



Camera di Commercio  
Pavia



**CAMERA DI COMMERCIO DI PAVIA**

**RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

**ANNO 2016**

**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 2016 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 2016-2018, adottato con delibera della Giunta Camerale n. 5 dell'8.2.2016.

*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 redatto ai fini di illustrare ai cittadini e agli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, allo scopo 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 2016 sono stati definiti prendendo a riferimento sia il Piano della performance 2016-2018 già citato, sia gli altri documenti di rendicontazione, con particolare riferimento al bilancio di esercizio 2016.

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.

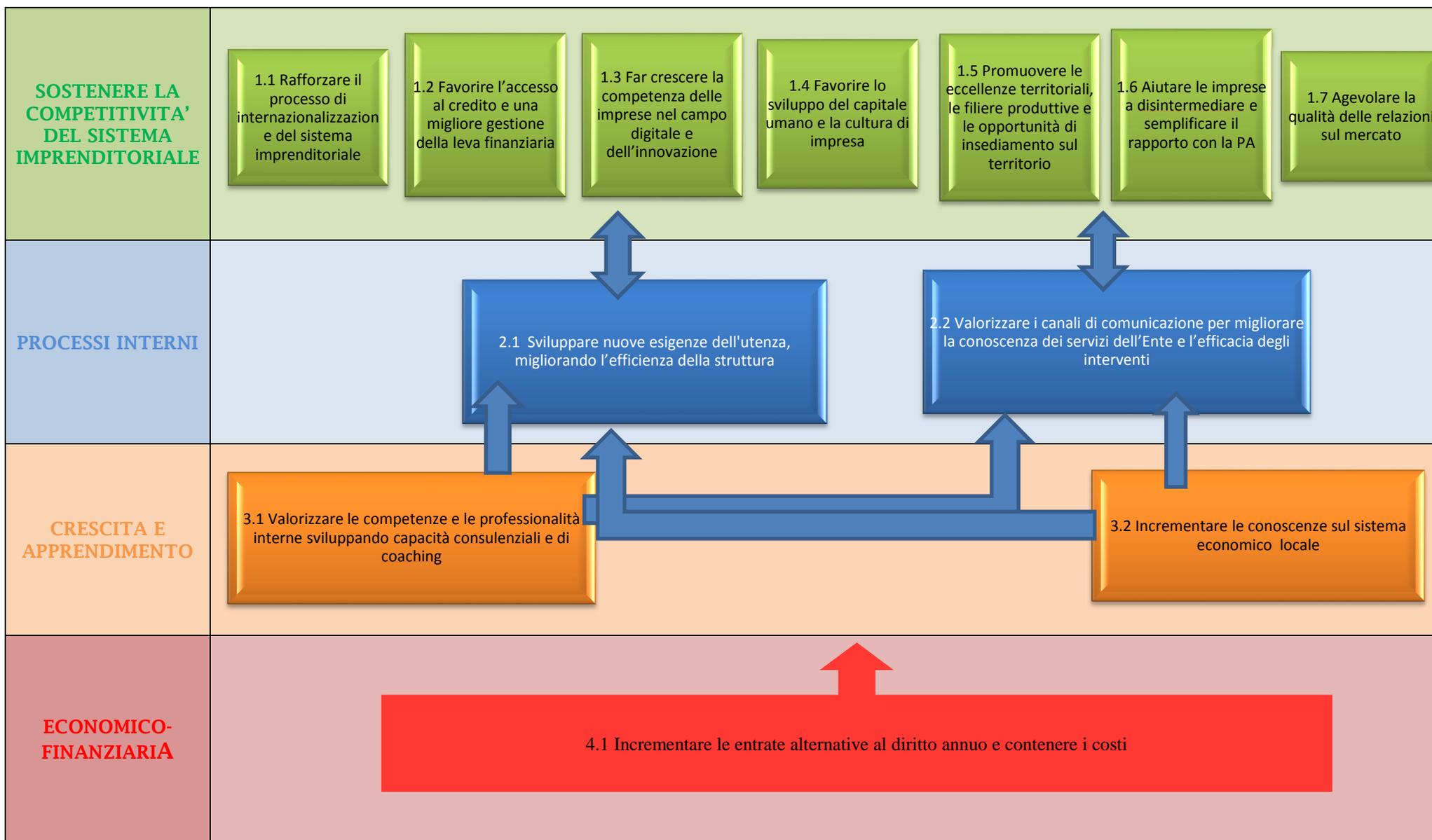
Gli obiettivi di riferimento per la definizione delle performance sono inoltre afferenti a quattro **prospettive** che consentono di adottare una visione multidimensionale della performance stessa:

- **sostenere la competitività del sistema imprenditoriale**, ove si concentrano gli obiettivi promozionali;
- **processi interni**, attenta agli aspetti del miglioramento organizzativi;
- **crescita e apprendimento** della struttura, tesa ai miglioramenti nello sviluppo delle risorse umane e degli strumenti di lavoro;

ed infine

- **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 2016 – 2018.



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](http://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 circa 548.000 abitanti<sup>1</sup> 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 il 10,7% del totale, in linea con la media regionale.

L'assetto demografico si connota per un indice di vecchiaia (190) molto più elevato rispetto a quello regionale (155,7) e nazionale (161,4).

### Scenario economico

**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.

---

<sup>1</sup> Anno 2016 – Fonte: *Annuario statistico provinciale*

La dinamica del tessuto imprenditoriale nei primi tre mesi del 2017 evidenzia un saldo negativo tra imprese nate e cessate pari a 300 unità che porta lo stock complessivo a 47.232 imprese. Il tasso di crescita, pari a -0,62%, colloca Pavia in nona 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 34% della compagine imprenditoriale. E' in consistente crescita il ruolo dell'imprenditorialità straniera, che detiene una quota pari al 10,4% sul totale delle imprese, un dato pressoché allineato a quello lombardo (11,5%); importante anche la consistenza delle imprese femminili, che rappresentano il 21,8% del totale delle imprese registrate in territorio pavese.

**DINAMICHE ECONOMICHE** >> L'analisi congiunturale realizzata nel primo trimestre 2017 mostra per la provincia di Pavia una dinamica tendenziale della produzione decisamente in miglioramento, con un incremento del 5% rispetto ai primi mesi del 2016. L'**indice della produzione industriale**, con la **nuova base 2010=100**, si attesta a quota 103,89, il valore più alto registrato in provincia di Pavia dal 2009, anno *clou* della crisi, ad oggi. Ancora distanti i livelli produttivi raggiunti nel periodo pre-crisi, rispetto ai quali si evidenzia un *gap* di oltre 11 punti (con la nuova base l'indice massimo pre-crisi è pari a 115,7 registrato nel 2007). Il **fatturato totale** accelera nel dato tendenziale con un incremento del 6%, su impulso delle **commesse interne**, che aumentano dell'1,75%, ma soprattutto degli **ordini esteri** che volano all'11,79%. Segnali positivi anche per il **comparto artigiano pavese** che, dopo una lunga recessione, sembra finalmente arrivato ad un punto di svolta: per il quarto trimestre consecutivo, si osserva infatti un incremento tendenziale dei livelli produttivi che, nel primo trimestre del 2017 sfiora quasi il 7%.

I dati più recenti del **mercato del lavoro** in provincia di Pavia (IV trimestre 2016) mostrano segnali di rallentamento: in controtendenza rispetto alle dinamiche regionali si riduce l'occupazione, soprattutto per le donne che registrano anche una diminuzione della partecipazione al lavoro, mentre la CIG diminuisce meno marcatamente che in Lombardia; tuttavia i dati di flusso evidenziano saldi occupazionali positivi e in miglioramento nel manifatturiero e aspettative negative ma in miglioramento.

L'**export pavese** apre l'anno 2017 con una variazione positiva che sfiora il 6% nel confronto con lo stesso periodo del 2016, primo incremento registrato dopo diversi trimestri trascorsi in territorio negativo.

## **Relazioni Istituzionali**

La Camera nel 2016 ha proseguito la politica di condivisione e collaborazione con tutti gli Enti del territorio, nel superiore intento di favorire lo sviluppo e il rafforzamento del sistema delle imprese.

Il Comune di Pavia, anche per il 2016, ha concesso la scenografica cornice del Castello Visconteo per la realizzazione dell'Autunno Pavese che ha ottenuto il sostegno finanziario della Fondazione Banca del Monte di Lombardia, e che ha confermato il successo dell'edizione 2015.

Consolidate e in tendenziale espansione le intese con i Comuni minori della provincia - che hanno fruito anche nel 2016 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.

La Camera ha partecipato anche nel 2016 con il Comune di Pavia al gruppo di lavoro istituito da Regione Lombardia nel 2015 sulla sperimentazione del fascicolo d'impresa regionale; in questa seconda fase si sono aggiunti i comuni di Voghera, Mortara e Mede con l'obiettivo di contribuire alla costruzione e all'alimentazione del fascicolo nazionale.

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 imprenditoriale 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.

Sempre con Regione Lombardia è proseguito il Progetto Angeli Antiburocrazia che vede impegnate giovani risorse nell'attività di verifica e analisi di procedimenti amministrativi che interessano le imprese. La Camera di Pavia ha ospitato due Angeli Antiburocrazia che hanno collaborato con il Registro Imprese per la diffusione degli strumenti di semplificazione per la gestione dei procedimenti che interessano i Suap, e con Regione Lombardia per l'informatizzazione sul portale "impresainungiorno" di alcuni procedimenti veterinari, agricoli e agrituristici.

## **Evoluzione normativa**

Nel 2016 è proseguito il percorso di riduzione del diritto annuale, maggior fonte di finanziamento degli Enti camerali, passando a un taglio del 40% rispetto al 2014.

A seguito **dell'approvazione del D. Lsg. 25.11.2016, n. 219** è stata revisionata la governance del sistema, con riduzione del numero complessivo delle Camere a non più di 60 e l'accorpamento degli Enti con meno di 75 mila imprese iscritte. Nell'ambito di questo piano di razionalizzazione rientra anche la rideterminazione delle dotazioni organiche di personale dipendente. E' stata prevista la gratuità per tutti gli incarichi degli organi diversi dai collegi dei revisori, stabilendo altresì la riduzione del 30% del numero dei consiglieri.

Nella ridefinizione dei compiti attribuiti alle Camere sono confermate le funzioni in materia di pubblicità legale e di settore, mediante la tenuta del registro delle imprese e tutte le funzioni specificatamente previste dalla legge in materia di tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, nonché le competenze in materia di rilevazione dei prezzi e delle tariffe, il rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione.

Sono state rafforzate le competenze relative alla formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa, nonché le funzioni di portale unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa. Viene anche prevista la competenza delle Camere per la valorizzazione del patrimonio culturale nonché per lo sviluppo e la promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti.

Sono escluse le attività promozionali direttamente svolte all'estero, anche se rimane la facoltà di svolgere attività di supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali.

Con altri decreti attuativi della riforma della P.A. è stata riordinata la disciplina delle partecipazioni societarie delle amministrazioni pubbliche, e sono state dettate disposizioni di modifica e integrazione del Codice dell'amministrazione digitale (CAD).

Con il **D. Lgs. 175/2016** la drastica riduzione delle società partecipate fa riferimento in particolare agli enti inattivi e a quelli che non producono servizi indispensabili alla collettività. È prevista inoltre una razionalizzazione dei compensi degli amministratori delle stesse ed una specifica individuazione di criteri sulla base dei quali sarà possibile costituire e gestire le società partecipate. Con le modifiche apportate dal **D. Lgs. 179/2016 al C.A.D.** si attua un cambiamento strutturale del rapporto tra cittadini e pubblica amministrazione attraverso una nuova identità digitale. Riguardo all'accesso ai servizi erogati in rete dagli Enti pubblici, il Sistema Pubblico per la gestione dell'Identità Digitale (SPID) in collegamento con l'anagrafe della popolazione residente, consentirà l'utilizzo di un solo identificativo di riconoscimento da far valere nei confronti della pubblica amministrazione.

In materia di sostegno della legalità è stato approvato il **nuovo Piano Nazionale Anticorruzione** con delibera dell'ANAC n. 831 del 3.8.2016. Il Piano, tenendo conto delle più recenti modifiche legislative, coordina le normative in tema di trasparenza e anticorruzione, semplificando le misure di prevenzione, ma allargando l'ambito dei soggetti tenuti ad applicare le misure volte a contrastare i fenomeni corruttivi, in linea con il D.Lgs 14.3.2013, n. 33 e il D. Lgs. 25.5.2016, n. 97, per quanto concerne i compiti per assicurare adeguati livelli di pubblicità e trasparenza.

In questo ambito il legislatore ha cercato di armonizzare le norme in materia di trasparenza con i principi comunitari definiti dal FOIA (Freedom of information act); di particolare interesse l'introduzione del cosiddetto accesso civico generalizzato, che consente ai cittadini – anche se privi di un interesse concreto e attuale, condizione prevista dalla Legge 241/1990 – di chiedere l'accesso a qualsiasi dato o documento della P.A., anche a quelli per cui non sussiste l'obbligo di pubblicazione nella sezione “Amministrazione Trasparente” del sito istituzionale. Da notare che l'accesso generalizzato non si sovrappone all'accesso documentale previsto dalla citata L. 241/1990, in quanto sono di diversa portata i limiti di cui le Amministrazioni devono tenere conto per non ledere i diritti di riservatezza di terzi nel valutare l'accoglimento delle istanze di accesso.

**Il D.Lgs 18.4.2016 n. 50 (Codice degli appalti pubblici)** è ispirato alle ragioni della semplificazione e della lotta alla corruzione, nel segno dell'efficienza amministrativa e della competitività. Viene dettata una disciplina unitaria dei contratti e delle concessioni, mentre è rafforzato il ruolo centrale dell'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC), che assume anche un compito di risoluzione delle controversie. Di particolare interesse per il sistema camerale e per gli enti del sistema che aggiudicano appalti vi sono i contratti sottosoglia su cui l'ANAC ha diffuso delle specifiche linee guida.

Sul versante della **regolazione del mercato** è stato attuato il recepimento in Italia di direttive europee riguardanti settori sui quali le Camere di Commercio svolgono attività di vigilanza: compatibilità elettromagnetica ( D. Lgs. 18.5.2016, n. 80); strumenti di misura (D. lgs. 19.5.2016, n. 84); materiale elettrico (D. Lgs. 19.5.2016, n. 86); commercializzazione di recipienti semplici a pressione (D. Lgs. 19.5.2016, n. 85).

I provvedimenti armonizzano la legislazione nazionale a quella degli altri Stati membri e definiscono i requisiti a cui devono rispondere attrezzature e prodotti per garantire la tutela della salute e sicurezza di tutti coloro che li utilizzano e, per gli strumenti metrici, l'affidabilità delle misure.

Per quanto riguarda la metrologia legale alla fine di ottobre 2016 è scaduto il termine per la disciplina transitoria prevista dal D. Lgs. 22/2007, pertanto non sono più consentite la 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. Tale norma prevede che i nuovi strumenti metrici siano sottoposti a verifica periodica da parte di Laboratori accreditati vigilati da Unioncamere, con la collaborazione degli Uffici metrici. Quanto sopra si concretizza nella progressiva diminuzione dei servizi a tariffazione erogati dalle strutture camerali, e nel conseguente aumento delle attività ispettive effettuate d'ufficio.

Riguardo al settore dell'Anagrafe economica, dal mese di maggio del 2015 le CCIAA avevano acquisito la competenza della tenuta dell'Albo regionale delle cooperative sociali, requisito che permette agli interessati di ottenere diversi vantaggi in termini finanziari e procedurali, come l'accesso ai benefici economici previsti dalla Regione, l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, la possibilità di stipulare convenzioni con gli enti pubblici in deroga alle normali procedure per l'assegnazione di servizi. Nel 2016 è stato emanato il Decreto RL n. 4362 contenente le Linee guida per le procedure di accertamento e controllo da parte delle Camere di Commercio lombarde sul possesso dei requisiti necessari per l'iscrizione e mantenimento nell'Albo.

In materia di semplificazione si evidenzia il **D. lgs. 30.5.2016, n. 126**, recante “**Autorizzazione alla delega in materia di segnalazione certificata di inizio attività (SCIA), a norma dell'art. 5 della legge 7.5.2015, n. 124**”: In particolare è prevista la standardizzazione della modulistica relativa alla segnalazione certificata ed è disposto che le pubbliche amministrazioni - destinatarie delle istanze, segnalazioni e comunicazioni - debbano pubblicare i moduli sul proprio sito; all'interessato non possono essere richieste informazioni o documenti se non in caso di mancata corrispondenza del contenuto dell'istanza, segnalazione o comunicazione e dei relativi allegati; sul sito istituzionale dell'amministrazione pubblicare dovrà essere indicato lo sportello unico (anche in via telematica) al quale depositare le segnalazioni, istanze e comunicazioni, anche quando vi sono endoprocedimenti settoriali di competenza interna o esterna all'amministrazione ricevente.

## **2.2 – Sviluppo dell'Organizzazione e gestione delle risorse**

### **Organizzazione e Risorse umane**

Come rilevato nel Piano della Performance 2016 - 2018, la Camera si articola in due **aree direzionali** dedicate rispettivamente ai Servizi Istituzionali - diretta dall'unico Dirigente che ha svolto - altresì - le funzioni di 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 31.12.2016 - 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 – Convenzione per l’esercizio comune con Camera di Commercio di Matera					
DIRIGENZA	2	1	1	1	0
CATEGORIA D – POSIZ. GIURIDICA D3 – PROFILO PROFESSIONALE: FUNZIONARIO - TOTALE	3	2	2	1	0
CATEGORIA D – POSIZ. GIURIDICA D1 – PROFILO PROFESSIONALE: ESTERTO - TOTALE	15	9	8,70	6	0,30
CATEGORIA C - - PROFILO PROFESSIONAL: ASSISTENTE - TOTALE	29	21	19,23	7	1,77
CATEGORIA B – GIURIDICA B3 – PROFILO PROFESSIONALE: OPERATORE - TOTALE	20	15	13,93	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	1,65	1	0,35
CATEGORIA A – PROFILO PROFESSIONALE: ADDETTO AI SERVIZI AUSILIARI - TOTALE	3	3	3	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>82</b>	<b>57</b>	<b>50,51</b>	<b>25</b>	<b>3,49</b>

Il tasso di copertura della dotazione organica del *personale non dirigenziale* al 31.12.2016, risulta pari al 70% (56 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.

Dal 1° marzo 2016, a seguito della risoluzione dell'incarico a tempo di Segretario Generale, la Camera è stata diretta dal Vice Segretario Generale nonché unico Dirigente dell'Ente. A fronte degli accordi intercorsi tra i due enti, il 9.12.2016 è stata sottoscritta con la Camera di Commercio di Matera una Convenzione per l'esercizio comune della Segreteria Generale per il periodo 12.12.2016 – 31.12.2017, convenzione che prevede la condivisione del Dirigente di vertice di quest'ultima a fronte del rimborso pro-quota delle spese relative da parte di Pavia.

In generale si evidenziano le seguenti ulteriori informazioni sulle risorse umane in servizio al 31.12.2016:

- ❖ presenza di genere: 42 donne e 15 uomini, il 73,68% del personale è di genere femminile sul totale dei dipendenti, pari a n. 57 unità (56 + 1 Dirigente);
- ❖ tasso di scolarizzazione: il personale laureato (laurea breve o specialistica) rappresenta il 26,3% delle risorse in servizio (15 su 57 ), di cui il 12,2% in Categoria D (7 su 56). Il 50% del personale possiede un titolo di studio di scuola media superiore ed il 23,2% ha un titolo di istruzione compreso fra il diploma di qualifica e la scuola dell'obbligo;
- ❖ età anagrafica (anni compiuti al 31.12.2016): il personale è distribuito per il 47% nelle due fasce di età 40-49 anni e 50-54 anni (27 su 57). Significativa è anche la quota di dipendenti di età superiore ai 54 anni (28 su 57), che raggiunge il 49%; solo il 4% del personale rientra nella fascia di età 20-39 anni (3 su 56).

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 per il 2016 l'Ente ha garantito un tasso di copertura formativa del personale elevato (74%): 42 dipendenti hanno preso parte ad almeno un evento formativo.

Nel corso dell'anno è stato portato a termine 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.

## **Risorse economico-finanziarie**

Come precedentemente evidenziato nel 2016 gli importi del diritto annuale dovuto dalle imprese sono stati ridotti del 40% ai sensi della Legge 114/2014. Ciò ha determinato una *riduzione dei proventi correnti del 7,4%* (- 600 mila euro: nel 2015 erano diminuiti del 34,5% rispetto al 2014 pari a - 3 milioni di euro), *dei proventi finanziari del 45% e dei proventi straordinari del 7%*.

L'Ente ha proseguito l'azione di controllo e di ottimizzazione dei costi ed al 31.12.2016 si sono registrate, rispetto al 2015, *riduzioni: dell'8% dei costi del personale e dell'11% dei costi di funzionamento* .

Contemporaneamente si è dato corso alle indicazioni del Consiglio che ha stanziato importanti risorse (4,3 milioni di euro) per interventi a favore delle imprese e del territorio al fine di supportare le imprese stesse e l'economia provinciale con investimenti eccezionali in un momento congiunturale che mostrava i primi segnali di ripresa.

A chiusura dell'esercizio *gli oneri per interventi economici sono risultati pari a 3,7 milioni di euro, con un incremento del 40% rispetto al 2015 (+ 1 milione di euro)* e con una percentuale di incidenza sui proventi correnti del 50%.

### **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 2016. 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. 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 2016 - è pari all'87,5% per quanto concerne i target di tipo strategico, e supera l'86% per ciò che concerne i target di tipo operativo attraverso i quali si misura il contributo alla performance direttamente fornito dall'attività delle aree organizzative.**

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

Obiettivi	KPI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2016	ACTUAL 2016	% RAGGIUNG. OBIETTIVI STRATEGICI	MEDIA PROSP/OBIETTIVO
<b>SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE</b>						
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	6 <sup>2</sup>	100%	100%
	Sviluppo programmazione concertata attraverso nuovi progetti in collaborazione con le associazioni di categoria	N. progetti concertati avviati nell'anno	5	9 <sup>3</sup>	100%	
<b>PROCESSI INTERNI</b>						
2.1 – 2.2	Efficienza del processo di gestione pratiche telematiche del Registro imprese	Tempo medio di lavorazione Pratiche telematiche RI in giorni	<=6	4,7 <sup>4</sup>	100%	100%
	Intensità della comunicazione esterna	n. eventi comunicazionali	≥60	64 <sup>5</sup>	100%	
<b>CRESCITA E APPRENDIMENTO</b>						
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	21	100%	50%
	Livello del benessere organizzativo all'interno dell'Ente	Indice medio di benessere espresso dal personale <sup>6</sup>	≥4	0 <sup>7</sup>	0%	
<b>ECONOMICO FINANZIARIA</b>						
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%	39,19% <sup>8</sup>	100%	100%
<b>% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI PER PROSPETTIVA: 350/4 = 87,5%</b>						

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.

<sup>2</sup> 2016: Progetto Angeli Antiburocrazia con Regione Lombardia, Progetto Lauree Magistrali Plus con Università di Pavia, Progetto Laboratori Territoriali per l'occupabilità con ITIS Cardano ITC Faravelli e IPSIA Calvi, Progetto sportelli SUAP con Comuni della Provincia, Sportelli IAT con Comune di Pavia e di Godiasco, Progetto Pavia in Rete con Comune di Pavia.

<sup>3</sup> 2016: n. 4 azioni Progetto Pavia2020, Progetto ICT Café, Progetto di filiera sul Riso Carnaroli, Progetto Crocevia d'Europa Itinerari dello spirito, B2B Incoming Buyers, Percorso formativo Istruzione e Formazione Tecnica Superiore.

<sup>4</sup> Report Infocamere

<sup>5</sup> N. 12 Newsletter, n. 30 comunicati stampa su sito, n. 12 informative per pacchetti formativi, n. 2 comunicati stampa 1 newsletter e 2 informative per Incoming B2B, n. 5 informative per eventi quali Autunno Pavese, Vinitaly, Artigiano in fiera, Giornata Economia, Premio Fedeltà al Lavoro, Convegno su Packaging

<sup>7</sup> Indagine sul benessere organizzativo non effettuata a seguito della necessità di attuare la procedura per la selezione e designazione del Segretario Generale.

<sup>8</sup> Accertamento 2016 per interventi economici € 3.686548 su totale oneri correnti di € 9.406.140

### 3.2– Risultati operativi della Struttura

Nonostante l'ulteriore taglio delle entrate da diritto annuo (pari al 40%) l'Ente, nel 2016, dando corso alle indicazioni degli organi ha perseguito fortemente la missione di **SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE** con uno stanziamento di 4,3 milioni di euro.

Come già evidenziato a chiusura dell'esercizio gli oneri per interventi economici sono risultati 3,7 milioni di euro con un incremento del 40% rispetto al 2015 (+ 1 milione di euro) e con una percentuale di incidenza sui proventi correnti del 50%.

Nel 2016 Camera ha proseguito l'azione di supporto diretto alle imprese e ai soggetti portatori di interessi diffusi. Sono stati infatti pubblicati 5 bandi per un totale di 1,87 milioni di euro (pari al 50% degli investimenti promozionali) che hanno riguardato:

- contributi alle imprese per investimenti innovativi - 1 milione di euro - 407 istanze pervenute e 64 finanziate,
- contributi alle imprese per accesso al credito - 500 mila euro - 121 istanze pervenute e 121 finanziate,
- contributi per il sostegno e lo sviluppo delle imprese femminili - 80 mila euro - 43 istanze pervenute e 29 finanziate,
- contributi alle imprese per investimenti di incremento della sicurezza - 85 mila euro di risorse camerale oltre alle risorse messe a disposizione da Regione Lombardia sull'Accordo di programma per la competitività sottoscritto con il sistema camerale - 47 istanze pervenute e 43 finanziate
- contributi alle imprese per l'internazionalizzazione - € 200 mila euro - 94 imprese finanziate,
- contributi a iniziative di promozione dell'economia locale - € 140 mila di contributi concessi.

L'impegno promozionale 2016 si è caratterizzato, nell'ambito dell'Accordo di Programma, nella realizzazione di incoming di operatori economici stranieri in Lombardia per favorire l'internazionalizzazione e l'accesso ai mercati esteri. In particolare sono state realizzate due giornate appositamente dedicate agli incontri business rivolte alle filiere Calzature e accessori moda e Abbigliamento tessile. Le imprese della provincia iscritte sono state 20; i buyer ospitati 18 provenienti da 8 paesi di 3 continenti.

Nel 2016 si sono concretizzate alcune progettualità elaborate nel Piano di Rilancio dell'economia provinciale Pavia2020 che hanno riguardato i seguenti clusters:

- packaging - con l'organizzazione dell'evento internazionale «Packaging - Food, Loss and Waste: Innovazione del packaging per un futuro sostenibile» tenutosi a Pavia che, oltre ad un momento di convegnistica, ha previsto anche un pomeriggio di tavoli di lavoro che hanno aperto a nuove idee operative che saranno sviluppate nel corso del 2017;
- agrifood connesso a benessere e salute (20 imprese coinvolte) mediante la valorizzazione in chiave nutraceutica dei prodotti alimentari tipici del territorio pavese;
- industria creativa e culturale e marketing territoriale.

Si sono inoltre avviate le attività per la realizzazione delle azioni sulla digitalizzazione delle imprese (Impresa 4.0) e per la realizzazione di uno “stabilimento pilota” della creatività calzaturiera presso gli spazi dello ShoeStyle Lab di Vigevano (Calzatura 4.0.).

Grazie al progetto Invest in Lombardy - in condivisione con Regione, Sistema - che mira a intercettare potenziali investitori esteri e li indirizza verso le opportunità di investimento presenti sui territori fornendo informazioni e anche assistenza professionale, nel 2016 la Camera di Commercio ha avuto occasione di presentare ad un potenziale investitore turco un sito produttivo, ora dismesso, da riconvertire.

L'Ente ha partecipato, inoltre, alla stesura del progetto “Crocevia d'Europa tra Pavia, Milano, Lodi e Como. Dalla Francigena alla rete degli itinerari dello spirito” volto a valorizzare e mettere a sistema le vie di fede che si incrociano sul territorio provinciale, individuandone i tracciati precisi, realizzando le azioni necessarie per renderle pienamente fruibili assicurandone l'adesione agli standard riconosciuti a livello regionale ed europeo, definendo gli elementi distintivi per ciascuno dei luoghi di culto e per specificità territoriale e prevedendo un'importante azione di promozione attraverso le più moderne tecniche di marketing e di diffusione sociale.

Il progetto, presentato a valere sul Bando “Turismo Religioso in Lombardia” (approvato con Decreto regionale n. 3765 del 2.5.2016 nell'ambito dell'Accordo di Programma per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo fra Regione Lombardia e Sistema Camerale lombardo), è stato approvato da Regione Lombardia risultando secondo nella graduatoria lombarda.

Nel 2016 l'Ente ha consolidato il proprio impegno a incrementare i livelli di trasparenza del mercato a tutela del consumatore, rafforzando le attribuzioni dell'Ente in materia di controllo. Sono stati presidiati i settori relativi alla sicurezza dei prodotti (dispositivi di protezione individuale, giocattoli e prodotti elettrici); in particolare sono state effettuate 28 ispezioni - durante le quali sono stati esaminati circa 230 prodotti - per accertare la presenza dei requisiti formali delle confezioni, acquisire la relativa documentazione tecnica ed effettuare a campione analisi di laboratorio presso Organismi certificati, per la verifica degli standard di sicurezza.

Tramite l'Azienda Speciale Paviaviluppo si sono realizzati programmi di formazione professionale, manageriale ed imprenditoriale; iniziative di orientamento a favore dello sviluppo dell'imprenditorialità e promozione di nuove imprese e azioni tese a favorire l'incontro fra sistema delle imprese e mondo scolastico. Oltre 500 imprese locali, circa 900 aspiranti imprenditori e 500 studenti hanno usufruito nel 2016 di servizi qualificati, progettati attraverso il contatto diretto con i beneficiari, le sollecitazioni delle associazioni imprenditoriali e le rilevazioni settoriali.

Di particolare rilievo è stato il risultato relativo al servizio di assistenza personalizzata alle imprese in tema di innovazione, digitalizzazione e reti di impresa che ha coinvolto ben 82 imprese.

Sempre nel 2016 l'azienda ha realizzato la 63<sup>a</sup> rassegna enogastronomica Autunno Pavese Doc che ha avuto luogo presso la sede del Castello Visconteo di Pavia, 186 le imprese pavese coinvolte in eventi e manifestazioni e oltre 20.000 i visitatori e turisti.

Quelle appena esposte sono solo parte dell'attività che hanno impegnato la Camera nel 2016, per una dettagliata evidenza di quanto effettuato si rinvia alla Relazione sulla gestione.

La media del raggiungimento degli obiettivi afferenti a questa prospettiva, pari all'**88,7%** (in aumento rispetto al dato 2015 del 4,8%), risente in particolare del parziale raggiungimento di alcuni obiettivi dell'azione "Favorire lo sviluppo del capitale umano e la cultura d'impresa" quali l'accompagnamento tramite colloqui *individuali* di aspiranti imprenditori, che è stato inferiore rispetto alle ipotesi iniziali sia per la preselezione che viene effettuata per valutare il livello di maturità delle idee imprenditoriali ipotizzate, sia per l'utilizzo di altre forme di informazione/formazione.

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 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.

L'Ente ha quindi attivato una serie di azioni di comunicazione sia tramite i classici canali informativi (comunicati stampa, eventi) sia tramite i canali internet (newsletter, facebook, twitter). Nel quadro degli obiettivi operativi una particolare attenzione è stata dedicata all'aggiornamento dei contenuti del sito internet da parte di tutti gli uffici.

Nel 2016 si è ulteriormente evoluto il processo di informatizzazione della gestione documentale ed è stato redatto un nuovo Manuale di gestione - approvato dalla Soprintendenza archivistica - strumento che disciplina i processi di gestione documentale e che ha riflessi anche nei confronti

dell'utenza, in quanto richiama le disposizioni per l'invio della corrispondenza, l'assegnazione agli uffici, il nuovo accesso civico, nonché le ricerche documentali presso l'archivio storico.

L'attenzione si è mantenuta alta anche nei confronti delle diverse linee di intervento volte a rendere più efficace il funzionamento della struttura. Tra queste va evidenziato il trasferimento di una risorsa al Servizio Promozione dell'Economia Locale al fine di permettere una efficiente gestione delle iniziative promozionali e delle notevoli risorse messe a disposizione delle imprese e del sistema economico locale nell'anno in esame.

La media del raggiungimento degli obiettivi afferenti a questa prospettiva, pari al **74,27%**, ed è stata condizionata da attività non realizzate quali il "Servizio elenchi complessi per indagini e ricerche di mercato" - per il mancato riscontro di interesse delle imprese -, la razionalizzazione e qualificazione delle segmentazioni sulla piattaforma CRM e la definizione di una nuova procedura di riscossione delle tariffe metriche a cui non è stato dato seguito per intervenute ulteriori priorità.

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

Nel 2016 l'azione formativa è stata orientata allo sviluppo di risorse umane capaci di misurarsi con la richiesta di nuove competenze ed esigenze organizzative, che hanno portato ad un metodo di lavoro in grado di rispondere al cambiamento imposto dal processo di riforma della Camera di Commercio, attuato con D. Lgs. 25 novembre 2016, n. 219.

Nel corso dell'anno, come già evidenziato, è stato portato a termine 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" e si sono altresì conclusi - nell'ambito del suddetto percorso formativo - le esperienze di "Project Work - "Impostazione dei nuovi servizi" - Ipotesi creativa aperta" riservate a gruppi di persone inserite in un determinato contesto operativo (Registro Imprese - Regolazione del Mercato - Promozione - Paviaviluppo e Segretario Generale).

La Camera ha anche aderito all'iniziativa "ArsDigitalia – formazione per il personale camerale" – realizzata a valere sul Fondo Perequativo 2014 – al fine di supportare l'Ente nel consolidamento e aggiornamento del processo di digitalizzazione dei propri servizi e nella messa a punto/implementazione della propria strategia di social marketing istituzionale, a supporto del sistema produttivo.

Un'ulteriore importante percorso formativo volto a creare figure esperte nella partecipazione a Bandi Europei è stato positivamente portato a termine tramite l'azienda speciale Paviaviluppo il cui personale ha partecipato a 20 giorni di formazione ad hoc.

Sono inoltre state attivate numerose azioni formative che hanno riguardato Aree tematiche di tipo specialistico, indispensabili per potenziare le professionalità interne - attraverso un aggiornamento continuo che conduce a un miglioramento dell'efficienza della Struttura.

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 2016 è stato pari al 73,68%.

Il valore medio del grado di raggiungimento degli obiettivi afferenti a questa prospettiva è pari al **64,28%**, non essendo stata attuata l'attività di realizzazione dei report economici con l'utilizzo di nuovi applicativi grafici e cartografici e la relativa attività formativa per il personale interessato.

Con riguardo alla prospettiva **ECONOMICO-FINANZIARIA**, dato atto dei risultati di bilancio che testimoniano degli ulteriori tagli apportati alla spesa (con un - 11% sul funzionamento e - 8% sul personale), si è confermata la capacità di destinare agli interventi economici una quota consistente degli oneri correnti, pari al 39%. 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 sia con le altre Camere monitorate con l'indagine Benchmarking 2015.

La percentuale di raggiungimento degli obiettivi nella prospettiva, pari al **96,54%**.

## SEGRETARIO GENERALE

### AFFARI GENERALI

#### Processi interni

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
PORTARE A TERMINE L'IMPLEMENTAZIONE DELL'APPLICATIVO GEDOC - GESTIONE DOCUMENTALE	IMPLEMENTAZIONE DELL'APPLICATIVO GEDOC - GESTIONE DOCUMENTALE - SISTEMA DI PROTOCOLLO	<= 31-12-2016	100,00%	10/10/2016 Determin. 37 del 10/10/2016

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
MIGLIORARE I CONTENUTI DEL SITO INTERNET ISTITUZIONALE	PAGINE RIVISTE DEL SITO ISTITUZIONALE/PAGINE DEL SITO ISTITUZIONALE %	>= 100%	100,00%	Riviste e aggiornate le pagine del sito di competenza
AVVIARE UN CANALE INFORMATICO DI COMUNICAZIONE DIRETTO AGLI ORGANI CAMERALI	REPORT DA INVIARE A ORGANO ESECUTIVO	>= 2	100,00%	N. 2 report: Relazione sulla gestione e sulle attività 2015; Relazione sulla performance 2015;

#### Crescita e apprendimento

#### 3.2 - INCREMENTARE LE CONOSCENZE SUL SISTEMA ECONOMICO LOCALE

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
PROMUOVERE L'ACCESSO ALLA BIBLIOTECA CAMERALE VALORIZZANDO IL CATALOGO ON LINE	RICHIESTE DI CONSULTAZIONI DEI VOLUMI PRESENTI IN BIBLIOTECA ATTRAVERSO IL CATALOGO ON LINE	>= 7	50,00%	Incarico per Catalogo Online assegnato con Det. SG n. 3 del 28.1.2016. Revocato per inadempienza contrattuale con nota prot. 333/2017- in sostituzione è stato implementato un db Access che ha permesso la ricerca di 8 richieste di consultazione

#### Economico - finanziaria

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
ULTERIORE RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	(SPESE DI FUNZIONAMENTO(t)-SPESE DI FUNZIONAMENTO(t-1))/SPESE DI FUNZIONAMENTO(t-1)%	>= 5%	100,00%	Spece di funzionamento 2016 = 1.976.570,37 contro spece di funzionamento 2015 = € 2.224.185,94 - 11,13%
CONTENIMENTO DELLE SPESE DI CONSUMO DELLA CARTA	(SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA(t)-SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA(t-1))/SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA(t-1)%	>= 10%	100,00%	Spece di acquisto carta 2016 = 2.215,30 contro spece 2015 pari a 5.303,95 - 58,23

**%RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI : 550/6= 91,67**

## 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	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
MIGLIORARE I CONTENUTI DEL SITO INTERNET ISTITUZIONALE	PAGINE RIVISTE DEL SITO ISTITUZIONALE/PAGINE DEL SITO ISTITUZIONALE %	>= 100%	100,00%	Riviste e aggiornate tutte le pagine di competenza

### Crescita e apprendimento

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
INTERVENTI DI FORMAZ. SULL'UTILIZZO DI STRUMENTI DI RAPPRESENTAZIONE DELLE INFO ECONOMICHE	GIORNATE DI FORMAZIONE SULL'UTILIZZO DI STRUMENTI DI RAPPRESENTAZIONE GRAFICA E CARTOGRAFICA DELL'INFORMAZIONE ECONOMICA	>= 2	0,00%	Non effettuato
PORTARE A TERMINE L'INTERVENTO INTEGRATO PROATTIVITA' E ADATTABILITA' PER GUIDARE IL CAMBIAMENTO	GIORNATE DI PROJECT WORK	<= 31-03-2016	100,00%	Report finale inviato l'8.3.2016 (ultima giornata di pw 25.2.2016)
INSERIRE NEL PIANO FORMAZIONE INTERVENTI VOLTI A FORMARE COMPETENZE SU UTILIZZO SOCIAL	NUMERO DIPENDENTI COINVOLTI NEL PERCORSO ARSDIGITALIA	>= 12	100,00%	Dipendenti coinvolti n. 21

### Economico - finanziaria

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
ULTERIORE RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	$(\text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t) - \text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t-1)) / \text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t-1) \%$	>= 5%	100,00%	Spese di funzionamento 2016 = 1.976.570,37 contro spese di funzionamento 2015 = € 2.224.185,94 - 11,13%
CONTENIMENTO DELLE SPESE DI CONSUMO DELLA CARTA	$(\text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t) - \text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t-1)) / \text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t-1) \%$	>= 10%	100,00%	Spese di acquisto carta 2016 = 2.215,30 contro spese 2015 pari a 5.303,95 - 58,23

**%RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI : 500/6 = 83,33**

## 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	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
MIGLIORARE I CONTENUTI DEL SITO INTERNET ISTITUZIONALE	PAGINE RIVISTE DEL SITO ISTITUZIONALE/PAGINE DEL SITO ISTITUZIONALE %	>= 100%	100%	Sono state riviste e aggiornate le pagine di competenza: diritto annuale e provveditorato. E' stato implementato il collegamento con Pubblicamera per la pubblicazione degli ordinativi di spesa

### Economico - finanziaria

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
ULTERIORE RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	(SPESE DI FUNZIONAMENTO(t)-SPESE DI FUNZIONAMENTO(t-1))/SPESE DI FUNZIONAMENTO(t-1)%	>= 5%	100,00%	Spese di funzionamento 2016 = 1.976.570,37 contro spese di funzionamento 2015 = € 2.224.185,94 - 11,13%
CONTENIMENTO DELLE SPESE DI CONSUMO DELLA CARTA	(SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA(t)-SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA(t-1))/SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA(t-1)%	>= 10%	100,00%	Spese di acquisto carta 2016 = 2.215,30 contro spese 2015 pari a 5.303,95 - 58,23

**% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI : 300/3 = 100**

## AREA SERVIZI PROMOZIONALI

### SERVIZIO PROMOZIONE DELL'ECONOMIA LOCALE

#### Sviluppo economico e territoriale

#### 1.1 - RAFFORZARE IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
VALORIZZARE SERVIZIO DI PRIMO ORIENTAMENTO PER L'ESPORTAZIONE TRAMITE LOMBARDIA POINT	NUMERO IMPRESE ASSISTITE DALL'UFFICIO ESTERO SUL SERVIZIO LOMBARDIA POINT	>= 30	100,00%	N. 33 imprese assistite - Fonte: dati ufficio
INCOMING BUYERS ESTERI 2016	NUMERO INCONTRI B2B REALIZZATI SUL TERRITORIO IN RIFERIMENTO A INIZIATIVA INCOMING BUYERS ESTERI	>= 50	100,00%	N. 59 incontri realizzati - Fonte: dati ufficio
PROGETTO PASSAPORTO PER L'EXPORT - ACCOMPAGNAMENTO IMPRESE MATRICOLA	NUMERO IMPRESE ASSISTITE DALL'UFFICIO ESTERO SUL SERVIZIO LOMBARDIA POINT	>= 12	100,00%	N. 15 imprese che hanno aderito all'iniziativa - Fonte: dati ufficio

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
AZIONE INNOVATIVA SUL MICROCREDITO	PROGETTAZIONE AZIONE MICROCREDITO	<= 31-10-2016	100,00%	Azione progettata con Comitato Cisem nella riunione del 21/04/16 - V. verbale GC del 18/5/16

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
VALORIZZARE LE RISORSE CAMERALI A SOSTEGNO DEGLI INVESTIMENTI INNOVATIVI DELLE IMPRESE	RISORSE LIQUIDATE SU RISORSE DESTINATE A FINANZIAMENTO BANDI INVESTIMENTI INNOVATIVI/INVESTIMENTI INNOVATIVI/RISORSE DESTINATE A FINANZIAMENTO BANDI INVESTIMENTI INNOVATIVI%	>= 100%	99,30%	Concessi € 993.038,79 su un plafond di € 1 mln

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
DARE OPERATIVITA' AL MONITORAGGIO PREVISTO NEL PROGETTO MARKETING TERRITORIALE PAVIA 2020	RICOGNIZIONE E MAPPATURA DELLE AREE DISPONIBILI PER INSEDIAMENTI INDUSTRIALI	<= 31-10-2016	85,88%	Identificati nel mese di dicembre 2016 di n. 9 comuni con opportunità insediative industriali attrattive - n. 50 gg di ritardo
COINVOLGIMENTO DI REGIONE LOMBARDIA A SUPPORTO PROGETTO ITINERARIO TURISTICO RELIGIOSO S. COLOMBANO	PRESENTAZIONE IN AdP COMPETITIVITA' DEL PROGETTO "ITINERARIO TURISTICO S. COLOMBANO"	<= 30-04-2016	100,00%	Presentazione domanda su Bando AdP Turismo Religioso pubblicato il 2/5/16 e rettificato il 24/6/16 - La domanda è stata presentata il 21.11.2016 data di presentazione dei progetti stabilita da Regione Lombardia

## Processi interni

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
MIGLIORARE I CONTENUTI DEL SITO INTERNET ISTITUZIONALE	PAGINE RIMSTE DEL SITO ISTITUZIONALE7PAGINE DEL SITO ISTITUZIONALE %	>= 100%	100,00%	Modificata pagina introduttiva Informazione Economica; introdotto nuove pagg. dedicate a Sportello Riemergo e Atti convegni. Aggiornamento dati e info

## Crescita e apprendimento

### 3.2 - INCREMENTARE LE CONOSCENZE SUL SISTEMA ECONOMICO LOCALE

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
CONOSCERE L'IMPATTO SUL TERRITORIO DELLE NORME ATTE A FAVORIRE LE IMPRESE INNOVATIVE	REPORT ILLUSTRATIVO DELL'ANDAMENTO DELLE NUOVE TIPOLOGIE D'IMPRESA	<= 31-12-2016	100,00%	Report del 27.4.2016
MIGLIORARE L'IMPATTO GRAFICO DEI REPORT ECONOMICI PRODOTTI DA UFFICIO STUDI	REPORT ECONOMICI REALIZZATI CON L'UTILIZZO DI NUOVI APPLICATIVI GRAFICI E CARTOGRAFICI	<= 31-12-2016	0,00%	Attività non effettuata

## Economico - finanziaria

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
ULTERIORE RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	(SPESE DI FUNZIONAMENTO(t)-SPESE DI FUNZIONAMENTO(t-1))/SPESE DI FUNZIONAMENTO(t-1)%	>= 5%	100,00%	Spese di funzionamento 2016 = 1.976.570,37 contro spese di funzionamento 2015 = € 2.224.185,94 - 11,13%
CONTENIMENTO DELLE SPESE DI CONSUMO DELLA CARTA	(SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA(t)-SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA(t-1))/SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA(t-1)%	>= 10%	100,00%	Spese di acquisto carta 2016 = 2.215,30 contro spese 2015 pari a 5.303,95 - 58,23

**% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI : 1.085,18/12 = 90,43**

## OBIETTIVI OPERATIVI/ATTIVITA' IN CAPO AL DIRIGENTE AREA SERVIZI PROMOZIONALI

### Sviluppo economico e territoriale

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
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	>= 5	100,00%	20 giorni di formazione

**DIRIGENTE AREA SERVIZI PROMOZIONALI: % 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) **1185,18/13 = 91,17**

## OBIETTIVI OPERATIVI/ATTIVITA' IN CAPO AL SEGRETARIO GENERALE

### Processi interni

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
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	<= 30-06-2016	100%	Dall'1.6.2016 trasferimento di una risorse - OdS n. 3/2016

### Crescita e apprendimento

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
GARANTIRE UN ADEGUATO TASSO DI COPERTURA FORMATIVA DEL PERSONALE	NUMERO ADDETTI CHE HANNO FREQUENTATO ALMENO UN CORSO DURANTE L'ANNO/NUMERO TOTALE ADDETTI AL 31/12 DELL'ANNO DI RIFERIMENTO%	>= 60%	100%	n. 42 dipendenti su n. 57 in servizio = 73,68%

### Economico - finanziaria

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
MANTENERE IL VALORE MEDIO DEI COSTI DELLE FUNZIONI DI SUPPORTO A e B	COSTI DEL PERSONALE F.I. A E F.B./IMPRESE ATTIVE	<= 116	100%	Costi funzioni A e B € 3.397.148 / n. 46.205 imprese attive al 31/12/2016 € 73,50

**SEGRETARIO GENERALE: % RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI : % 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 Segretario) **4113,48/47= 87,52**

## AREA SERVIZI ISTITUZIONALI

### SERVIZIO REGISTRO IMPRESE

#### Sviluppo economico e territoriale

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
VERIFICA VALIDITA' PEC ISCRITTE NEL R.I.	VERIFICHE INDIRIZZI PEC ISCRITTI NEL R.I.	>= 4	100,00%	Fonte dati: v. prot. n. 7961 12/05/2016; prot. n. 9912 13/06/2016; prot. n. 19188 22/11/2016; prot. 21541 28/12/2016

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
SPERIMENTAZIONE DI UN AFFIANCAMENTO ALLE IMPRESE INDIVIDUALI NELL'UTILIZZO DI NUOVI STRUMENTI	NUMERO PRATICHE EVASE NELL'AMBITO DEL SERVIZIO "PRATICA SEMPLICE"	>= 10	100,00%	V. IC - n. 13 "pratiche semplici"

#### Processi interni

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
EVASIONE PRATICHE TELEMATICHE DI COSTITUZIONE SOCIETA' E ISCRIZIONE IMPRESE INDIVIDUALI	NUMERO PRATICHE COSTITUZIONE SOCIETA' E ISCRIZIONE IMPRESE INDIVIDUALI EVASE IN N. 2 GIORNI / NUMERO PRATICHE COSTITUZIONE SOCIETA' E ISCRIZIONE IMPRESE INDIVIDUALI PRESENTATE %	>= 100%	78,30%	IC, cruscotto Scriba
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	>= 7	0,00%	Fonte dati: archivio ufficio o utenti

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
MIGLIORARE I CONTENUTI DEL SITO INTERNET ISTITUZIONALE	PAGINE RIVISTE DEL SITO ISTITUZIONALE/PAGINE DEL SITO ISTITUZIONALE %	>= 100%	100,00%	Riviste e aggiornate tutte le pagine di competenza

## Economico - finanziaria

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
ORGANIZZAZIONE CORSI DI FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO PER IMPRESE, PROFESSIONISTI, ASSOCIAZIONI E SUAP	INTROITI DERIVANTI DALLA ORGANIZZAZIONE DI CORSI DI FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO	$\geq 500$	<b>100,00%</b>	€ 600,00 - Fonte dati: archivio ufficio
ULTERIORE RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	$(\text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t) - \text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t-1)) / \text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t-1) \%$	$\geq 5\%$	<b>100,00%</b>	Spese di funzionamento 2016 = 1.976.570,37 contro spese di funzionamento 2015 = € 2.224.185,94 - <b>11,13%</b>
CONTENIMENTO DELLE SPESE DI CONSUMO DELLA CARTA	$(\text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t) - \text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t-1)) / \text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t-1) \%$	$\geq 10\%$	<b>100,00%</b>	Spese di acquisto carta 2016 = 2.215,30 contro spese 2015 pari a 5.303,95 - <b>58,23</b>

**%RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI :  $678,30/8 = 84,79$**

## SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO

### Sviluppo economico e territoriale

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
CONSOLIDAMENTO DELLE AZIONI A SOSTEGNO DELLA PROTEZIONE DELLA PROPRIETA' INDUSTRIALE	UTENTI CHE PRENDONO PARTE AGLI INCONTRI ONE TO ONE CON CONSULENTI PROPRIETA' INDUSTRIALE	>= 15	100,00%	15 partecipanti Fonte Dati: atti d'ufficio

#### 1.7 - AGEVOLARE LA QUALITA' DELLE RELAZIONI SUL MERCATO

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
INCREMENTO 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%	100,00%	126 ispezioni - Fonte Dati: Eureka e atti ufficio
CONSOLIDAMENTO DELLE ATTIVITA' IN MATERIA DI SICUREZZA DEI PRODOTTI	VISITE ISPETTIVE IN AMBITO DI SICUREZZA DEI PRODOTTI	>= 28	100,00%	29 visite ispettive - Fonte Dati: Eureka e atti ufficio

### Processi interni

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
DEFINIZIONE DI NUOVA PROCEDURA DI RISCOSSIONE DELLE TARIFFE METRICHE	INSOLUTI DA MANCATO PAGAMENTO DI TARIFFE METRICHE(t)/INSOLUTI DA MANCATO PAGAMENTO DI TARIFFE METRICHE(t-1)%	>= 50%	0%	La nuova procedura è stata predisposta, ma date le novità normative che si prospettano per le Camere di Commercio - anche in riferimento alla riscossione dei corrispettivi per i servizi erogati - si è deciso di soprassedere, anche per l'esiguità riscontrata sulla percentuale di insoluti (fatturato nel periodo di rif.: € 35820; insoluto: € 1049; % insoluti 3%)

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
MIGLIORARE I CONTENUTI DEL SITO INTERNET ISTITUZIONALE	PAGINE RIVISTE DEL SITO ISTITUZIONALE/PAGINE DEL SITO ISTITUZIONALE %	>= 100%	100,00%	Aggiornate tutte le pagine di competenza dell'Ufficio

## Economico - finanziaria

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
ULTERIORE RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	$(\text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t) - \text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t-1)) / \text{SPESE DI FUNZIONAMENTO}(t-1) \%$	$\geq 5\%$	<b>100,00%</b>	Spese di funzionamento 2016 = 1.976.570,37 contro spese di funzionamento 2015 = € 2.224.185,94 - <b>11,13%</b>
CONTENIMENTO DELLE SPESE DI CONSUMO DELLA CARTA	$(\text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t) - \text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t-1)) / \text{SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA}(t-1) \%$	$\geq 10\%$	<b>100,00%</b>	Spese di acquisto carta 2016 = 2.215,30 contro spese 2015 pari a 5.303,95 - <b>58,23</b>

**%RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI : 600/7 = 85,71%**

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

### Sviluppo economico e territoriale

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
VALORIZZARE I RISULTATI DELLA SPERIMENTAZIONE DEL FASCICOLO INFORMATICO DI IMPRESA	RELAZIONE ALLA GIUNTA CAMERALE SUI RISULTATI DELLA SPERIMENTAZIONE DEL FASCICOLO INFORMATICO D'IMPRESA	<= 31-12-2016	0,00%	Relazione non presentata

**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) **1278,30/16= 79,89**

## AZIENDA SPECIALE PAVIASVILUPPO

### Sviluppo economico e territoriale

#### 1.1 - RAFFORZARE IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
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	>= 15	73,33%	Sono state coinvolte n. 11 imprese sulle filiere Casa e Packaging
FAVORIRE DA PARTE DELLE IMPRESE LA PARTECIPAZIONE A COLLETTIVE SETTORIALI	IMPRESE COINVOLTE NELLA PARTECIPAZIONE A COLLETTIVE SETTORIALI	>= 60	93,33%	Sono state coinvolte n. 56 aziende (18 per Artigiano in Fiera e 38 per Vinality)

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
ASSISTENZA PERSONALIZZATA ALLE IMPRESE IN TEMA DI INNOVAZIONE, DIGITALIZZAZIONE E RETI DI IMPRESA	IMPRESE ASSISTITE IN MODO PERSONALIZZATO (INNOVAZIONE, DIGITALIZZAZIONE, RETI DI IMPRESA)	>= 60	100,00%	N. 82 imprese assistite
FESTIVAL DELL'INNOVAZIONE	REALIZZAZIONE FESTIVAL DELL'INNOVAZIONE	<= 31-12-2016		L'iniziativa non è stata effettuata per ragioni indipendenti dalla volontà degli Uffici. Il CdA non ha ritenuto di procedere con l'iniziativa e ha utilizzato i fondi per altra attività promozionale. (Cfr confrontare Sist. Misuraz. Performance di cui alla Delib. GC n. 22/2013)
ORGANIZZAZIONE DI WORKSHOP NELL'AMBITO DEL PROGRAMMA PAVIA 2020	ORGANIZZAZIONE DI WORKSHOP NELL'AMBITO DEL PROGRAMMA PAVIA 2020	>= 2	100,00%	Sono stati realizzati n. 3 eventi (uno sul tema della nutraceutica, nell'ambito di Autunno Pavese e 2 sulla filiera packaging)

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
REALIZZAZIONE CORSI DI FORMAZIONE IN COLLABORAZIONE CON ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA	CORSI DI FORMAZIONE PROGETTATI IN COLLABORAZIONE CON ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA	>= 4	100,00%	Sono stati realizzati n. 8 corsi in collaborazione con le locali Associazioni di categoria
ASSISTENZA PERSONALIZZATA AD ASPIRANTI IMPRENDITORI	ASPIRANTI IMPRENDITORI ASSISTITI ATTRAVERSO COLLOQUI INDIVIDUALI	>= 250	60,00%	Sono stati assistiti n. 150 utenti attraverso colloqui individuali
FAVORIRE LE IMPRESE NELLA RICERCA DI OPPORTUNITA' DI PARTECIPAZIONE A BANDI COMUNITARI	IMPRESE ACCOMPAGNATE NELLA VERIFICA DELLE OPPORTUNITA' DI PARTECIPAZIONE A BANDI COMUNITARI	>= 5	40,00%	Sono state accompagnate n. 2 imprese

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
FAVORIRE LA PARTECIPAZIONE DI ESPOSITORI AD AUTUNNO PAVESE	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)%	>= 10%	100,00%	Sono state coinvolte ed assistite un totale di 21 nuove aziende e ulteriori 9 nuove associazioni o enti di promozione

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
PROMOZIONE DELL'UTILIZZO DEL NUOVO SERVIZIO PRE ANALISI DI MERCATO	UTENTI DEL SERVIZIO PRE ANALISI DI MERCATO	>= 7	100,00%	Sono stati assistiti n. 7 utenti

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
DEFINIZIONE DI UN MODELLO ORGANIZZATIVO DI DECENTRAMENTO DELLA COMUNICAZIONE VIA SOCIAL	REALIZZAZIONE PIANO DI COMUNICAZIONE SOCIAL NETWORK	<= 30-06-2016	100,00%	Il piano è stato realizzato entro maggio 2016. Fonte dati: screenshot Facebook Autunno Pavese datati maggio 2016
MIGLIORARE I CONTENUTI DEL SITO INTERNET ISTITUZIONALE	PAGINE RIVISTE DEL SITO ISTITUZIONALE/PAGINE DEL SITO ISTITUZIONALE %	>= 100%	100,00%	Sono state aggiornate tutte le pagine di competenza
RAZIONALIZZAZIONE E QUALIFICAZIONE DELLE SEGMENTAZIONI SULLA PIATTAFORMA CRM	NUMERO CLUSTER QUALIFICATI PRESENTI IN PIATTAFORMA	<= 60	0,00%	Attività non effettuata

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
INTERVENTI FINALIZZATI ALLA FORMAZIONE DI COMPETENZE SULLA PARTECIPAZIONE A BANDI EUROPEI	GIORNATE DI FORMAZIONE - INTERVENTI DI FORMAZIONE COMPETENZE PARTECIPAZIONE A BANDI EUROPEI	>= 6	100,00%	N. 20 giornate di formazione (10 Ascione, 5 Marchi, 5 Adretti)

## Economico - finanziaria

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

Obiettivo operativo	Algoritmo	Target 2016	% ragg. al 31.12.2016	NOTE
PAVIASVILUPPO - MONITORAGGIO INDICE DI AUTONOMIA STRUTTURALE	ENTRATE PROPRIE DA CONTO D'ESERCIZIO PAVIASVILUPPO/COSTI DI STRUTTURA DA CONTO D'ESERCIZIO PAVIASVILUPPO%	<b>&gt;= 130%</b>	<b>96,15%</b>	L'indice di autonomia strutturale nel 2016 è stato pari al 125%
ULTERIORE RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	(SPESE DI FUNZIONAMENTO(t)-SPESE DI FUNZIONAMENTO(t-1))/SPESE DI FUNZIONAMENTO(t-1)%	<b>&gt;= 5%</b>	<b>80,00%</b>	Nel 2016 Paviaviluppo ha ridotto le spese di funzionamento del 4% rispetto al 2015
CONTENIMENTO DELLE SPESE DI CONSUMO DELLA CARTA	(SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA(t)-SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA(t-1))/SPESE PER IL CONSUMO DELLA CARTA(t-1)%	<b>&gt;= 10%</b>	<b>100,00%</b>	La spesa per carta nel 2016 si è ridotta del 71,85% rispetto al 2015

**%RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI : 1342,81/16 = 83,93**