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t) - \text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t-1)) / \text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t-1) \%$	$\geq 5\%$
CONTENIMENTO DELLE SPESE DI CONSUMO DELLA CARTA	RIDUZIONE SPESA PER UTILIZZO CARTA	$(\text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t) - \text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t-1)) / \text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t-1) \%$	$\geq 10\%$

UFFICIO RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE

Processi interni

2.2 - VALORIZZARE I CANALI DI COMUNICAZIONE PER MIGLIORARE LA CONOSCENZA DEI SERVIZI DELL'ENTE E L'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
MIGLIORARE I CONTENUTI DEL SITO INTERNET ISTITUZIONALE	Pagine del sito internet istituzionale rivisitate sul totale delle pagine di cui il sito è formato	Pagine rivisitate del sito internet istituzionale/Pagine del sito internet istituzionale%	$\geq 100\%$

Crescita e apprendimento

3.1 - VALORIZZARE LE COMPETENZE E LE PROFESSIONALITA' INTERNE DEL PERSONALE SVILUPPANDO CAPACITA' CONSULENZIALI E DI COACHING

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
INTERVENTI DI FORMAZ. SULL'UTILIZZO DI STRUMENTI DI RAPPRESENTAZIONE DELLE INFO ECONOMICHE	PROGRAMMAZIONE DI GIORNATE DI FORMAZIONE SULL'UTILIZZO DI STRUMENTI DI RAPPRESENTAZIONE GRAFICA E CARTOGRAFICA DELL'INFORMAZIONE ECONOMICA	GIORNATE DI FORMAZIONE SULL'UTILIZZO DI STRUMENTI DI RAPPRESENTAZIONE GRAFICA E CARTOGRAFICA DELL'INFORMAZIONE ECONOMICA	≥ 2
PORTARE A TERMINE L'INTERVENTO INTEGRATO PROATTIVITA' E ADATTABILITA' PER GUIDARE IL CAMBIAMENTO	GIORNATE DI PROJECT WORK DA PROGRAMMARE PER PORTARE A TERMINE L'INTERVENTO INTEGRATO "PROATTIVITA' E ADATTABILITA' PER GUIDARE IL CAMBIAMENTO"	GIORNATE DI PROJECT WORK	$\leq 31-03-2016$
INSERIRE NEL PIANO FORMAZIONE INTERVENTI VOLTI A FORMARE COMPETENZE SU UTILIZZO SOCIAL	NUMERO DIPENDENTI COINVOLTI NEL PERCORSO ARSDIGITALIA	NUMERO DIPENDENTI COINVOLTI NEL PERCORSO ARSDIGITALIA	≥ 12

Economico - finanziaria

4.1 - INCREMENTARE LE ENTRATE ALTERNATIVE AL DIRITTO ANNUO E CONTENERE I COSTI

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
ULTERIORE RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	$(\text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t) - \text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t-1)) / \text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t-1) \%$	$\geq 5\%$
CONTENIMENTO DELLE SPESE DI CONSUMO DELLA CARTA	RIDUZIONE SPESA PER UTILIZZO CARTA	$(\text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t) - \text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t-1)) / \text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t-1) \%$	$\geq 10\%$

AZIENDA SPECIALE PAVIASVILUPPO

Sviluppo economico e territoriale

1.1 - RAFFORZARE IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
REALIZZARE PERCORSI DI ACCOMPAGNAMENTO PER L'INDIVIDUAZIONE DI NUOVI MERCATI PER LE IMPRESE DELLE FILIERE PAVIA 2020	Numero Imprese coinvolte nei percorsi di accompagnamento all'individuazione di nuovi mercati	Numero Imprese coinvolte nei percorsi di accompagnamento all'individuazione di nuovi mercati	≥ 15
FAVORIRE DA PARTE DELLE IMPRESE LA PARTECIPAZIONE A COLLETTIVE SETTORIALI	IMPRESE COINVOLTE NELLA PARTECIPAZIONE A COLLETTIVE SETTORIALI	IMPRESE COINVOLTE NELLA PARTECIPAZIONE A COLLETTIVE SETTORIALI	≥ 60

1.3 - FAR CRESCERE LE COMPETENZE DELLE IMPRESE NEL CAMPO DIGITALE E DELL'INNOVAZIONE

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
ASSISTENZA PERSONALIZZATA ALLE IMPRESE IN TEMA DI INNOVAZIONE, DIGITALIZZAZIONE E RETI DI IMPRESA	IMPRESE ASSISTITE IN MODO PERSONALIZZATO (INNOVAZIONE, DIGITALIZZAZIONE, RETI DI IMPRESA)	IMPRESE ASSISTITE IN MODO PERSONALIZZATO (INNOVAZIONE, DIGITALIZZAZIONE, RETI DI IMPRESA)	≥ 60
FESTIVAL DELL'INNOVAZIONE	REALIZZAZIONE FESTIVAL DELL'INNOVAZIONE	REALIZZAZIONE FESTIVAL DELL'INNOVAZIONE	$\leq 31-12-2016$
ORGANIZZAZIONE DI WORKSHOP NELL'AMBITO DEL PROGRAMMA PAVIA 2020	ORGANIZZAZIONE DI WORKSHOP NELL'AMBITO DEL PROGRAMMA PAVIA 2020	ORGANIZZAZIONE DI WORKSHOP NELL'AMBITO DEL PROGRAMMA PAVIA 2020	≥ 2

1.4 - FAVORIRE LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO E LA CULTURA DI IMPRESA

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
REALIZZAZIONE CORSI DI FORMAZIONE IN COLLABORAZIONE CON ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA	CORSI DI FORMAZIONE PROGETTATI IN COLLABORAZIONE CON ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA	CORSI DI FORMAZIONE PROGETTATI IN COLLABORAZIONE CON ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA	≥ 4
ASSISTENZA PERSONALIZZATA AD ASPIRANTI IMPRENDITORI	ASPIRANTI IMPRENDITORI ASSISTITI ATTRAVERSO COLLOQUI INDIVIDUALI	ASPIRANTI IMPRENDITORI ASSISTITI ATTRAVERSO COLLOQUI INDIVIDUALI	≥ 250
FAVORIRE LE IMPRESE NELLA RICERCA DI OPPORTUNITA' DI PARTECIPAZIONE A BANDI COMUNITARI	IMPRESE ACCOMPAGNATE NELLA VERIFICA DELLE OPPORTUNITA' DI PARTECIPAZIONE A BANDI COMUNITARI	IMPRESE ACCOMPAGNATE NELLA VERIFICA DELLE OPPORTUNITA' DI PARTECIPAZIONE A BANDI COMUNITARI	≥ 5

1.5 - PROMUOVERE LE ECCELLENZE TERRITORIALI, LE FILIERE PRODUTTIVE E LE OPPORTUNITA' DI INSEDIAMENTO SUL TERRITORIO

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
FAVORIRE LA PARTECIPAZIONE DI ESPOSITORI AD AUTUNNO PAVESE	INCREMENTO DEL NUMERO DI ESPOSITORI AD AUTUNNO PAVESE, RISPETTO ALLA PASSATA EDIZIONE	INCREMENTO DEL N. DI ESPOSITORI AD AUTUNNO PAVESE, RISPETTO ALL'EDIZIONE PRECEDENTE(t)/INCREMENTO DEL N. DI ESPOSITORI AD AUTUNNO PAVESE, RISPETTO ALL'EDIZIONE PRECEDENTE(t-1)%	$\geq 10\%$

Processi interni

2.1 - SVILUPPARE NUOVE FUNZIONI DI SERVIZIO MIGLIORANDO L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
PROMOZIONE DELL'UTILIZZO DEL NUOVO SERVIZIO PRE ANALISI DI MERCATO	UTENTI DEL SERVIZIO PRE ANALISI DI MERCATO	UTENTI DEL SERVIZIO PRE ANALISI DI MERCATO	≥ 7

2.2 - VALORIZZARE I CANALI DI COMUNICAZIONE PER MIGLIORARE LA CONOSCENZA DEI SERVIZI DELL'ENTE E L'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
DEFINIZIONE DI UN MODELLO ORGANIZZATIVO DI DECENTRAMENTO DELLA COMUNICAZIONE VIA SOCIAL	REALIZZAZIONE PIANO DI COMUNICAZIONE SOCIAL NETWORK	REALIZZAZIONE PIANO DI COMUNICAZIONE SOCIAL NETWORK	<= 30-06-2016
MIGLIORARE I CONTENUTI DEL SITO INTERNET ISTITUZIONALE	Pagine del sito internet istituzionale rivisitate sul totale delle pagine di cui il sito è formato	Pagine rivisitate del sito internet istituzionale/Pagine del sito internet istituzionale%	>= 100%
RAZIONALIZZAZIONE E DELLE SEGMENTAZIONI SULLA PIATTAFORMA CRM	NUMERO CLUSTER QUALIFICATI PRESENTI IN PIATTAFORMA	NUMERO CLUSTER QUALIFICATI PRESENTI IN PIATTAFORMA	<= 60

Crescita e apprendimento

3.1 - VALORIZZARE LE COMPETENZE E LE PROFESSIONALITA' INTERNE DEL PERSONALE SVILUPPANDO CAPACITA' CONSULENZIALI E DI COACHING

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
INTERVENTI FINALIZZATI ALLA FORMAZIONE DI COMPETENZE SULLA PARTECIPAZIONE A BANDI EUROPEI	GIORNATE DI FORMAZIONE VOLTE A CREARE FIGURE ESPERTE NELLA PARTECIPAZIONE A BANDI EUROPEI	GIORNATE DI FORMAZIONE - INTERVENTI DI FORMAZIONE COMPETENZE PARTECIPAZIONE A BANDI EUROPEI	>= 6

Economico - finanziaria

4.1 - INCREMENTARE LE ENTRATE ALTERNATIVE AL DIRITTO ANNUO E CONTENERE I COSTI

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
PAVIASVILUPPO - MONITORAGGIO INDICE DI AUTONOMIA STRUTTURALE	CONSERVAZIONE DI UN BUON INDICE DI AUTONOMIA STRUTTURALE	ENTRATE PROPRIE DA CONTO D'ESERCIZIO PAVIASVILUPPO/COSTI DI STRUTTURA DA CONTO D'ESERCIZIO PAVIASVILUPPO%	$\geq 130\%$
ULTERIORE RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	$(\text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t) - \text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t-1)) / \text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t-1) \%$	$\geq 5\%$
CONTENIMENTO DELLE SPESE DI CONSUMO DELLA CARTA	RIDUZIONE SPESA PER UTILIZZO CARTA	$(\text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t) - \text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t-1)) / \text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t-1) \%$	$\geq 10\%$

DIREZIONE AREA SERVIZI ISTITUZIONALI

Sviluppo economico e territoriale

1.6 - AIUTARE LE IMPRESE A DISINTERMEDIARE E SEMPLIFICARE IL RAPPORTO CON LA P. A.

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
VALORIZZARE I RISULTATI DELLA SPERIMENTAZIONE DEL FASCICOLO INFORMATICO DI IMPRESA	RELAZIONE ALLA GIUNTA CAMERALE SUI RISULTATI DELLA SPERIMENTAZIONE DEL FASCICOLO INFORMATICO D'IMPRESA	RELAZIONE ALLA GIUNTA CAMERALE SUI RISULTATI DELLA SPERIMENTAZIONE DEL FASCICOLO INFORMATICO D'IMPRESA	$\leq 31-12-2016$

SERVIZIO REGISTRO IMPRESE

Sviluppo economico e territoriale

1.3 - FAR CRESCERE LE COMPETENZE DELLE IMPRESE NEL CAMPO DIGITALE E DELL'INNOVAZIONE

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
VERIFICA VALIDITA' PEC ISCRITTE NEL R.I.	VERIFICHE INDIRIZZI PEC ISCRITTI NEL R.I. (ELENCHI/ANNO)	VERIFICHE INDIRIZZI PEC ISCRITTI NEL R.I.	>= 4

1.6 - AIUTARE LE IMPRESE A DISINTERMEDIARE E SEMPLIFICARE IL RAPPORTO CON LA P. A.

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
SPERIMENTAZIONE DI UN AFFIANCAMENTO ALLE IMPRESE INDIVIDUALI NELL'UTILIZZO DI NUOVI STRUMENTI	NUMERO PRATICHE EVASE NELL'AMBITO DEL SERVIZIO "PRATICA SEMPLICE"	NUMERO PRATICHE EVASE NELL'AMBITO DEL SERVIZIO "PRATICA SEMPLICE"	>= 10

Processi interni

2.1 - SVILUPPARE NUOVE FUNZIONI DI SERVIZIO MIGLIORANDO L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
EVASIONE PRATICHE TELEMATICHE DI COSTITUZIONE SOCIETA' E ISCRIZIONE IMPRESE INDIVIDUALI	PERCENTUALE DELLE PRATICHE TELEMATICHE DI COSTITUZIONE SOCIETA' E ISCRIZIONE IMPRESE INDIVIDUALI EVASE IN DUE GIORNI LAVORATIVI	NUMERO PRATICHE COSTITUZIONE SOCIETA' E ISCRIZIONE IMPRESE INDIVIDUALI EVASE IN N GIORNI/NUMERO PRATICHE COSTITUZIONE SOCIETA' E ISCRIZIONE IMPRESE INDIVIDUALI PRESENTATE%	>= 100%
PROMOZIONE DELL'UTILIZZO DEL NUOVO SERVIZIO ELENCHI COMPLESSI PER INDAGINI E RICERCHE DI MERCATO	UTENTI DEL NUOVO SERVIZIO ELENCHI COMPLESSI PER INDAGINI E RICERCHE DI MERCATO	UTENTI DEL NUOVO SERVIZIO ELENCHI COMPLESSI PER INDAGINI E RICERCHE DI MERCATO	>= 7

2.2 - VALORIZZARE I CANALI DI COMUNICAZIONE PER MIGLIORARE LA CONOSCENZA DEI SERVIZI DELL'ENTE E L'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
MIGLIORARE I CONTENUTI DEL SITO INTERNET ISTITUZIONALE	Pagine del sito internet istituzionale rivisitate sul totale delle pagine di cui il sito è formato	Pagine rivisitate del sito internet istituzionale/Pagine del sito internet istituzionale%	>= 100%

4.1 - INCREMENTARE LE ENTRATE ALTERNATIVE AL DIRITTO ANNUO E CONTENERE I COSTI

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
ORGANIZZAZIONE CORSI DI FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO PER IMPRESE, PROFESSIONISTI, ASSOCIAZIONI E SUAP	INTROITI DERIVANTI DALLA ORGANIZZAZIONE DI CORSI DI FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO	INTROITI DERIVANTI DALLA ORGANIZZAZIONE DI CORSI DI FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO	≥ 500
ULTERIORE RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	$(\text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t) - \text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t-1)) / \text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t-1) \%$	$\geq 5\%$
CONTENIMENTO DELLE SPESE DI CONSUMO DELLA CARTA	RIDUZIONE SPESA PER UTILIZZO CARTA	$(\text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t) - \text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t-1)) / \text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t-1) \%$	$\geq 10\%$

SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO

1.3 - FAR CRESCERE LE COMPETENZE DELLE IMPRESE NEL CAMPO DIGITALE E DELL'INNOVAZIONE

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
CONSOLIDAMENTO DELLE AZIONI A SOSTEGNO DELLA PROTEZIONE DELLA PROPRIETA' INDUSTRIALE	PARTECIPAZIONE DI UTENTI A INCONTRI ONE TO ONE CON CONSULENTI PROPRIETA' INDUSTRIALE	UTENTI CHE PRENDONO PARTE AGLI INCONTRI ONE TO ONE CON CONSULENTI PROPRIETA' INDUSTRIALE	≥ 15

1.7 - AGEVOLARE LA QUALITA' DELLE RELAZIONI SUL MERCATO

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
INCREMENTO DELLA VIGILANZA SUGLI STRUMENTI METRICI	Incremento % rispetto all'anno precedente delle ispezioni casuali nell'ambito della vigilanza sugli strumenti metrici	Ispezioni casuali nell'ambito della vigilanza sugli strumenti metrici(t)/Ispezioni casuali nell'ambito della vigilanza sugli strumenti metrici(t-1)%	>= 10%
CONSOLIDAMENTO DELLE ATTIVITA' IN MATERIA DI SICUREZZA DEI PRODOTTI	VISITE ISPETTIVE IN AMBITO DI SICUREZZA DEI PRODOTTI	VISITE ISPETTIVE IN AMBITO DI SICUREZZA DEI PRODOTTI	>= 28

Processi interni

2.1 - SVILUPPARE NUOVE FUNZIONI DI SERVIZIO MIGLIORANDO L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
DEFINIZIONE DI NUOVA PROCEDURA DI RISCOSSIONE DELLE TARIFFE METRICHE	RIDUZIONE DEGLI INSOLUTI DA MANCATO PAGAMENTO DI TARIFFE METRICHE	INSOLUTI DA MANCATO PAGAMENTO DI TARIFFE METRICHE(t)/INSOLUTI DA MANCATO PAGAMENTO DI TARIFFE METRICHE(t-1)%	>= 50%

2.2 - VALORIZZARE I CANALI DI COMUNICAZIONE PER MIGLIORARE LA CONOSCENZA DEI SERVIZI DELL'ENTE E L'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
MIGLIORARE I CONTENUTI DEL SITO INTERNET ISTITUZIONALE	Pagine del sito internet istituzionale rivisitate sul totale delle pagine di cui il sito è formato	Pagine rivisitate del sito internet istituzionale/Pagine del sito internet istituzionale%	>= 100%

Economico - finanziaria

4.1 - INCREMENTARE LE ENTRATE ALTERNATIVE AL DIRITTO ANNUO E CONTENERE I COSTI

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
ULTERIORE RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	$(\text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t) - \text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t-1)) / \text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t-1) \%$	$\geq 5\%$
CONTENIMENTO DELLE SPESE DI CONSUMO DELLA CARTA	RIDUZIONE SPESA PER UTILIZZO CARTA	$(\text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t) - \text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t-1)) / \text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t-1) \%$	$\geq 10\%$

RESP. AREA DEI SERVIZI PROMOZIONALI

Sviluppo economico e territoriale

1.4 - FAVORIRE LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO E LA CULTURA DI IMPRESA

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
GARANTIRE LO SVILUPPO DEL SERVIZIO DI ACCOMPAGNAMENTO DELLE IMPRESE/BANDI COMUNITARI	GIORNATE DI FORMAZIONE PER LA PREPARAZIONE DI FIGURE ESPERTE NELLA VERIFICA DI BANDI COMUNITARI RIVOLTE AL PERSONALE DI PAVIASVILUPPO	GIORNATE DI FORMAZIONE PER LA PREPARAZIONE DI FIGURE ESPERTE NELLA VERIFICA DI BANDI COMUNITARI	≥ 5

SERVIZIO PROMOZIONE DELL'ECONOMIA LOCALE

Sviluppo economico e territoriale

1.1 - RAFFORZARE IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
VALORIZZARE SERVIZIO DI PRIMO ORIENTAMENTO PER L'ESPORTAZIONE TRAMITE LOMBARDIA POINT	NUMERO IMPRESE ASSISTITE DALL'UFFICIO ESTERO NELL'AMBITO DEL SERVIZIO LOMBARDIA POINT	NUMERO IMPRESE ASSISTITE DALL'UFFICIO ESTERO SUL SERVIZIO LOMBARDIA POINT	>= 30
INCOMING BUYERS ESTERI 2016	Numero incontri BtoB realizzati sul territorio in riferimento all'iniziativa Incoming Buyers Esteri	Numero incontri BtoB realizzati sul territorio in riferimento all'iniziativa Incoming Buyers Esteri	>= 50
PROGETTO PASSAPORTO PER L'EXPORT - ACCOMPAGNAMENTO IMPRESE MATRICOLA	Numero Imprese aderenti all'iniziativa Passaporto per l'Export	Numero Imprese aderenti all'iniziativa Passaporto per l'Export	>= 12

1.2 - FAVORIRE L'ACCESSO AL CREDITO E UNA MIGLIORE GESTIONE DELLA LEVA FINANZIARIA

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
AZIONE INNOVATIVA SUL MICROCREDITO	PROGETTAZIONE AZIONE MICROCREDITO	PROGETTAZIONE AZIONE MICROCREDITO	<= 31-10-2016

1.3 - FAR CRESCERE LE COMPETENZE DELLE IMPRESE NEL CAMPO DIGITALE E DELL'INNOVAZIONE

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
VALORIZZARE LE RISORSE CAMERALI A SOSTEGNO DEGLI INVESTIMENTI INNOVATIVI DELLE IMPRESE	PERCENTUALE DELLE RISORSE LIQUIDATE SU BANDI INVESTIMENTI INNOVATIVI SUL TOTALE DELLE RISORSE DESTINATE A FINANZIAMENTO DEI BANDI STESSI	RISORSE LIQUIDATE SU RISORSE DESTINATE A FINANZIAMENTO BANDI INVESTIMENTI INNOVATIVI/ANDI INVESTIMENTI INNOVATIVI/RISORSE DESTINATE A FINANZIAMENTO BANDI INVESTIMENTI INNOVATIVI%	>= 100%

1.5 - PROMUOVERE LE ECCELLENZE TERRITORIALI, LE FILIERE PRODUTTIVE E LE OPPORTUNITA' DI INSEDIAMENTO SUL TERRITORIO

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
DARE OPERATIVITA' AL MONITORAGGIO PREVISTO NEL PROGETTO MARKETING TERRITORIALE PAVIA 2020	RICOGNIZIONE E MAPPATURA DELLE AREE DISPONIBILI PER INSEDIAMENTI INDUSTRIALI	RICOGNIZIONE E MAPPATURA DELLE AREE DISPONIBILI PER INSEDIAMENTI INDUSTRIALI	<= 31-10-2016
COINVOLGIMENTO DI REGIONE LOMBARDIA A SUPPORTO PROGETTO ITINERARIO TURISTICO RELIGIOSO S. COLOMBANO	PRESENTAZIONE IN AdP COMPETITIVITA' DEL PROGETTO "ITINERARIO TURISTICO S. COLOMBANO"	PRESENTAZIONE IN AdP COMPETITIVITA' DEL PROGETTO "ITINERARIO TURISTICO S. COLOMBANO"	<= 30-04-2016

Processi interni

2.2 - VALORIZZARE I CANALI DI COMUNICAZIONE PER MIGLIORARE LA CONOSCENZA DEI SERVIZI DELL'ENTE E L'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
MIGLIORARE I CONTENUTI DEL SITO INTERNET ISTITUZIONALE	Pagine del sito internet istituzionale rivisitate sul totale delle pagine di cui il sito è formato	Pagine rivisitate del sito internet istituzionale/Pagine del sito internet istituzionale%	>= 100%

Crescita e apprendimento

3.2 - INCREMENTARE LE CONOSCENZE SUL SISTEMA ECONOMICO LOCALE

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
CONOSCERE L'IMPATTO SUL TERRITORIO DELLE NORME ATTE A FAVORIRE LE IMPRESE INNOVATIVE	REPORT ILLUSTRATIVO DELL'ANDAMENTO DELLE NUOVE TIPOLOGIE D'IMPRESA	REPORT ILLUSTRATIVO DELL'ANDAMENTO DELLE NUOVE TIPOLOGIE D'IMPRESA	<= 31-12-2016

MIGLIORARE L'IMPATTO GRAFICO DEI REPORT ECONOMICI PRODOTTI DA UFFICIO STUDI	REPORT ECONOMICI REALIZZATI CON L'UTILIZZO DI NUOVI APPLICATIVI GRAFICI E CARTOGRAFICI	REPORT ECONOMICI REALIZZATI CON L'UTILIZZO DI NUOVI APPLICATIVI GRAFICI E CARTOGRAFICI	<= 31-12-2016
---	--	--	---------------

Economico - finanziaria

4.1 - INCREMENTARE LE ENTRATE ALTERNATIVE AL DIRITTO ANNUO E CONTENERE I COSTI

Obiettivo operativo	Indicatore	Algoritmo	Target 2016
ULTERIORE RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	$(\text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t) - \text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t-1)) / \text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t-1) \%$	$\geq 5\%$
CONTENIMENTO DELLE SPESE DI CONSUMO DELLA CARTA	RIDUZIONE SPESA PER UTILIZZO CARTA	$(\text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t) - \text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t-1)) / \text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t-1) \%$	$\geq 10\%$

