

**CAMERA DI COMMERCIO DI PAVIA**

**RELAZIONE SULLA PERFORMANCE  
ANNO 2012**

**Approvata dalla Giunta Camerale  
con deliberazione n. 81 del 20 giugno 2013**

## **Sommario**

<b>1. - INTRODUZIONE</b>	<b>pag. 3</b>
<b>2. – SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI</b>	<b>pag. 5</b>
2.1 – Contesto esterno di riferimento	<b>pag. 5</b>
2.2 – L’ Amministrazione	<b>pag. 9</b>
<b>3. – I RISULTATI RAGGIUNTI</b>	<b>pag. 14</b>
3.1 – Area Strategica 1 – E-government e semplificazione	<b>pag. 14</b>
3.2 – Area Strategica 2 – Competitività di imprese e territorio	<b>pag. 27</b>
3.3 – Area Strategica 3 – Servizi di Supporto	<b>pag. 44</b>
<b>4. – RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA’</b>	<b>pag. 56</b>

## 1. INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni le Pubbliche Amministrazioni sono state interessate da importanti riforme che ne hanno ispirato il funzionamento ai criteri di efficacia, efficienza ed economicità, stimolando l'organizzazione delle attività per obiettivi ed introducendo sistemi di valutazione e misurazione del raggiungimento dei medesimi.

Da ultimo il D. lgs. 27 ottobre 2009 n. 150 (art. 4) ha introdotto, quale strumento di efficientamento delle organizzazioni pubbliche, il *Ciclo di gestione della performance*, ossia un processo che collega la pianificazione strategica, la definizione e l'assegnazione di obiettivi alla loro misurazione e valutazione, con la finalità di evidenziare la rispondenza dei risultati ottenuti agli obiettivi strategici e di rendere evidenti i nessi fra performance organizzative e individuali.

La *Relazione sulla Performance* è il documento, previsto dall'art. 10 del Decreto (comma 1 lett. b), che nell'ambito di tale *Ciclo* ha la funzione di evidenziare a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. Scopo della relazione è anche quello di illustrare a tutti i portatori di interesse i risultati raggiunti nell'anno precedente rispetto agli obiettivi e alle risorse programmate e di utilizzare i risultati emersi per migliorare il successivo ciclo della performance a partire dalla nuova fase di programmazione strategica.

Con la Relazione si completano le fasi di rendicontazione e valutazione del Ciclo Performance 2012 che si articolano come segue:

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

La Relazione ha come base di riferimento il Piano della Performance 2012-2014 che la Camera - sempre ai sensi dell'art. 10 comma 1 lett. a) del Decreto - ha adottato con deliberazione di Giunta n. 6 del 30 gennaio 2012, attivando per la prima volta il Ciclo della Performance e con il quale sono stati definiti gli obiettivi strategici e operativi e gli indicatori per la misurazione e la valutazione della Performance dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e ai responsabili delle posizioni organizzative.

Tale documento di Pianificazione ha evidenziato sinteticamente la coerenza tra gli obiettivi di ogni singola Area Strategica con la missione e l'orizzonte strategico dell'Ente secondo una mappa logica - l'*Albero della Performance* - che fa discendere a cascata gli obiettivi operativi da quelli strategici, definendo per ciascuno gli indicatori misurabili ed i relativi target su cui basare la successiva fase di misurazione e valutazione delle performance.

La medesima struttura viene quindi 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 - che costituisce un pilastro della riforma della Pubblica Amministrazione introdotta dal Decreto - 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**

Lo **scenario economico** dell'anno 2012 ha confermato il carattere persistente e duraturo di quella che è ormai unanimemente definita come la più grave crisi economica dal dopoguerra. Una crisi che ha messo a dura prova tutti i Paesi avanzati ed ha presentato nell'area Euro il suo volto peggiore, con dati di PIL in netta e generalizzata contrazione e con un tasso di disoccupazione record pari all'11,9% che conta un esercito di disoccupati, giunto con la fine dell'anno a quasi 19 milioni.

L'Italia ha subito le dinamiche della crisi economica con toni particolarmente accentuati, registrando un tasso di crescita negativo pari a -2,2%, inferiore di 6,5 punti rispetto al periodo antecedente la crisi, e che sintetizza diminuzioni di valore diffuse a tutti i comparti di attività economica a partire dalle costruzioni, particolarmente colpite, seguite dall'agricoltura e dall'industria senza risparmiare i servizi. Il dato di decrescita ha purtroppo vanificato il modesto recupero a cui si era assistito tra il 2010 e il 2011, e si è accompagnato ad una quanto mai allarmante accelerazione del tasso di disoccupazione che era del 9,6% a gennaio 2012 ed è giunto a toccare l'11,5% a marzo di quest'anno, colpendo in particolare le fasce di popolazione giovanile.

La significativa diminuzione del reddito disponibile delle famiglie si è riflessa in un forte calo della spesa per consumi e in una ulteriore diminuzione della propensione al risparmio, che raggiunge nell'anno il suo minimo storico.

La caduta della domanda interna ha interessato anche la componente degli investimenti che hanno risentito di una dinamica dei prestiti bancari in continua decelerazione e di condizioni di finanziamento assai difficili, tali da bloccare i piani di spesa dei vari operatori economici, con conseguenze sfavorevoli sulla capacità delle imprese di stare sul mercato ed effetti di depressione sul piano degli ordini e dei fatturati.

L'unico dato positivo a livello nazionale riguarda le esportazioni che hanno assunto il ruolo di principale motore della crescita attenuando la profondità della recessione, ma che da sole – benchè in crescita - non potranno rappresentare una leva sufficiente per trainare la ripresa, né tantomeno per frenare l'emorragia di posti di lavoro che richiede invece la messa in campo di risolutive azioni di politica economica.

L'andamento economico provinciale di Pavia si è collocato in questo contesto di incertezza ricalcandone le tendenze di fondo.

Tratti di pesante stagnazione si evincono dal dato sulla produzione industriale che ha subito una flessione su base annua del 5% (la peggiore nel confronto lombardo) portando il relativo indice medio annuo ad un valore di 91,25, di oltre 4 punti percentuali inferiore a quello del 2011. Rispetto all'anno precedente il fatturato perde il 3,3% e gli ordini diminuiscono di una percentuale pari al 2,45% per lo più nella componente interna (-2,7%).

Simili risultati sono stati registrati anche dall'artigianato che chiude il 2012 con un calo medio annuo della produzione del 3,2% a fronte di una variazione tendenziale del 3,7%, un decremento del fatturato del -6,4% e una contrazione degli ordini complessivi dell' 8,2%.

Spiragli di speranza pervengono dalla voce delle imprese che in occasione dell'ultima rilevazione congiunturale del 2012 hanno espresso fiducia sulla possibilità di stabilizzare i livelli di produzione nel prossimo trimestre intravedendo lievi miglioramenti sia per la domanda interna sia per quella estera .

Per il 2012 risulta negativo anche il trend demografico del tessuto produttivo pavese. Sono state 3.310, infatti, le aziende che durante l'anno trascorso hanno alzato bandiera bianca di fronte alla crisi, quasi 10 chiusure al giorno sul territorio provinciale. Una situazione che non è compensata dalle nuove nascite, che hanno toccato quota 3.209 e che ha determinato un saldo negativo di 101 imprese ed un tasso di crescita pari a -0,2%.

Tale valore, molto prossimo allo zero, pur evidenziando un sistema economico provinciale che cerca di resistere alla crisi risulta, nel confronto nella serie storica dei tassi di crescita demografici delle imprese locali, il peggior risultato dal 2006, e colloca la provincia nella seconda parte (62° posto) della graduatoria nazionale e circa a metà di quella regionale.

Il numero complessivo delle imprese registrate nella provincia di Pavia alla fine del 2012 è pari a 49.793 unità, con 44.592 attive, anche queste in contrazione dello 0,7% rispetto all'anno precedente.

Le imprese in crisi conclamata sono circa 2.700, di cui oltre 2.000 in “scioglimento o liquidazione” (+0,6% rispetto allo scorso anno) e 680 circa sottoposte a procedure concorsuali (+1,8% rispetto al 2011).

Fortemente critica appare, di conseguenza, anche la situazione sul fronte occupazionale. Il tasso di disoccupazione registra un drastico aumento passando dal 5,1% del 2011 al 7,8%, un valore che per quanto in linea con quello medio regionale (pari a+7,5%) risulta il peggiore delle province lombarde) a fronte di una stabilità nei livelli occupazionali che si attestano al 48,7% della popolazione attiva (50,2% quello lombardo).

Il numero di disoccupati nel 2012, a Pavia, è pari a 19.732 unità (+59,3% dal 2011), con la componente femminile che cresce del 75,6% e quella maschile del 46,6%. Ai disoccupati “in senso stretto” si aggiungono persone, soprattutto donne e giovani, che prima non cercavano “attivamente” un’occupazione ma si trovano ora nella necessità di lavorare per sostenere il reddito familiare indebolito dall’andamento delle retribuzioni reali, dalle politiche fiscali e dalle incerte prospettive economiche. Il tasso di attività registra infatti un aumento al 69,7% (+1,7%), in entrambe le componenti di genere: la componente femminile è in crescita al 61,5%(+2,3%) e mentre quella maschile si attesta al 77,6% (+1%).L’intensità delle tensioni sul mercato del lavoro è confermata dalla ripresa del ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria che vede un incremento su base annua del 43,3%.

In coerenza con lo scenario generale le prospettive occupazionali espresse dalle imprese rimangono sostanzialmente negative e con tendenza pesantemente in peggioramento nei servizi e nel commercio mentre per industria e artigianato, seppur con trend negativo, le prospettive appaiono in miglioramento.

L’unica visione positiva in questo grave scenario viene dal lato dell’export che registra una performance promettente e decisamente migliore di quella regionale, grazie a un incremento del 10% sul 2011 (contro il +3,7% registrato a livello lombardo), e che a fronte di una contrazione del 3,4% sul lato delle importazioni (-8% ca. il dato lombardo) comporta il consolidamento di una bilancia commerciale positiva.

In un contesto complesso e di crescente tensione per la permanente fragilità della situazione economica nazionale e provinciale e per l’instabilità del quadro socio-politico, la Camera ha confermato il proprio **ruolo istituzionale** di integratore e aggregatore di impegni, energie e risorse, alimentando – nell’ambito di un consolidato **sistema di relazioni istituzionali** - stabili rapporti di condivisione e di collaborazione con tutte le istituzioni del territorio, al fine di favorire il rilancio e il rafforzamento del sistema delle imprese.

Anche nel corso del 2012 l'Ente ha avuto l'occasione di esprimere ampiamente tale ruolo, non solo nell'ambito del sistema camerale - principalmente attraverso l'ottimale impiego e la valorizzazione locale delle iniziative collegate all'Accordo di programma regionale e la costruttiva partecipazione ai tavoli gestionali dell'Unioncamere e dell'Unione Regionale - ma anche nelle relazioni con gli organi di governo locale.

In particolare, interessanti e fruttuosi sono stati i rapporti con la Provincia di Pavia, con la quale si sono realizzati momenti costruttivi di proposta e di confronto, sfociati nella concretizzazione di varie iniziative di successo (l'accreditamento del Distretto di qualità del Vino, il marchio "paniere pavese", il programma degli Itinerari turistici, per citare le principali).

Anche con i Comuni il raccordo è stato concreto e assiduo su vari fronti, dalle iniziative di animazione a favore dei 18 Distretti del commercio, a quelle di formazione, informazione e assistenza che hanno accompagnato molti piccoli Enti verso un risolutivo avanzamento negli adempimenti collegati allo Sportello Unico.

La Camera ha anche condiviso - con la Provincia, i Comuni di Pavia, Vigevano e Voghera, la Comunità Montana e l'Università - la convinta partecipazione all'Accordo Quadro di Sviluppo Locale, promosso e coordinato dalla Regione, che è stato oggetto in corso d'anno di una profonda rimodulazione sia delle strategie di fondo, per meglio raccordarle al PRS, sia del portafoglio progettuale per renderlo più aderente ai bisogni del territorio.

L'attività camerale peraltro ha subito anche nel 2012 i condizionamenti di una inarrestabile **stratificazione di normative di natura applicativa**, che non di rado si traduce in ulteriore crescita di vincoli e di limiti all'azione amministrativa e promozionale dell'Ente.

Ne sono esempio le norme in materia di "spending review" che - sebbene per la maggior parte aventi effetto dal 2013 - hanno influito già negli ultimi mesi del 2012 sull'attività di programmazione nell'ambito della gestione patrimoniale e finanziaria, anche per quanto riguarda le procedure e i vincoli relativi all'acquisto di beni e servizi. Come pure le disposizioni contenute nella c.d. legge "anticorruzione", che dettaglia le misure per contenere i rischi di fenomeni corruttivi nella p.a. quale strada obbligata per lo sviluppo del Paese e la stessa credibilità delle istituzioni.

Parallelamente al rinnovato impegno verso la trasparenza e l'accessibilità di tutte le informazioni utili al cittadino e all'impresa, è proseguita inoltre l'azione legislativa

indirizzata ad allargare l'area della semplificazione amministrativa e ad evidenziare l'importanza della digitalizzazione dei processi nelle comunicazioni tra la p.a. e le imprese.

Altre decisive azioni di abbattimento di vincoli burocratici hanno portato ad allargare il novero delle attività non più sottoposte alla preventiva richiesta di iscrizione in albi ed elenchi, a contenere i tempi per la conclusione dei procedimenti, a monitorare il processo di riduzione degli oneri amministrativi a carico dei cittadini e delle imprese, evidenziando i principi di proporzionalità degli adempimenti amministrativi e di adeguamento alle esigenze di tutela degli interessi pubblici coinvolti.

Di notevole impatto, per quanto riguarda l'attività anagrafica del sistema camerale, è stata l'eliminazione dell'albo delle imprese artigiane, con conseguente limitazione degli adempimenti necessari alla sola iscrizione nel Registro Imprese, che provvede ad attribuire la qualifica artigiana in termini più snelli rispetto al passato.

Per quanto riguarda la regolazione del mercato, decisiva è stata infine la battuta d'arresto causata alle procedure di mediaconciliazione dalla sentenza della Corte Costituzionale, che a dicembre ha dichiarato l'illegittimità dell'art. 5, comma 1, del d.lgs. n. 28 del 2010, vanificando di fatto tutta la costosa e impegnativa impalcatura organizzativa e gestionale creata a livello nazionale dall'introduzione dell'obbligatorietà della mediazione finalizzata alla conciliazione nelle materie elencate nella medesima norma.

## 2.2 - L'Amministrazione

**L'assetto organizzativo** dell'Ente anche nell'anno 2012 risulta articolato in **due Aree**:

- **Area Servizi Istituzionali** comprensiva del Servizio Registro Imprese e del Servizio Regolazione del Mercato
- **Area Servizi Promozionali** di cui fa parte il Servizio Studi-Sviluppo e Credito, finalizzata ai servizi alle Imprese e alla Promozione del sistema economico locale.

Operano inoltre **le Funzioni di Supporto** afferenti alla gestione delle risorse, alla Segreteria di Direzione e al Servizio Risorse e Patrimonio.

Nel corso dell'anno 2012, si è conclusa la selezione per la nomina del Segretario Generale dell'Ente – posizione vacante dal 17 aprile 2011.

Il nuovo Segretario Generale ha assunto le sue funzioni dal 1° marzo 2012.

Sempre nel 2012, il personale in servizio è sceso di un'unità per effetto della cessazione di una risorsa di Cat. D, per mobilità volontaria.

Le Risorse Umane risultano così distribuite:

- **Segretario Generale** – Dirigente di vertice e dirigente ad interim dell'Area Servizi Promozionali
- **Vice Segretario Generale** – Dirigente dell'Area Servizi Istituzionali
- **Cat. D:** n. 11 risorse
- **Cat. C:** n. 28 risorse (di cui n. 2 unità a tempo parziale al 50% e n. 3 unità oltre il 50%)
- **Cat. B:** n. 20 risorse (di cui n. 5 unità a tempo parziale oltre il 50%)
- **Cat. A:** n. 3 risorse

per un totale di n. **64 dipendenti** di cui il 73% donne ed un grado di copertura della dotazione organica complessiva pari al 77%.

#### Profilo delle Risorse Umane (esclusa Dirigenza)

Possesso di Laurea	Classi di Età			Anzianità di Servizio	
<b>4</b> (Cat. D)	Tra 25 e 39	<b>8</b>	13%	Da 0 a 20	<b>24</b>
<b>7</b> (Cat. C)	Tra 40 e 49	<b>23</b>	36%	Da 21 a 35	<b>34</b>
<b>1</b> (Cat. B)	Tra 50 e 59	<b>29</b>	46%	Da 36 a 40	<b>5</b>
	Oltre 60	<b>3</b>	5%		

Distribuzione per Aree Organizzative (escluso Dirigenza)		
	Valore Assoluto	Valore %
Servizi/Uffici alle Dirette Dipendenze del Segretario Generale	<b>23</b>	<b>37</b>
Area Servizi Istituzionali	<b>30</b>	<b>48</b>
Area Servizi promozionali	<b>9</b>	<b>15</b>

La consistenza del personale, in tutte le sue caratteristiche, rimane sostanzialmente immutata rispetto all'anno 2011, considerata l'irrilevanza del turnover (nessuna assunzione nel 2012 e una cessazione di Cat. D, per mobilità volontaria).

La distribuzione per categorie vede un **tasso di responsabilità diffusa molto elevato** con un'incidenza del personale inquadrato in categoria D (tra cui si annoverano tre incaricati di Posizione Organizzativa) del 18%.

Il profilo dell'ente che emerge dalla lettura di questi indicatori è quello di **una organizzazione molto stabile e consolidata**, decisamente ancorata alla presenza di professionalità e competenze di livello elevato maturate attraverso una lunga esperienza.

Sul fronte dell'occupazione permangono anche per l'anno 2012 i **rigidi ed inderogabili vincoli di legge** che prescrivono sia una **costante riduzione della spesa per il personale**, sia **forti limitazioni del turnover**, che limitano i necessari adattamenti alle continue esigenze di cambiamento dell'Organizzazione e del territorio di riferimento.

In ambito lavorativo l'Ente riconosce il valore delle politiche di prevenzione e promozione della salute e sicurezza dei lavoratori, sia fisica (prevenzione infortuni) sia psicologica (prevenzione stress).

La valutazione del rischio "Stress lavoro-correlato" di cui al D. lgs. n. 81/2008, non ha evidenziato particolari condizioni organizzative che possono determinarne la presenza.

Inoltre nell'anno 2012 si è registrato **un tasso di assenza del personale molto ridotto**: n. 608 giorni lavorativi di assenza (escluse le ferie) rispetto a 16.128 giorni lavorativi annui<sup>1</sup>, per una percentuale **pari al 3,77%**.

Nell'anno in discorso si è continuato ad investire sulla formazione: il 50% del personale ha partecipato a **corsi di formazione** per un totale di n. **750 ore**, pur in presenza di disposizioni legislative che impongono una riduzione della spesa per la formazione.

Per quanto riguarda le **Risorse Economiche**, nella tabella che segue sono evidenziati i risultati di bilancio conseguiti nel 2012.

Anche nel 2012 l'Ente ha conseguito un avanzo d'esercizio seppur nettamente inferiore al risultato 2011. Tale risultato è legato sia alla contrazione delle voci di provento rispetto al 2011 (proventi correnti netti - 5,8%, i proventi finanziari - 19%, i proventi straordinari - 25%) sia all'incremento degli oneri di funzionamento (+ 9,4%) relativo alle imposte e spese per automazione dei servizi, agli interventi economici a favore delle imprese e del territorio (+ 10%) e agli oneri straordinari (+90%) relativi ai versamenti allo Stato. Sono rimasti invariati gli oneri per il personale.

---

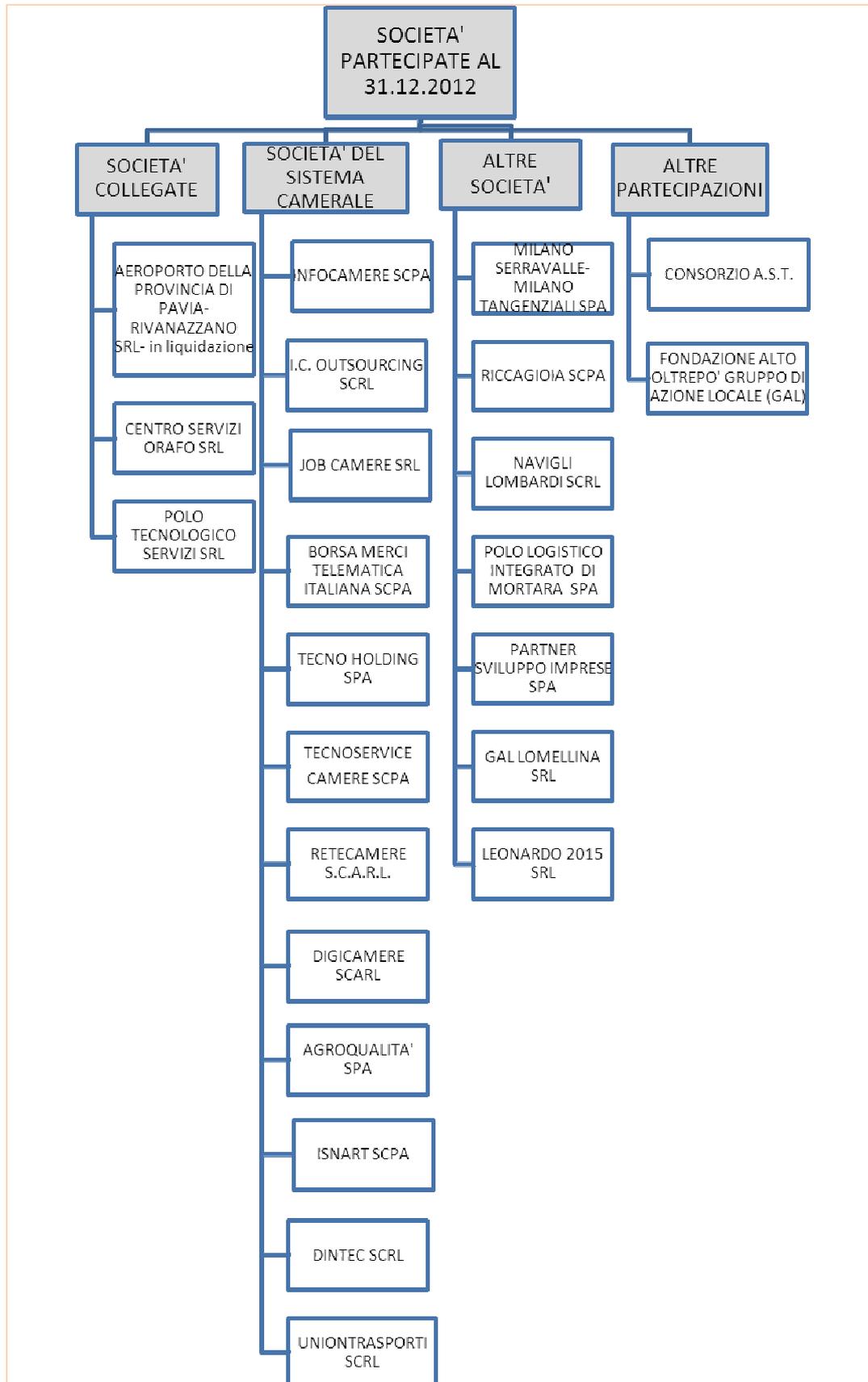
<sup>1</sup> Giorni lavorativi annui 252 x 64 dipendenti

<b>Dati di Bilancio</b>	<b>Consuntivo 2012</b>	<b>Consuntivo 2011</b>
<b>Proventi Correnti</b>		
Diritto annuale	9.046.619	8.948.543
Diritti di segreteria	1.922.055	2.013.040
Contributi trasferimenti ed altre entrate	662.124	892.675
Proventi gestione servizi	262.820	267.470
Variazione delle rimanenze	747	(18.694)
<b>Totale Proventi correnti</b>	<b>11.894.365</b>	<b>12.103.035</b>
<b>Oneri Correnti</b>		
Personale	(2.561.831)	(2.563.022)
Funzionamento	(3.252.119)	(2.972.589)
Interventi economici	(4.093.978)	(3.719.965)
Ammortamenti ed accantonamenti	(2.685.438)	(2.326.176)
<b>Totale Oneri correnti</b>	<b>(12.593.366)</b>	<b>(11.581.751)</b>
<b>Risultato Gestione Corrente</b>	<b>(699.001)</b>	<b>521.284</b>
Gestione finanziaria	681.478	843.679
Gestione straordinaria	491.253	922.253
Rettifiche di valore attività finanziaria	(82.469)	(4.368)
<b>Avanzo/Disavanzo d'esercizio</b>	<b>391.261</b>	<b>2.282.848</b>

Da una più puntuale analisi del prospetto sintetico è possibile evincere il buon tasso di “restituzione al territorio” delle risorse introitate dalla Camera: il valore degli interventi economici realizzati pesa infatti per il 34,4% sul totale dei proventi (+ 4% rispetto al 2011), a fronte di una quota di risorse assorbita dalle spese per personale contenuta al 21% e rimasta invariata rispetto al 2011.

A questa considerazione va affiancata una sottolineatura inerente le **partecipazioni societarie** che costituiscono una forma indiretta, ma comunque di impegno concreto da parte dell'Ente a favore dello sviluppo dell'economia provinciale.

Al di là del nutrito parterre di partecipazioni a società del sistema camerale, che danno il segno del livello di integrazione della Camera nel sistema stesso e che offrono una ampia gamma di servizi di qualità fruibili sia a fini amministrativi interni che a favore del territorio, si nota infatti l'esistenza di diverse partecipazioni a realtà che hanno un ruolo molto incisivo nel determinare il livello di infrastrutturazione territoriale e ad agenti di animazione del sistema economico locale



### 3. I RISULTATI RAGGIUNTI

#### 3.1.- AREA STRATEGICA 1 E-GOVERNMENT E SEMPLIFICAZIONE

Le tecnologie digitali sono sinonimo di innovazione, di efficienza e di produttività. Ed è sulla strada della completa digitalizzazione dei documenti amministrativi che costantemente si indirizzano le strategie di e-government e di semplificazione della Pubblica Amministrazione.

Anche nel 2012, in virtù del ruolo svolto dal Registro imprese e dal Repertorio delle notizie Economiche e Amministrative (R.E.A.), la Camera si è presentata come uno dei principali attori nel processo di e-government, in stretto collegamento – come voluto dalla più recente normativa - con le istituzioni pubbliche operanti nei rapporti con gli imprenditori (Sportello Unico delle Attività Produttive, Agenzia delle Entrate, INPS, Inail).

L'obiettivo di completa telematizzazione delle proprie funzioni anagrafiche ha comportato per l'Ente un notevole impegno in termini di risorse umane e finanziarie ed è stato fortemente orientato e condizionato da incisive tappe normative, nel solco di una pressante accelerazione che negli ultimi due anni è stata guidata dalla volontà di promuovere per questa via una PA più razionale, semplice ed economica.

INDICATORI	TARGET	TREND	FONTE
Diffusione dell'E-Government	Avvicinamento all'unità nel rapporto pratiche telematiche del 2012 / media triennio precedente Anno 2011: 2,03 [anno 2011 (26.082) / media 2008/09/10 (12.830,66)]	Anno 2012: 1,08 [anno 2012 (23.128) / media 2009/10/11 (21.292)]	Banche Dati Infocamere (MISE)

Per il Registro Imprese, in particolare, il cammino dalla pratica cartacea alla pratica digitale ha impiegato quasi dieci anni: il traguardo infatti è stato raggiunto proprio nel 2012, dopo un lungo percorso iniziato nel 2003 e proseguito negli anni successivi con andamenti alterni, che solo nel 2010 ha trovato un risolutivo passaggio con l'introduzione della Comunicazione Unica.

Se il cammino per il Registro Imprese della Camera di Commercio può dirsi concluso si aprono indubbiamente ulteriori spazi di miglioramento, rivolti non più ai numeri delle pratiche telematiche – ormai solo condizionate da eventi congiunturali o da adeguamenti a norme prescrittive – ma alla semplificazione dei procedimenti e alla riduzione degli adempimenti amministrativi che gravano tuttora sulle imprese.

In tale ambito, nel corso dell'anno, ha esercitato un impatto determinante sul percorso di semplificazione amministrativa l'abolizione dell'albo delle imprese artigiane e il conseguente riconoscimento della qualifica artigiana non più tramite l'iscrizione in uno specifico albo, ma con un unico adempimento contestuale all'iscrizione nel Registro Imprese.

Il trasferimento alla Camera delle competenze già attribuite alla Regione e in particolare all'ex Commissione Provinciale per l'Artigianato è stato gestito in modo da coordinare gli uffici con i soggetti istituzionali più direttamente coinvolti nei flussi documentali. A livello organizzativo interno, inoltre, il mutamento legislativo ha accelerato l'avvio della già prefigurata integrazione dell'ufficio Albi e Ruoli nel Registro Imprese, che è stata portata a compimento nel 2013.

## **RISULTATI RAGGIUNTI PER OBIETTIVI STRATEGICI**

Gli obiettivi strategici sui quali si è focalizzata l'attività degli Uffici Registro Imprese e Albi e Ruoli volta a favorire l'e-government e la semplificazione sono stati - come evidenziato in sede di Piano Performance – i seguenti:

### ➤ **Innovazione nei Servizi Anagrafici.**

Fra i piani operativi in cui è stato declinato l'obiettivo strategico volto all'implementazione dei processi di innovazione nei Servizi anagrafici (raggiunto al 100%) spicca quello finalizzato al mantenimento degli standard di eccellenza nei tempi di evasione delle pratiche. Infatti i termini particolarmente stringenti per l'istruttoria delle denunce al Registro Imprese (cinque giorni) impongono un monitoraggio costante al fine di fornire il servizio richiesto nei tempi di legge, avendo riguardo anche alle cause di sospensione delle pratiche e ai solleciti per la regolarizzazione. Il risultato ottenuto nel 2012 (98,7% delle pratiche istruite nei termini di legge) è superiore di circa 14 punti percentuali rispetto al target atteso.

Si tratta indubbiamente di un risultato di eccellenza, che conferma l'alto livello di efficienza gestionale nell'evasione delle pratiche, anche in considerazione delle ulteriori

incombenze poste – a risorse invariate - in capo agli uffici interessati, derivanti dalla gestione delle competenze in materia di SUAP e dalle nuove procedure sulle attività degli ausiliari del commercio.

Da segnalare anche gli appesantimenti accertativi derivanti dalla contestuale entrata in vigore della decertificazione, che comporta aggravii di istruttoria a livello di back office per quanto riguarda le istanze telematiche pervenute al Registro Imprese, in quanto è onere dell'ufficio - non ricevendo più documenti rilasciati da altre PA – assumere i relativi riscontri presso le Amministrazioni competenti.

Peraltro, la percentuale vicina al 100 % di rispetto dei tempi prescritti è da porre in relazione anche al rallentamento delle iscrizioni (circa – 3,5% rispetto al 2012, per la crisi che attaglia l'economia) e soprattutto alla normalizzazione delle pratiche di modifica che, dopo l'eccezionale incremento registrato nel 2011 per l'obbligo di comunicazione della p.e.c. da parte delle società, hanno segnato una variazione negativa del 38%.

E' collegato invece all'incremento qualitativo delle informazioni contenute nel Registro Imprese l'obiettivo finalizzato all'attivazione delle procedure di cancellazione di imprese e società non più operative. Nonostante le problematiche costituite dal disallineamento iniziale delle procedure cogestite con Infocamere, l'ufficio ha terminato il lavoro istruttorio, individuando 671 società di persone e 255 società di capitali, per i conseguenti provvedimenti di cancellazione del Giudice del Registro o del Conservatore. Il target fissato nel Piano (+ 9%) è stato superato, agevolando il percorso di progressivo miglioramento qualitativo ai fini di una più fedele rappresentazione dell'anagrafe economica camerale, in relazione alla realtà delle imprese effettivamente operanti sul territorio.

Nel corso del 2012 sono entrati in vigore i decreti del Ministero dello Sviluppo Economico - attuativi del d. lgs 59/2010 – in materia di soppressione dei ruoli degli agenti di affari in mediazione, degli agenti e rappresentanti di commercio e dell'elenco degli spedizionieri.

La normativa ha introdotto nuove modalità di iscrizione di tali soggetti nel Registro Imprese e nel REA, con definizione degli adempimenti connessi all'inoltro della SCIA e con individuazione delle procedure per l'aggiornamento delle posizioni relative alle imprese attive e alle persone fisiche iscritte nei soppressi ruoli.

La pianificazione del progetto - che in origine prevedeva l'avvio delle fasi di attuazione delle suddette procedure - ha dovuto peraltro essere riveduta nel corso del monitoraggio di fine giugno 2012 per cause esogene, derivanti dalla predisposizione tardiva della procedura informatica necessaria per l'invio delle pratiche, con conseguente slittamento dei tempi di adempimento da parte delle imprese chiamate ad aggiornare la posizione del REA.

La revisione ha spostato sulle azioni di informazione e comunicazione l'impegno e l'attenzione degli uffici, che hanno cercato di facilitare l'assimilazione delle nuove (e molto complesse) modalità operative da parte dei consulenti e delle imprese.

A tal fine l'unità organizzativa si è concentrata sulla realizzazione di 5 azioni di comunicazione mirate e 3 incontri formativi specifici con le associazioni di categoria e i professionisti, ha collaborato alla stesura di 2 prontuari a livello di sistema camerale lombardo (uno per gli agenti e rappresentanti di commercio e uno per gli agenti di affari in mediazione), e ha ridefinito le pagine del sito relative alla sezione "Albi e Ruoli".

Nel complesso sono state revisionate e aggiornate 33 pagine della sezione dedicata del sito istituzionale, comprese quelle inerenti le informazioni gestionali e procedurali collegate alla soppressione delle C.P.A. e dell'Albo Artigiani. Con l'occasione l'ufficio ha adottato idonee misure per il riconoscimento della qualifica artigiana da parte delle imprese, con gli annessi adempimenti previdenziali, che hanno comportato il necessario coordinamento con l'INPS, con il quale sono state concordate modalità più snelle e più razionali nella trasmissione delle informazioni, al fine dei controlli delle posizioni contributive legate alle imprese e ai collaboratori familiari.

Una delle attività di maggior rilievo svolte dagli uffici dell'area, anche per i risvolti interistituzionali, è l'impulso offerto alla telematizzazione del SUAP, attraverso la ricerca di stimoli e supporti in grado di superare le difficoltà che gli enti locali meno attrezzati incontrano nell'acquisizione delle condizioni necessarie all'operatività degli Sportelli.

A seguito della costante azione formativa (3 nuove iniziative nel 2012) e promozionale condotta dall'Ente, è stato possibile incentivare i Comuni ad aggregarsi per la gestione del SUAP e ad incrementare fino a 176 il numero degli Enti accreditati sul portale [impresainungiorno.gov.it](http://impresainungiorno.gov.it). Il target prospettato (125 Comuni accreditati) è stato quindi ampiamente raggiunto e superato; non solo ma sono stati eliminati del tutto anche i casi di

Comuni “silenti”, sprovvisti cioè anche dei requisiti minimi per la delega alla Camera delle funzioni Suap.

L’attuazione del SUAP ha comportato anche la gestione di ulteriori incombenze. Alcune derivano dall’interscambio informativo già previsto dal d.l. n. 70/2011 e sono collegate al monitoraggio degli esiti inseriti dai Comuni nell’applicativo SURI di Infocamere, finalizzato ad agevolare la gestione dei documenti digitali trasmessi per alimentare il fascicolo d’impresa. Ciò ha comportato la verifica degli esiti e delle comunicazioni/ SCIA presentate dalle imprese ai Comuni, quindi il confronto con i dati in possesso del Registro Imprese, e - in caso di difformità – l’invio di richiesta di regolarizzazione.

Dai Comuni e da altre P.A. pervengono al Registro Imprese anche copie di autorizzazioni o licenze rilasciate per diverse tipologie di attività. Inoltre è proseguita l’azione volta a razionalizzare le procedure per la valutazione delle SCIA, partecipando in modo proattivo al tavolo interistituzionale istituito presso la Provincia (“Gruppo di lavoro SCIA”).

#### ➤ **Obiettivi gestionali del Registro Imprese e Albi e Ruoli**

Gli obiettivi strategici/gestionali del Registro Imprese (tutti di gruppo) per il 2012 hanno riguardato:

- la verifica dei requisiti relativi alla SCIA concernenti le attività regolamentate,
- il controllo a campione delle dichiarazioni sostitutive di atto notorio e delle autocertificazioni contenute nelle pratiche telematiche di rinnovo cariche sociali e al deposito dei bilanci,
- la verifica delle dichiarazioni di conformità degli impianti ai sensi del D.M. 37/2008,
- il monitoraggio degli esiti delle SCIA presentate ai SUAP e inseriti nel programma SURI,
- la predisposizione dello strumento informatico “Gestione Notifiche” per una migliore gestione automatizzata delle pratiche sospese,
- il rispetto o riduzione dei tempi di istruttoria ed evasione delle sentenze relative a procedure concorsuali e di alcune tipologie di pratiche e di emissione dei verbali di accertamento infrazioni amministrative
- l’istruttoria relativa all’avvio del procedimento di cancellazione d’ufficio ai sensi del DPR 247/2004 e dell’art. 2490 c.c.

Tutti i suddetti obiettivi sono risultati in linea o ampiamente superiori ai target prefissati. Sono state verificate 412 SCIA rispetto e 971 dichiarazioni di conformità; sono stati

eseguiti 411 controlli a campione; sono stati rispettati o ridotti i tempi per l'istruttoria e l'emissione dei verbali sopra citati; il programma gestione notifiche è stato completato; è stato controllato il 100% degli esiti inseriti in SURI e sono state preparate 926 schede istruttorie per le cancellazioni d'ufficio.

OB. STRATEGICO	OB. OPERATIVO	INDICATORE	TARGET ATTESO	TARGET RILEVATO	% REALIZZAZIONE	UFFICI COINVOLTI	NOTE
<b>OB. STRATEGICO 1.1</b>  <b>INNOVAZIONE NEI SERVIZI ANAGRAFICI</b>	<b>Ob. Operativo 1.1.2</b>  Semplificazione Amministrativa in materia di Albi e Ruoli	Riformulazione e riorganizzazione dei contenuti informativi presentati nella sezione "Albi e ruoli" del sito istituzionale con riferimento alle iscrizioni e modifiche e aggiornamento delle imprese che svolgono le attività di agente di affari in mediazione, di agente e rappresentante di commercio e di spedizioniere; aggiornamento delle posizioni anagrafiche relative ai soggetti iscritti negli ex ruoli	<b>Riformulazione e riorganizzazione dei contenuti informativi relativi a n. 15 pagine presenti nelle sezioni</b>	<b>N° 33 pagine rifatte sul sito istituzionale inerenti i contenuti informativi della sezione artigiano e albi e Ruoli</b>	<b>100</b>	UFFICIO REGISTRO IMPRESE – UFFICIO ALBI E RUOLI	
		Riformulazione e riorganizzazione dei contenuti informativi presenti nella sezione "Artigianato"	<b>pubblicazione di 2 prontuari</b>	<b>Pubblicazione di n. 2 prontuari (agenti e rappresentanti e agenti di affari in mediazione)</b>			
		Numero di azioni di comunicazione e coordinamento con altri Enti e Organismi	<b>n. 5 azioni di comunicazione e coordinamento con altri Enti e organismi.</b>	<b>n. 5 azioni di comunicazione</b>			
		Numero di incontri formativi	<b>n. 3 incontri informativi</b>	<b>N° 3 incontri informativi</b>			
	<b>Ob. Operativo 1.1.4</b>  Gestione attività inerenti il SUAP telematico	Numero dei Comuni accreditati nel portale <a href="http://impresainungiorno.gov.it">impresainungiorno.gov.it</a> (n° 98 alla fine del 2011)	<b>n. 125</b>	<b>n. 176 Comuni accreditati</b>	<b>100</b>		
		Numero incontri formativi destinati ai soggetti interessati	<b>n. 4</b>	<b>n. 4 incontri formativi</b>			

OB. STRATEGICO	OB. OPERATIVO	INDICATORE	TARGET ATTESO	TARGET RILEVATO	% REALIZZAZIONE	UFFICI COINVOLTI	NOTE
	<b>Ob. Operativo 1.1.1</b> Consolidamento processi di miglioramento efficienza Registro Imprese e Albo Artigiani	Percentuale delle pratiche di iscrizione/modifica/cancellazione evase entro i termini di legge con esito positivo o con richiesta di regolarizzazione	85%	98,7	<b>100</b>  Fonte: dati rilevabili dal cruscotto del sistema Scriba)	UFFICIO REGISTRO IMPRESE UFFICIO ALBI E RUOLI	
	<b>Ob. Operativo 1.1.3</b> Progetto Qualità Registro Imprese	Numero di posizioni istruite per la successiva cancellazione	850	926	<b>100</b>  Fonte: schede di istruttoria agli atti dell'Ufficio		
<b>% RAGGIUNGIMENTO OB. STRATEGICO 1.1</b>							<b>100</b>

➤ **Regolazione e trasparenza del mercato**

L'obiettivo inerente i servizi di regolazione del mercato (raggiunto al 100%) ha dato priorità ai programmi operativi nell'ambito della vigilanza e della mediaconciliazione.

Per quanto riguarda quest'ultima, l'ufficio competente ha affrontato una importante riorganizzazione gestionale interna per le nuove incombenze collegate alla piena operatività della mediaconciliazione obbligatoria e all'accreditamento dell'Organismo camerale presso il Ministero della Giustizia. Entrambi gli obiettivi posti sono stati pienamente raggiunti : quello di effettuare un cospicuo numero di ore di aggiornamento dei mediatori, tramite il tirocinio assistito, come previsto dalla normativa vigente per il mantenimento dei requisiti richiesti (80 sessioni a fronte di un target di 60) e quello di gestire il forte aumento delle procedure di conciliazione, che in effetti hanno raggiunto quota 120, oltre il 30% in più rispetto al target atteso (90).

Il crollo delle domande di mediazione, quale effetto della sentenza della Corte Costituzionale che ha fatto venir meno l'obbligo del tentativo di conciliazione, si è verificato solo a partire da metà dicembre, con scarsa influenza pertanto sui risultati dell'anno.

Circa la vigilanza nel settore metrico e della sicurezza dei prodotti, nel 2012 sono proseguite le attività standardizzate avviate nel 2011 nell'ambito del Protocollo di Intesa con il Ministero dello Sviluppo Economico, finalizzato a incentivare e a razionalizzare i controlli.

Sono state inoltre consolidate le metodologie previste per la vigilanza e sono stati effettuati i controlli preventivati nei settori dei giocattoli, dei tessili, dei prodotti elettrici dei dispositivi di protezione individuale (n. 32), e nei settori della metrologia legale (strumenti MID, preimballaggi – n. 33).

Entrambi gli obiettivi sono stati portati a compimento , con il superamento dei target prefissati.

➤ **Obiettivi gestionali degli uffici Regolazione del Mercato**

Agli uffici dell'Area regolazione del mercato sono stati assegnati ulteriori obiettivi gestionali, collegati all'attività ordinaria.

Uno specifico obiettivo conferito all'Ufficio Metrico ha riguardato l'esecuzione di prime verifiche periodiche su convertitori di volume del gas denominati MID di nuova installazione. Il target assegnato (90%) era riferito alla percentuale delle verifiche

eseguite rispetto alle richieste pervenute. A consuntivo si evidenzia uno scostamento in diminuzione (84%) dovuto ad un imprevisto aumento delle richieste rispetto a quanto preventivato (540 contro 450).

Ulteriore obiettivo inerente i tempi di fatturazione e di sollecito relativi ai pagamenti delle fatture metriche è collegato alla necessità di riscossione delle tariffe approvate dalla Giunta camerale per l'esecuzione delle verifiche metriche. Complessivamente il risultato prefissato è stato raggiunto al 90% circa, determinando comunque un notevole decremento dei crediti insoddisfatti dell'Ente in tale settore (-44% rispetto al 2011).

Nell'ambito dell'attività brevettuale il compito principale della Camera consiste nella verbalizzazione delle istanze di deposito di marchi, brevetti e modelli industriali, secondo le modalità previste dal Codice dei diritti di proprietà industriale (d.lgs. n. 30/2005). I tempi di conclusione delle procedure di verbalizzazione e trasmissione delle pratiche brevettuali sono stati ridotti alla metà rispetto ai termini fissati dal Codice (10 giorni dall'effettuazione del deposito) con pieno raggiungimento dei risultati prefissati.

I procedimenti sanzionatori sono un altro importante settore della regolazione del mercato, collegato all'applicazione delle pene pecuniarie previste normativamente, in relazione a una serie di illeciti amministrativi che vanno dalle materie in cui la Camera ha competenze ispettive, alle violazioni sulle norme riguardanti il Registro Imprese e le attività regolamentate. L'obiettivo dell'ufficio è stato calibrato sull'esigenza di evitare l'arretrato, raggiungendo una percentuale del 90% sul totale dei rapporti pervenuti. A tal proposito si evidenzia anche in questo ambito il conseguimento del target preventivato, per un totale di n. 471 rapporti evasi.

OB. STRATEGICO	OB. OPERATIVO	INDICATORE	TARGET ATTESO	TARGET RILEVATO	% REALIZZAZIONE	UFFICI COINVOLTI	NOTE	
<b>OB. STRATEGICO 1.2</b> REGOLAZIONE E TRASPARENZA DEL MERCATO	<b>Ob. Operativo 1.2.1</b> Vigilanza e Regolazione del Mercato a Tutela delle Fede Pubblica	Numero di ispezioni nei settori della sicurezza dei prodotti (giocattoli, tessuti, prodotti elettrici, dispositivi di protezione individuale)	30	<b>N° 32 Ispezioni effettuate</b>	100 Fonte: Sistema informatico Vimer	UFFICIO REGOLAZIONE DEL MERCATO/BREVETTI UFFICIO METRICO		
		Numero di ispezioni nell'ambito di particolari settori della vigilanza (strumenti MID, preimballaggi, laboratori)	30	<b>N° 33 Ispezioni effettuate</b>	100 Fonte: Sistema informatico Eureka			
					<b>% Realizz. Ob. 1.2.1 = 100</b>			
	<b>Ob. Operativo 1.2.2</b> Consolidamento e promozione delle nuove funzioni di media/conciliazione	Numero di sessioni finalizzate al tirocinio assistito	60	<b>N° sessioni: 80</b> Fonte: Verbali di mediazione	<b>100</b>			
		Numero dei procedimenti gestiti	90	<b>N° procedimenti: 120</b> Fonte: Applicativo Infocamere				
<b>% RAGGIUNGIMENTO OB. STRATEGICO 1.2</b>							<b>100</b>	

**LIVELLO COMPLESSIVO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI  
AREA STRATEGICA 1 E-GOVERNMENT E SEMPLIFICAZIONE**

	SERVIZI/UFFICI INTERESSATI	% RAGGIUNG. OBIETTIVO OPERATIVO
<b>Ob. STRATEGICO 1.1</b> INNOVAZIONE NEI SERVIZI ANAGRAFICI	UFFICIO REGISTRO IMPRESE UFFICIO ALBI E RUOLI	Ob. Operativo 1.1.2 = 100 Ob. Operativo 1.1.4 = 100 Ob. Operativo 1.1.1 = 100 Ob. Operativo 1.1.3 = 100
<b>% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 (media % raggiungimento Ob. Operativi) 100</b>		
<b>Ob. STRATEGICO 1.2</b> REGOLAZIONE E TRASPARENZA DEL MERCATO	UFFICIO REGOLAZIONE DEL MERCATO/BREVETTI UFFICIO METRICO	Ob. Operativo 1.2.1 = 100 Ob. Operativo 1.2.2 = 100
<b>% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO STRATEGICO 1.2 (media % raggiungimento Ob. Operativi) 100</b>		
<b>OBIETTIVI GESTIONALI</b>	TUTTI GLI UFFICI E SERVIZI DELL'AREA STRATEGICA	Obiettivo 1 = 86,67 Obiettivo 2 = 98,43
<b>% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI GESTIONALI 92,55</b>		
<b>% complessiva raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Area di riferimento</b> media delle percentuali complessive di risultato attribuite ad ogni singolo obiettivo strategico		<b>97,52</b>

I risultati sopra illustrati afferiscono all'ambito organizzativo di diretta responsabilità del Dirigente e dei Responsabili di Posizione Organizzativa incaricati della gestione dell'Area e contribuiscono alla misurazione delle rispettive performance individuali.

## **CRITICITÀ E OPPORTUNITÀ**

Sotto il profilo applicativo-normativo, in riferimento agli strumenti introdotti dal D. Lgs. 150 del 2009, l'esperienza maturata nell'anno di prima attuazione della riforma ha favorito un miglior raccordo tra il Piano della performance e gli strumenti di programmazione strategica dell'Ente, in primis la Relazione previsionale e programmatica. Ciò ha anche facilitato l'ulteriore processo di avvicinamento agli obiettivi indicati dalla CIVIT, attuato mediante la sperimentazione per l'anno in corso delle *balanced scorecard* come nuova metodologia di misurazione e valutazione della performance.

Permane la difficoltà nell'individuazione di indicatori di outcome e relativi target quantitativi per determinati obiettivi strategici, il che evidenzia la necessità di una maggiore integrazione e coerenza nelle fasi di definizione delle strategie e operatività.

Sotto il profilo operativo gli uffici dell'Area – grazie a opportuni e condivisi adattamenti organizzativi e gestionali – hanno superato molto positivamente nel 2012 le difficili prove imposte da tre importanti innovazioni amministrative: l'avvio delle procedure di iscrizione degli ausiliari del commercio nel Registro imprese, il supporto ai Comuni per il Suap e l'impatto delle procedure di media-conciliazione obbligatoria.

Come sopra evidenziato, l'asestamento delle procedure organizzative interne legate all'eliminazione dell'albo delle imprese artigiane, dopo il superamento di alcuni aspetti critici iniziali, si è risolta in una notevole semplificazione per le imprese, accelerando l'avvio di un processo di razionalizzazione organizzativa interna in grado di accrescere l'efficienza dei servizi anagrafici.

Per quanto riguarda il Registro Imprese e l'attività collegata al SUAP si è consapevoli che, nonostante gli ottimi risultati raggiunti, il processo di semplificazione può proseguire verso interessanti aree di miglioramento, tramite la cooperazione inter-istituzionale con i principali organismi che ruotano intorno allo Sportello - come gli Enti terzi (Uffici comunali, ASL, ARPA, Vigili del Fuoco), la Regione e la Provincia - per attuare processi di sburocratizzazione e completa telematizzazione dei procedimenti, che favoriscano la costituzione del fascicolo digitale d'impresa. Si tratta peraltro di miglioramenti collegati a fasi procedurali fuori dal controllo dell'Ente camerale, in cui quest'ultimo può spesso agire solo attraverso tappe impegnative di dialogo, di persuasione e di promozione.

In materia di regolazione del mercato, la maggiore criticità ha riguardato la battuta d'arresto dei procedimenti conciliativi a seguito della citata sentenza della Corte Costituzionale

pubblicata nel mese di dicembre 2012. Il rinato regime di facoltatività della conciliazione ha indotto la Camera di Commercio di Pavia, al pari dell'intero sistema camerale, a direzionarsi verso un rinnovato impegno progettuale nella promozione e nella diffusione degli strumenti di a.d.r. per la soluzione delle controversie civili e commerciali, da attuarsi nel corso del 2013.

### 3.2 - AREA STRATEGICA 2 COMPETITIVITA' DI IMPRESE E TERRITORIO

Di seguito si riporta l'indicatore preso a riferimento nel Piano performance per esprimere in estrema sintesi le priorità strategiche dell'area. Il dato rilevato evidenzia un ulteriore peggioramento nella dinamica della natalità imprenditoriale sul territorio non solo rispetto al triennio precedente, ma anche nei confronti dell'anno 2011.

INDICATORE	TARGET	RISULTATO
<b>Aumento della dinamicità del tessuto produttivo</b>	Tasso incremento nuove Imprese registrate rispetto alla media del triennio precedente Media Anni 2009-2010-2011: 0,68  Fonte: Banca Dati Movimprese	0,64

L'indicatore, che intendeva valorizzare le speranze di ripresa economica maturate nella seconda metà dello scorso anno, si scontra a consuntivo con le difficili condizioni dello scenario economico riassunte in premessa, che non hanno certo favorito una accelerazione dello spirito di intrapresa sul territorio.

La Camera ha reagito con determinazione alla recessione che ha investito il sistema imprenditoriale locale, attraverso l'adozione di linee di intervento indirizzate allo sviluppo dell'internazionalizzazione, all'innovazione, all'aggregazione tra imprese e alla promozione delle eccellenze produttive e turistiche locali, puntando a iniettare elementi di forza propulsiva a favore dello sviluppo dell'economia locale.

## RISULTATI RAGGIUNTI PER OBIETTIVI STRATEGICI

Gli obiettivi strategici sui quali si è focalizzata l'attività degli uffici Studi-Statistica e Sistan, Estero e Agricoltura volta a favorire la competitività delle imprese e del territorio sono stati - come evidenziato in sede di Piano della Performance – i seguenti:

➤ **Valorizzazione dell'Accordo di Programma Regione- Sistema Camerale Lombardo.**

L'obiettivo si propone di riconoscere nell'AdP una sorta di piattaforma di riferimento su cui fondare una parte consistente delle azioni camerali per lo sviluppo, in una logica di concertazione e coerenza con le politiche promosse da Regione Lombardia e di efficace e più organica gestione delle risorse da dedicare a favore della crescita di competitività del sistema imprenditoriale. Nel 2012 l'attenzione della Camera è stata dedicata in particolare a promuovere le opportunità connesse ai bandi (su Asse 1) "Voucher per ricerca, innovazione e brevettazione", "Voucher per servizi multifunzionali all'internazionalizzazione" e "Ergon" funzionale alla creazione di reti d'impresa, nonché alla divulgazione delle iniziative specificatamente rivolte (su Asse 3) all'impresa artigiana e alla micro-impresa.

Quanto realizzato in relazione al presente obiettivo è sintetizzato nel dato relativo agli impegni assunti sull'accordo di Programma nel corso dell'anno, che, grazie all'attivazione del nuovo Bando Ergon, sono stati pari a € 930.572 e hanno registrato un incremento pari al +42% rispetto al 2011.

Come evidenziato nella Relazione sulla Gestione le iniziative citate hanno dato risultati apprezzabili, sia in termini di risorse erogate che di domande pervenute dal territorio:

	<b>Risorse erogate (CdC+RL)</b>	<b>Domande Pervenute</b>	<b>Domande finanziate</b>
<b>Asse 1- Voucher ricerca innovazione e brevettazione</b>	€ 260.000	42	42
<b>Asse 1 - Programma Ergon</b>	€ 247.000	93	10
<b>Asse 1 – Bando Voucher Internazionalizzazione</b>	€ 152.000	69	69
<b>Asse 3 – Bando Comunicazione digitale per il business delle MPMI Lombarde</b>	€ 1.700.000 (solo RL:indistinti a livello regionale)	81	2

Da sottolineare, quale apprezzabile segnale di dinamismo delle imprese pavesi nel campo dell'innovazione, che le domande pervenute sul relativo Bando Voucher innovazione sono incrementate del 20% rispetto al 2011. Un elemento critico meritevole di attenzione riguarda invece l'elevato numero di soggetti pavesi che non hanno trovato soddisfazione nell'ambito delle disponibilità del Bando Ergon e del Bando Comunicazione digitale.

Come evidenziato nella successiva tabella **il grado di raggiungimento del presente obiettivo strategico si attesta al 96,21%**, quale sintesi degli obiettivi operativi raggiunti dagli uffici riferiti ai tempi di istruttoria e liquidazione delle domande di accesso ai singoli bandi, ed alla quota di risorse prenotate per iniziative su Accordo di Programma. Se il primo indicatore si è attestato ad un ottimo livello medio, pari a 40 giorni (contro i massimo 60 giorni previsti dal Piano), meno soddisfacente è stata la performance in merito alla capacità della Camera di sfruttare le disponibilità finanziarie appostate sull'Accordo, dal momento che le risorse effettivamente prenotate risultano pari al 66% dello stanziato a fronte di un risultato atteso del 75%.

Più in generale il perseguimento degli obiettivi operativi sopra enunciati è stato accompagnato da una costante attenzione alla necessità di condividere i testi dei Bandi con Regione Lombardia, e dalla attivazione di azioni di promozione e sensibilizzazione delle opportunità offerte alle imprese attraverso stampa, sito internet, campagne CRM, articoli sulla rivista camerale Pavia Economica e newsletter. Gli uffici hanno inoltre garantito l'attività di monitoraggio sulle progettualità avviate in termini di imprese coinvolte, benefici ottenuti e rispetto dei tempi.

OB. STRATEGICO	OB. OPERATIVO	INDICATORE	TARGET ATTESO	TARGET RILEVATO	% REALIZZAZIONE	UFFICI COINVOLTI	NOTE
OB. STRATEGICO 2.1  ACCORDO DI PROGRAMMA REGIONE-SISTEMA CAMERALE LOMBARDO	<b>Ob. Operativo 2.1.1</b> Obiettivo dell'Asse 1 – Promuovere, sostenere e sviluppare la competitività, agendo sui fattori che possono aiutare le imprese ad essere più forti nell'affrontare la concorrenza globale (innovazione, trasferimento tecnologico, aggregazione e reti di imprese, internazionalizzazione):  -VOUCHER RICERCA E INNOVAZIONE E CONTRIBUTI PER I PROCESSI DI BREVETTAZIONE  -PROGRAMMA ERGON a sostegno dell'aggregazione fra PMI, Enti di ricerca e Associazioni	<b>Obiettivo 2.1.1 e 2.1.3:</b>  Prenotazioni di Budget 2012 sulle iniziative AdP	75%	Prenotato € 508.238,00 su 764.561,00 66,47  Escluso Adp Internazionalizz. (Estero)	<b>88,63</b>  Fonte: bilancio camerale	STUDI- STATISTICA E SISTAN	
	<b>Obiettivo 2.1.3:</b> Obiettivo dell'Asse 3 –  Obiettivo dell'Asse 3 è potenziare la capacità di impresa dei "piccoli" per dimensione ma non per qualità dell'attività imprenditoriale, con attenzione specifica al mondo dell'artigianato e delle cooperative ma anche alle politiche di rete e collaborazione tra piccole e microimprese tradizionali e fra di esse e le imprese di maggiore dimensione: CONVENZIONE ARTIGIANATO – Bando Filiera e "Artigiana 2011".	Rispetto dei tempi massimi di istruttoria e liquidazione così come previsto dai singoli Bandi	60 gg. dalla protocollazione della domanda con rendicontazione	40 gg.	<b>100%</b>  Fonte: CERC		N.B. – In merito all'obiettivo dell'Asse 3 nell'anno 2012 il Bando Filiera sulla Convenzione Artigianato non è stato realizzato a livello Regionale. E' stato invece introdotto il nuovo bando "Progetto di Comunicazione Digitale per il Business delle MPMI Lombarde" cui ha aderito la Camera di Commercio di Pavia.
	<b>Obiettivo 2.1.1:</b>  Attivazione di iniziative sull'Asse 1 –	Rispetto dei tempi massimi di istruttoria e liquidazione come previsto nei singoli Bandi	60 giorni dalla protocollazione	55 gg.	<b>100%</b>  Fonte: CERC	UFFICIO ESTERO	
<b>% RAGGIUNGIMENTO OB. STRATEGICO 2.1</b>							<b>96,21</b>

➤ **Rafforzamento del ruolo della Camera nelle politiche di sviluppo locale.**

L'obiettivo ha inteso stimolare un miglioramento in termini di impatto e funzionalità del tradizionale Bando a sostegno dell'Economia Locale, che costituisce un caposaldo nello scenario delle politiche camerali volte ad incentivare la crescita del territorio e del sistema economico; si è inoltre perseguito il miglioramento e potenziamento della comunicazione istituzionale, nonché la valorizzazione dell'informazione economica a sostegno delle politiche locali attraverso la divulgazione quanto più possibile estesa dei dati utili per migliorare la competitività dei soggetti economici e cogliere le opportunità di mercato.

Per quanto riguarda le politiche di contributo alle imprese va ricordato che, oltre alla profonda revisione del Bando a sostegno dell'economia locale summenzionato- per la quale si è ritenuto di attendere l'entrata in servizio del nuovo Segretario Generale, nonché dirigente dell'area Servizi promozionali – la Camera ha anche provveduto ad introdurre una nuova iniziativa di incentivazione destinata alla realizzazione di nuovi progetti imprenditoriali a carattere innovativo.

Anche con riferimento a questi ambiti operativi gli uffici hanno provveduto a divulgare le informazioni presso i soggetti interessati, sia relative ai Bandi, sia economiche e statistiche, attraverso campagne stampa e CRM, sito internet, articoli sulla rivista camerale Pavia Economica e newsletter. E' stata inoltre garantita l'attività di monitoraggio sulle progettualità avviate in termini di imprese coinvolte, benefici ottenuti e rispetto dei tempi.

Di seguito in sintesi i risultati prodotti dalle iniziative di Bandi camerali citati, per la cui illustrazione di dettaglio si rinvia alla Relazione sulla Gestione:

	<b>Risorse erogate</b>	<b>Domande finanziate</b>
<b>Bando a sostegno delle iniziative di promozione dell'economia locale</b>	€ 600.000	32
	<b>Risorse disponibili</b>	<b>Domande pervenute</b>
<b>Bando a sostegno di nuovi progetti imprenditoriali a carattere innovativo (chiuso nel 2013 – istruttorie in corso)</b>	€ 200.000	64

Da sottolineare che l'importo erogato sul bando a sostegno dell'economia locale risulta in calo del 30% registrato rispetto a quello del 2011: ciò è dovuto in parte all'assenza di manifestazioni di particolare rilevanza che avevano beneficiato del contributo negli anni precedenti, ma anche agli effetti della intercorsa riformulazione del bando, con la quale si è

pervenuti a ridurre il massimale concedibile e a qualificare i parametri delle manifestazioni ammissibili. E' peraltro in ragione di tale decisione che si è reso possibile attivare il nuovo Bando a sostegno di nuovi progetti imprenditoriali a carattere innovativo, che utilizza risorse per 200.000 euro e che, come si evince dai dati sopra riportati, ha avuto un ottimo riscontro sul territorio risultando efficace quale leva di stimolo al tasso di crescita della demografia imprenditoriale tramite il sostegno alla creazione di nuove attività qualificate e innovative.

Il ruolo della Camera nelle politiche di sviluppo locale si è inoltre allargato toccando con maggiore determinazione il tema dell'accesso al credito da parte delle imprese, tramite la promozione dell'iniziativa Sbloccacrediti, la partecipazione al Fondo Rischi a garanzia del Contratto Federfidi-Fei e da ultimo, ma non meno importante, la partecipazione all'istituzione delle sezioni speciali per l'internazionalizzazione del Fondo Centrale di Garanzia. Nuove azioni funzionali allo sviluppo e alla competitività territoriale sono infine state messe in campo attraverso il lancio del progetto Rice per la valorizzazione del riso e la collaborazione ai progetti Aster e Invest in Lombardy che mirano alla attrazione di investimenti produttivi sul territorio provinciale.

Per quanto concerne l'obiettivo del miglioramento/potenziamento della comunicazione istituzionale si evidenzia il rafforzamento intercorso nei sistemi di collegamento con imprese, associazioni e Enti del territorio grazie alla valorizzazione della Piattaforma telematica di Customer Relationship Management, che si affianca al sito istituzionale, alla newsletter e alla rivista camerale Pavia Economica come strumento sempre più potente e capillare di comunicazione con l'utenza. Nell'ambito della Piattaforma sono infatti state create 2 nuove apposite segmentazioni di soggetti interessati ad argomenti specifici (ambiente e innovazione) oltre a 12 indirizzari destinati a soddisfare richieste interne, e realizzate 47 campagne informative su attività e proposte dell'Ente. Intensi anche i rapporti con i media che hanno comportato l'elaborazione di 33 comunicati e la realizzazione di 7 conferenze stampa. Di tali sistemi di comunicazione si è data memoria tramite la realizzazione di una rassegna e di un volume relativo a tutte le iniziative camerali svolte nell'anno.

La valorizzazione dell'informazione economica a sostegno delle politiche locali ha portato alla realizzazione di una nuova analisi trimestrale sui prezzi e sul mercato del risone, alla redazione di 8 report trimestrali relativi all'andamento congiunturale del settore manifatturiero e alla demografia imprenditoriale, oltre alla realizzazione dell'indagine Excelsior sui fabbisogni professionali delle imprese e del Rapporto Annuale sull'economia

pavese. Si è razionalizzata la gestione operativa delle commissioni prezzi che ha comportato 40 sedute in meno rispetto allo scorso anno, procedendo in contemporanea a modernizzare in maniera decisiva il sistema di divulgazione dei prezzi rilevati sulle diverse piazze provinciali, grazie alla realizzazione del Portale Più Prezzi che consente all'utente di navigare nelle informazioni riportate in rete comparandole, creando serie storiche ed elaborazioni ad hoc.

Nel corso dell'anno l'ufficio Studi è pienamente entrato nelle proprie funzioni di organo provinciale del SISTAN e Ufficio Provinciale di Censimento procedendo alle operazioni connesse al 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit 2011 che consentirà di ottenere una precisa ricostruzione delle caratteristiche di importanti componenti del sistema economico locale.

Come evidenziato nella successiva tabella **il grado di raggiungimento del presente obiettivo strategico si attesta al 95,38%**, quale sintesi degli obiettivi operativi raggiunti dagli uffici. Anche in questo caso l'impegno è andato in parte nella direzione, perseguita con successo, di contenere i tempi di istruttoria e liquidazione delle domande presentate sui singoli bandi. La comunicazione istituzionale è stata efficientata con la completa revisione dell'indirizzario della rivista Pavia Economica che viene oggi consegnata a tutti i 5000 destinatari previsti. I target di riferimento relativi alla valorizzazione dell'informazione economica hanno invece sollecitato l'arricchimento del Rapporto Economia Locale con due nuovi capitoli, uno dedicato all'analisi del mercato del lavoro e l'altro dedicato all'agricoltura a seguito dell'utilizzo ragionato dei dati provinciali prodotti dal Censimento Agricoltura 2011. L'intento di potenziare il panorama informativo relativamente al settore agricolo tramite il ricorso alle indagini congiunturali realizzate da Unioncamere Regionale e Regione Lombardia è stato soddisfatto parzialmente a seguito della constatazione che tali indagini non forniscono dati rappresentativi del livello provinciale con la necessaria continuità, ma solo saltuariamente e limitatamente ad alcuni comparti del settore. Si è infine rivelato più gravoso del previsto il lavoro di caricamento e allineamento sul nuovo portale Più Prezzi dei dati rilevati sui mercati provinciali a partire dal 2008: l'impegno su questo fronte ha consentito di caricare una parte consistente delle 440 commissioni effettuate, che corrisponde a 320 commissioni, ossia al 74% del totale previsto da trattare.

OB. STRATEGICO	OB. OPERATIVO	INDICATORE	TARGET ATTESO	TARGET RILEVATO	% REALIZZAZIONE	UFFICI COINVOLTI	NOTE	
<b>Ob. STRATEGICO 2.2</b> <b>RAFFORZAMENTO DEL RUOLO DELLA CAMERA NELLE POLITICHE DI SVILUPPO LOCALE</b>	<b>Obiettivo 2.2.1:</b> Definizione, attivazione e gestione nel 2012 del Bando camerale a sostegno dell'economia locale.	Riduzione del tempo massimo di istruttoria per la concessione previsto dai bandi	<b>60 gg. dalla protocollazione della pratica</b>	58 gg.	<b>100%</b>  Fonte: CERC	<b>STUDI-STATISTICA E SISTAN</b>  <b>UFFICIO AGRICOLTURA</b>		
		Riduzione del tempo massimo di istruttoria per la liquidazione	<b>60 gg. dalla protocollazione della rendicontazione</b>	40 gg.				
	<b>Obiettivo 2.2.5</b> Comunicazione istituzionale:	Controllo per pulizia e implementazione di indirizzario di Paviaeconomica mirato a ridurre i resi attuali ( <b>circa 315</b> ) di Paviaeconomica e a distribuire tutte le circa 5000 copie stampate	Inserimento di almeno 200 nuovi indirizzi di destinatari di Paviaeconomica  Riduzione 50% resi Paviaeconomica	<b>200 nuovi indirizzi inseriti</b>	<b>315 indirizzi di resi tolti</b>			<b>100%</b>  Fonte: Indirizzario PvEconomicae Archivio Ufficio per resi
				<b>Realizzato rapporto + capitolo mercato del lavoro</b>	<b>100%</b>  Fonte: Rapp.Econ. Prov.le			
	<b>Obiettivo 2.2.6</b> Valorizzazione dell'informazione economica a sostegno delle politiche Locali	Elaborazione dati e redazione e pubblicazione Rapporto dell'Economia Provinciale con inserimento di un capitolo specializzato	Realizzazione e pubblicazione di 1 rapporto con un capitolo nuovo di specializzazione	<b>Capitolo AGRICOLTURA su rapporto provinciale</b>	<b>100</b>  Fonte: Rapp.Econ. Prov.le			
				Redazione e pubblicazione di un rapporto relativo ai dati emersi dal Censimento dell'Agricoltura 2011	Realizzazione e pubblicazione di 1 rapporto			

		Redazione e pubblicazione di rapporti relativi ai dati emersi dall'Indagine congiunturale dell'Agricoltura 2012	Realizzazione e pubblicazione di n. 2 rapporti	Realizzazione di un rapporto 2° semestre 2012	70% Fonte: Archivio Ufficio/Sito istituz.		
		Caricamento e allineamento sul nuovo portale "più prezzi" dei dati relativi alla rilevazione prezzi all'ingrosso sui mercati provinciali rilevati negli anni 2008 e 2011	Allineamento di tutto il pregresso 2008=n. 248 commissioni 2011=n. 192 commissioni	Allineati prezzi 2008 80 Commissioni 2011	Totale 440 Commissioni Commissioni allineate 328 74,54 Fonte: Portale "Più Prezzi" - on line		
				% Real. Ob. 2.2.6: <b>86,13%</b>			
<b>% RAGGIUNGIMENTO OB. STRATEGICO 2.2</b>							<b>95,38%</b>

➤ **Sostegno alla competitività delle imprese**

Con questo obiettivo la strategia camerale ha focalizzato l'attenzione sui temi dell'innovazione, dell'internazionalizzazione e delle reti come fattori imprescindibili per consentire alle imprese di guardare al futuro e di trovare sbocchi che consentano di bypassare le sabbie mobili di un mercato domestico in perenne stagnazione.

In questo ambito strategico la Camera ha proseguito le attività di gestione dei consueti Bandi di propria emanazione finalizzati a sostenere la certificazione di qualità aziendale e le certificazioni volontarie nelle imprese, ad incentivare il parternariato tra imprese, e a promuovere la partecipazione a fiere a carattere internazionale in Italia e all'Estero.

Nel percorso di arricchimento delle capacità di intervento per la competitività di impresa rientrano anche le iniziative promosse sull'AdP competitività precedentemente citate, quali il bando Voucher per l'innovazione e la brevettazione e il programma Ergon, che ha costituito una leva molto importante per indurre un buon numero di imprese della provincia di Pavia ad accogliere il messaggio della rete e della collaborazione tra imprese come fattore di crescita della propria capacità di competere sui mercati.

Di seguito in sintesi i risultati prodotti dalle iniziative di Bandi camerali citati, per la cui illustrazione di dettaglio si rinvia alla Relazione sulla Gestione:

	<b>Risorse erogate</b>	<b>Domande finanziate</b>
<b>Bando contributi per la certificazione di qualità aziendale e del sistema di gestione ambientale</b>	€ 80.000	30
<b>Bando contributi per la partecipazione di MPMI alla manifestazione Matching 2012 (parternariato)</b>	€ 50.000	13
<b>Bando per la partecipazione a fiere a carattere internazionale in Italia e all'estero</b>	€ 475.000	173

Nel confronto con il 2011 risulta incrementato il ricorso al Bando per le certificazioni volontarie, sul quale non è stato possibile soddisfare tutte le domande pervenute, e al Bando fiere internazionali. Anche per il Bando Matching a sostegno del parternariato tra imprese si riscontra un incremento di circa il 15% dei contributi concessi, a dimostrazione della crescita di consapevolezza da parte delle imprese circa i vantaggi derivanti dalla collaborazione interaziendale che la manifestazione Matching favorisce e

stimola. Molto significativo è anche l'incremento registrato nel numero di domande sul Bando fiere internazionali.

A questi interventi di contribuzione si sono affiancati il Premio destinato alle imprese Innovative e il Premio Imprese Internazionali, con i quali sono stati attribuiti complessivamente 25 riconoscimenti sia in denaro che consistenti in una medaglia del conio camerale.

Rientra inoltre nel focus dell'obiettivo strategico dedicato alla competitività imprenditoriale anche l'attività di supporto progettuale e assistenza all'export che contempla i servizi certificativi per l'estero in fase di telematizzazione, la gestione della piattaforma informativa Lombardia Point e lo sviluppo di progetti di accompagnamento e animazione come il nuovo Lombardy Export Trade - che interviene con un affiancamento specialistico e manageriale dedicato alla definizione di strategie per l'internazionalizzazione - e il Club delle Imprese Internazionali.

In ragione della consapevolezza circa l'importanza che le tematiche ambientali e di responsabilità sociale rivestono per l'impresa, identica collocazione strategica trova lo sportello ambiente camerale, che si accredita quale punto di riferimento per la gestione degli adempimenti MUD e SISTRI, nonché per la tenuta di registri minori relativi a prodotti di rilevante impatto ambientale (RPA e RAEE).

Anche con riferimento a questi ambiti operativi gli uffici hanno provveduto a divulgare presso i soggetti interessati le informazioni relative ai Bandi, ai progetti in corso e ai servizi offerti, attraverso campagne stampa e CRM, sito internet, articoli sulla rivista camerale Pavia Economica e newsletter. Particolarmente intenso è stato lo sfruttamento della piattaforma CRM per campagne dedicate alla divulgazione delle attività di supporto all'internazionalizzazione. E' stata inoltre garantita l'attività di monitoraggio sulle progettualità avviate in termini di imprese coinvolte, benefici ottenuti e rispetto dei tempi.

Come evidenziato nella successiva tabella **il grado di raggiungimento del presente obiettivo strategico si attesta al 94,63%**, quale sintesi degli obiettivi operativi raggiunti dagli uffici. Anche in questo caso l'impegno è andato in parte nella direzione di contenere al di sotto di target pre-definiti (di norma fissati in max 60 giorni) i tempi di istruttoria e liquidazione delle domande presentate sui singoli bandi: gli indicatori rilevano ottimi risultati, eccetto che per il bando di supporto alle iniziative di

partnernariato imprenditoriale dove i tempi risultano notevolmente allungati a causa della concomitanza dei lavori istruttori con l'avvio delle attività di rilevazione censuaria. E' di converso sicuramente positivo l'aver completamente erogato gli importi messi a disposizione per la partecipazione a fiere internazionali, così come l'incremento (dai 74 previsti agli effettivi 93) ottenuto nel numero di membri del Club Imprese Internazionali grazie ad una campagna di comunicazione particolarmente articolata che ha portato le imprese a conoscere più da vicino le attività camerali di formazione, informazione e promozione estera e ad avvalersi con maggiore consapevolezza delle opportunità di aiuto loro offerte.

Di notevole interesse è il risultato raggiunto in termini di divulgazione del procedimento informatizzato di richiesta dei certificati d'origine per le merci, che grazie ad una altrettanto intensa campagna di comunicazione e sensibilizzazione ha portato a 670 (contro i 250 previsti) il numero di certificati richiesti con questa modalità.

Anche l'attività svolta dallo sportello ambiente di ritiro e controllo delle pratiche SISTRI pervenute dalle Associazioni di Categoria è stata superiore alle aspettative.

OB. STRATEGICO	OB. OPERATIVO	INDICATORE	TARGET ATTESO	TARGET RILEVATO	% <b>REALIZZAZIONE</b>	UFFICI COINVOLTI	NOTE	
<b>OB. STRATEGICO 2.3</b> <b>SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE</b>	<b>Obiettivo 2.3.1:</b> Sostegno all'innovazione e al trasferimento tecnologico	Riduzione del tempo massimo di istruttoria e liquidazione previsto dal Bando	60 gg. dalla protocollazione della pratica	<b>50 gg.</b>	<b>100%</b> Fonte: CERC	STUDI-STATISTICA E SISTAN		
	<b>Obiettivo 2.3.2:</b> Supporto alle Politiche di Internazionalizzazione	Riduzione del tempo massimo di istruttoria e liquidazione previsto dal Bando	60 gg. dalla protocollazione della pratica	<b>56 gg.</b>	100% Fonte: CERC			
		Percentuale di risorse erogate su risorse stanziare	60%	<b>62,69%</b> (Erogati € 250.772,57- su 400.000,00 risorse stanziare)	100% Fonte: Bilancio camerale			
					<b>% Real. Ob. 2.3.2: 100%</b>			
	<b>Obiettivo 2.3.2:</b> Supporto alle Politiche di Internazionalizzazione	N. imprese operanti con l'estero iscritte al club al 31.12.2012	75	<b>93</b>	100% Fonte: Archivio Ufficio	UFFICIO ESTERO		
		Numero certificati rilasciati sulla base di richiesta telematica	250	<b>670</b> Di cui 567 a Pavia	100 Fonte: Cert'o			
					<b>% Real. Ob. 2.3.2: 100%</b>			
	<b>Obiettivo 2.3.3:</b> Interventi a favore della tutela ambientale e del sistema qualità – promozione della responsabilità sociale d'impresa:	Riduzione del tempo massimo di istruttoria e liquidazione previsto dal Bando	60 gg. dalla protocollazione della pratica.	<b>60 gg.</b>	100% Fonte: CERC			

<b>OB. STRATEGICO 2.3</b>  <b>SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESA</b>		Ritiro e controllo delle pratiche SISTRI pervenute dalle Associazioni di Categoria	N. 400 pratiche	<b>508 pratiche</b>	100% <b>Fonte: Archivio Ufficio</b>	STUDI-STATISTICA E SISTAN	
		Realizzazione di un evento formativo con esperti in materia di ambiente e gestione rifiuti	N. 1 evento	<b>N. 1 Evento</b>	100% <b>Fonte: Realizzato il 3.4.2012 con Ecocerved</b>		
				<b>% Real. Ob. 2.3.3: 100%</b>			
	<b>Obiettivo 2.3.4:</b> Sostegno alle reti di impresa e alle politiche di aggregazione	Riduzione del tempo massimo di istruttoria e liquidazione previsto dal Bando	60 gg. dalla protocollazione della pratica	<b>82 gg.</b>	<b>73,17%</b> <b>Fonte: CERC</b>		
<b>% RAGGIUNGIMENTO OB. STRATEGICO 2.3</b>							<b>94,63</b>

### ➤ Obiettivi gestionali

Gli uffici che hanno lavorato nell'ambito dell'area strategica "Competitività di imprese e territorio" hanno rispettato i target di tipo gestionale al 97,62%, evidenziando un parziale raggiungimento dell'obiettivo con il quale si intendeva contenere il volume di ferie residue riportate sull'anno successivo, ma a fronte di una completa soddisfazione di tutti gli obiettivi individuali assegnati al personale.

#### LIVELLO COMPLESSIVO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'AREA STRATEGICA 2 - COMPETITIVITA' DI IMPRESE E TERRITORIO

	SERVIZI/UFFICI INTERESSATI	% RAGGIUNG. OBIETTIVO OPERATIVO
<b>OB. STRATEGICO 2.1</b> ACCORDO DI PROGRAMMA REGIONE LOMBARDIA SISTEMA CAMERALE LOMBARDO	STUDI-STATISTICA E SISTAN	Ob. Operativi 2.1.1 = <b>88,63</b> Ob. Operativo 2.1.3= <b>100</b>
	UFFICIO ESTERO	Ob. Operativo 2.1.1 = <b>100%</b>
<b>% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO STRATEGICO 2.1 (media % raggiungimento Ob. Operativi) 96,21</b>		
<b>OB. STRATEGICO 2.2</b> RAFFORZAMENTO DEL RUOLO DELLA CAMERA NELLE POLITICHE DI SVILUPPO LOCALE	STUDI-STATISTICA E SISTAN UFFICIO AGRICOLTURA	Ob. Operativo 2.2.1 = 100 Ob. Operativo 2.2.5 = 100 Ob. Operativo 2.2.6 = 86,13
<b>% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO STRATEGICO 2.2 (media % raggiungimento Ob. Operativi) 95,38</b>		
<b>OB. STRATEGICO 2.3</b> SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE	STUDI-STATISTICA E SISTAN	Ob. Operativo 2.3.1 = 100 Ob. Operativo 2.3.2 = 100 Ob. Operativo 2.3.3 = 100 Ob. Operativo 2.3.4 = 73,17
	ESTERO	Ob. Operativo 2.3.2 = 100
<b>% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO STRATEGICO 2.3 (media % raggiungimento Ob. Operativi) 94,63</b>		
<b>OBIETTIVI GESTIONALI</b>	TUTTI I SERVIZI E GLI UFFICI DELL'AREA STRATEGICA	Obiettivo 1 = <b>95,24</b> Obiettivo 2 = <b>100</b>
<b>% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI GESTIONALI 97,62</b>		
<b>% complessiva raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Area di riferimento</b> media delle percentuali complessive di risultato attribuite ad ogni singolo obiettivo strategico		<b>95,96%</b>

I risultati sopra illustrati afferiscono all'ambito organizzativo di diretta responsabilità del Dirigente incaricato della gestione dell'Area e contribuiscono alla misurazione delle rispettive performance individuali.

## **CRITICITA' E OPPORTUNITA'**

L'analisi dei risultati raggiunti con riferimento all'area strategica "Competitività di imprese e territorio" consente di evidenziare che nel corso dell'anno 2012 la Camera, in collaborazione con la propria Azienda Speciale Paviaviluppo, e alla luce dello scenario economico a tinte pressoché drammatiche, ha opportunamente rafforzato la propria azione promozionale sul territorio, incrementando l'importo destinato agli interventi di agevolazioni diretti alle imprese e a progetti di supporto alla competitività del 10% rispetto al 2011. Un miglioramento importante si è determinato anche nel tasso di spesa realizzata rispetto all'importo stanziato a bilancio, che si è assestato all'80% contro il 74% del 2011.

Questo indicatore evidenzia un miglioramento della capacità dell'Ente di tradurre in operatività concreta i programmi di intervento preventivamente definiti nella fase di pianificazione strategica.

Una riflessione utile, in chiave di opportunità da cogliere alla luce della presente rendicontazione, viene sollecitata dalla constatazione che le imprese Pavese hanno risposto in maniera estremamente positiva ai bandi di contributo volti a sostenere l'innovazione, la digitalizzazione e la nascita di nuove imprese innovative. La Camera di Commercio potrà sicuramente valorizzare nel futuro questa sorprendente propensione a innovare espressa dal sistema imprenditoriale.

Di converso vanno nel contempo considerate le criticità che emergono se si guarda alla forza e allo spessore dei progetti elaborati dagli operatori economici del territorio: gli scarti elevati fra domande presentate e domande finanziate, rilevati sui bandi Ergon e Comunicazione digitale promossi con l'AdP, evidenziano infatti una fragilità propositiva dei nostri operatori nel confronto concorrenziale con quelli di altre provincie. Ciò induce a ritenere che la Camera di Commercio debba sviluppare nuove linee di servizio in termini di assistenza dedicata alle imprese nelle fasi di predisposizione delle domande di accesso ai bandi regionali.

Uno sforzo supplementare, utile per misurare ed eventualmente migliorare l'efficacia degli interventi, sarà da spendere sul piano del monitoraggio dell'impatto prodotto dai benefici

erogati alle imprese e del loro grado di soddisfazione. Si tratta in questo caso di implementare un sistema di rilevazione ad hoc, per singola iniziativa, che consenta successivamente all'erogazione del contributo, di raccogliere informazioni di dettaglio in merito ai risultati gestionali, progettuali e di investimento conseguiti dalle imprese. Un ulteriore impegno dovrà andare nella direzione di allineare le tempistiche di emanazione dei bandi in modo tale che le misure possano espletare i propri effetti positivi sul sistema locale nel corso dell'intero anno solare.

### 3.3 - AREA STRATEGICA 3 SERVIZI DI SUPPORTO

Di seguito si riporta l'indicatore preso a riferimento nel Piano performance per esprimere in estrema sintesi le priorità strategiche dell'area, che sono state sostanzialmente volte all'efficientamento della struttura e a mantenere un rapporto equilibrato tra costi di struttura e costi per servizi. Tale indice di dimensionamento del personale delle funzioni di supporto consente di verificare il peso relativo, commisurato al numero di utenti, del personale impiegato in funzioni interne (organi istituzionali, segreteria generale e servizi di supporto) rispetto a quello impiegato in funzioni direttamente rivolte a servire e supportare il sistema delle imprese e il territorio, che costituiscono il core business dell'Ente. Il dato evidenzia che l'indice si è mantenuto notevolmente al di sotto del valore medio del cluster dimensionale rilevato dal sistema Pareto di Unioncamere, il che esprime una capacità della struttura di organizzarsi prioritariamente in funzione delle esigenze di servizio all'utenza contenendo al massimo il rischio di autoreferenzialità.

INDICATORE	TARGET	RISULTATO
<b>Indice dimensionale del personale Servizi di supporto – Funzione A e B</b>	Rapporto fra numero dei dipendenti delle funzioni A e B per 1000 e numero Imprese attive al 31.12. Indice dimensionale PARETO ANNO 2009: 0,73. (Fonte: Banca dati PARETO) Indice - anno 2011 - CCIAA: 0,45	Indice - anno 2012 - CCIAA: 0,49

In particolare le attività svolte dai servizi di supporto sono state improntate a criteri di efficienza e di economicità, con uno sguardo attento all'introduzione di innovazioni tecnologiche per agevolare la razionalizzazione gestionale e l'eliminazione di sprechi. A dimostrazione del positivo impatto di questo sforzo di contenimento delle spese interne, che va a vantaggio dei servizi e della missione istituzionale di supporto al sistema imprenditoriale, può essere richiamato anche il dato relativo alla quota di oneri correnti destinata nel budget 2012 alle funzioni di servizio (promozione, anagrafe e regolazione del mercato), che è pari al 73% e risulta in crescita di circa 7 punti rispetto a quella del 2011.

## **RISULTATI RAGGIUNTI PER OBIETTIVI STRATEGICI**

Gli obiettivi strategici sui quali si è focalizzata l'attività degli uffici di Segreteria, Ragioneria-Controllo di gestione-Diritto annuale e Provveditorato sono, come evidenziato in sede di Piano Performance, i seguenti:

### ➤ **Efficienza e Qualità processi interni**

Con questo obiettivo la Camera ha inteso procedere verso il miglioramento continuo dei servizi interni, al fine di assicurare un'efficiente ed efficace funzionalità degli organi e della struttura organizzativa nel suo complesso, nel rispetto dei tempi previsti e delle norme cogenti, attivando nel contempo una serie di razionalizzazioni dei sistemi informatici e di innovazioni volte a velocizzare i procedimenti amministrativi, in particolare quelli inerenti il pagamento dei fornitori, l'attivazione delle forniture di beni e la gestione delle presenze del personale.

A ciò si è affiancata la volontà di innovare la gestione dei servizi documentali, incrementando l'informatizzazione dei processi e promuovendo l'introduzione di nuovi programmi capaci di creare integrazione tra i flussi documentali. Ciò ha comportato il maggiore sfruttamento delle potenzialità del protocollo informatico, della PEC e dell'albo camerale on line, e l'avvio della digitalizzazione dei procedimenti di Giunta e Consiglio nelle fasi introduttive e di integrazione dell'efficacia dei provvedimenti. Più in generale, al fine di agevolare il raggiungimento dell'obiettivo di efficientamento, è stato garantito un attento monitoraggio dei centri di costo.

Come evidenziato nella successiva tabella il **grado di raggiungimento del presente obiettivo strategico si attesta al 97,55%**, quale sintesi degli obiettivi operativi raggiunti dagli uffici. Gli uffici di segreteria, oltre a supportare la Presidenza e la segreteria generale tramite un'intensa attività informativa telefonica, via e.mail, di gestione appuntamenti, corrispondenza, ricerca contatti, organizzazione eventi, ecc. (609 gli appuntamenti gestiti per la Presidenza), hanno implementato i nuovi procedimenti di convocazione degli organi costruendo l'anagrafe PEC dei componenti e attivando l'invio delle convocazioni e relativo ordine del giorno con il nuovo strumento che ne rende più sicura la ricezione. E' stata inoltre implementata la procedura di pubblicazione dei provvedimenti all'albo camerale on line, con il relativo sistema di autentica tramite firma digitale dei provvedimenti da pubblicare: a causa della necessità di verificare con cura

L'adeguatezza degli applicativi proposti alle esigenze della Camera, le nuove procedure sono state utilizzate su un numero di sedute degli organi di poco inferiore al previsto e su un numero di provvedimenti pari a circa i  $\frac{3}{4}$  di quelli previsti a programma.

Gli uffici amministrativi sono invece pervenuti nel mese di settembre alla adozione dell'ordinativo bancario informatico che ha consentito di eliminare completamente l'uso della carta per l'emissione di mandati di pagamento e reversali di incasso, garantendo la trasmissione dei documenti alla banca in modalità sicura e con il vantaggio di un notevole risparmio ambientale e di tempo nella segnatura dei documenti da parte dei titolari di firma.

In una fase critica per le imprese che risentono pesantemente del blocco dei pagamenti da parte della Pubblica Amministrazione, è molto apprezzabile l'impegno assunto dalla Camera per contenere ulteriormente i tempi di pagamento dei propri fornitori: altrettanto apprezzabile è il risultato raggiunto nonostante gli ulteriori passaggi burocratici introdotti dalla normativa più recente, che parla di una media di **4,8 giorni**, ben inferiore a quella massima auspicata nel Piano Performance che era di 26 giorni. La risposta del provveditorato camerale è stata ottimale anche in relazione alla accelerazione impressa ai tempi di emissione degli ordinativi di economato, attestati a **9 giorni** (contro i 12 previsti), che favorisce l'intervento tempestivo a fronte delle numerose esigenze espresse dalla struttura.

La funzione del personale è invece stata impegnata nell'importante passaggio ad un nuovo software per la gestione delle presenze, finalizzato a velocizzare l'inserimento dei giustificativi e la gestione dei contatori, e ad informatizzare l'elaborazione dei dati con la relativa comunicazione ai dipendenti del riepilogo mensile nonché le altre comunicazioni dovute ai vari Enti a titolo di adempimento. Il nuovo sistema è entrato in completa operatività con il mese di luglio 2012, a seguito di un intenso lavoro di migrazione dei dati accompagnato da 3 giornate di formazione per l'uso del programma.

OB. STRATEGICO	OB. OPERATIVO	INDICATORE	TARGET ATTESO	TARGET RILEVATO	% REALIZZAZIONE	UFFICI COINVOLTI	NOTE
OB. STRATEGICO 3.1 EFFICIENZA E QUALITÀ PROCESSI INTERNI	Ob. Operativo 3.1.1 Miglioramento Continuo nei Servizi Interni	Somma degli indici di dimensionamento personale delle funzioni A e B inferiore rispetto al valore medio del cluster dimensionale rilevato da Pareto, secondo la seguente formula: Numeratore: N° di personale che ha svolto attività nelle funzioni A e B dal 01/01 al 31/12 dell'anno 2012 * 1.000 (Tempo Indeterminato + Dirigenti + Segretario generale + Forme di lavoro flessibile). Personale espresso in unità equivalenti. Denominatore: Numero di imprese attive al 31/12/2012  NUMERATORE = PERSONALE FUNZ A E B 2012 = 22,10 X 1000 DENOMINATORE = IMPRESE ATTIVE AL 31.12.2012 = 44.592 (dati RI)	Inferiore al valore medio rilevato da Pareto e riferito all'anno disponibile più recente	0,49  Il valore medio del cluster dimensionale rilevato da Pareto e riferito al 2009 è 0,73	100	UFFICI DEL SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO – UFFICI DEL SERVIZIO SEGRETERIA DI DIREZIONE – UFFICIO RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE – UFFICIO SEGRETERIA DI PRESIDENZA –	
	Ob. Operativo 3.1.1 Agevolare sul piano organizzativo l'attività del Presidente e del Segretario Generale	Numero Appuntamenti	300	609	100 Fonte: Agenda Presidente	UFFICIO SEGRETERIA DI PRESIDENZA	
	Ob. Operativo 3.1.2 Innovazione nei Servizi Documentali	Rispetto dei tempi di pubblicazione dei provvedimenti all'Albo camerale on-line  Numero provvedimenti autenticati digitalmente e pubblicati on line	Entro 14 gg. dalla seduta di Giunta/ Consiglio	11 Giunte + 4 Consigli (su 12 Giunte + 4 Consigli)	93,75 Fonte: Albo camerale on line	UFFICI DEL SERVIZIO SEGRETERIA DI DIREZIONE (Ufficio Segreteria Generale-URP; Ufficio Protocollo-Archivio-Spedizione)	
				% Realizz. Ob. 3.1.2 = <b>82,87</b>			

OB. STRATEGICO	OB. OPERATIVO	INDICATORE	TARGET ATTESO	TARGET RILEVATO	% REALIZZAZIONE	UFFICI COINVOLTI	NOTE
<b>Ob. STRATEGICO 3.1</b> <b>EFFICIENZA E QUALITÀ</b> <b>PROCESSI INTERNI</b>	<b>Obiettivo 3.1.1:</b> <b>Razionalizzazione dei Sistemi Informatici</b>	Adozione dell'ordinativo bancario informatico	Eliminazione dei flussi cartacei relativi ai mandati di pagamento ed alle reversali d'incasso con il Cassiere	Adottato dal 3.9.2012 con invio del flusso n. 1 all'istituto cassiere contenente le reversali dal n. 787 al n. 790 (Programma Remaweb Infocamere)	<b>100</b> Fonte: Programma OBI	UFFICI DEL SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO  (RAGIONERIA-CONTROLLO DI GESTIONE E DIRITTO ANNUALE)	
	<b>Obiettivo 3.1.1:</b> <b>Pagamento Fatture Fornitori</b>	Riduzione dei tempi	Riduzione dei tempi al di sotto dei 26 giorni	4,8 gg.	<b>100</b> Fonte: programma ORACLE	UFFICI DEL SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO	
	<b>Obiettivo 3.1.1:</b> <b>Forniture di Beni e Servizi – Interventi manutenzione Ordinaria</b>	Emissione ordinativi entro 12 giorni dall'autorizzazione	12 giorni dall'autorizzazione come da programma XAC	9 gg.	<b>100</b> Fonte: Programma XAC	UFFICIO PROVVEDITORE	
	<b>Obiettivo 3.1.1</b> <b>Adozione nuovo software per la gestione presenze/assenze personale dipendente denominato "TEAMWeb"</b>	Completa operatività del sistema	Completa operatività del sistema	Sistema operativo dal mese di luglio 2012	<b>100</b> Fonte: sistema rilevazione presenze in uso	UFFICIO RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	
<b>% RAGGIUNGIMENTO OB. STRATEGICO 3.1</b>							<b>97,55</b>

➤ **Adeguamento alla riforma istituzionale e agli strumenti di programmazione e controllo**

A seguito della revisione dello statuto camerale, avvenuta nel 2011 in funzione del recepimento della riforma della L. 580/1993 operata con Decreto legislativo n. 23/2010, si è reso necessario un aggiornamento dei regolamenti degli organi camerali ed un monitoraggio degli altri regolamenti per verificarne l'attualità rispetto alla normativa vigente. Tra questi si è evidenziato come particolarmente rilevante il Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi, meritevole di un aggiornamento finalizzato ad introdurre regole chiare e precise con riguardo alle modalità di conferimento della titolarità sugli uffici e degli incarichi dirigenziali, ai controlli interni (Nucleo di Valutazione) e ai criteri di attuazione del principio della performance, del merito e della trasparenza.

Quest'ultimo decreto, che ha imposto di misurare e valutare le performance dell'Ente nel suo complesso e di ogni singola unità operativa, ha indotto anche alla sperimentazione di nuovi strumenti di pianificazione strategica e di controllo di gestione, atti a supportare la gestione di queste attività di misurazione e valutazione nell'ambito del Ciclo della performance previsto dal decreto stesso.

In concomitanza con tale impegno di aggiornamento del profilo istituzionale dell'Ente, e di qualificazione del sistema gestionali, si è inoltre voluto dare giusta rilevanza alla sua memoria storica, organizzando – in occasione del 150° anniversario della legge istitutiva delle Camere di Commercio – un evento celebrativo della fondazione e della storia della Camera stessa e dando vita ad un'iniziativa editoriale che rintracciasse le origini dell'Ente anche nelle fasi precedenti al 1862. La ricorrenza ha infine dato spunto anche per procedere alla valorizzazione delle imprese storiche pavese iscritte nel Registro delle Imprese Storiche Italiane di Unioncamere Nazionale.

Come evidenziato nella successiva tabella il **grado di raggiungimento del presente obiettivo strategico si attesta all'95,17%**, quale sintesi degli obiettivi operativi raggiunti dagli uffici.

Su questa percentuale incide il percorso di riscrittura del Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi reso complesso dalla necessità di aggiornare un testo molto datato, prendendo in considerazione una pletera di nuove disposizioni normative (dal D.lgs 165/2001 fino al D.lgs 150/2009 e al nuovo Statuto camerale), tra le quali da ultimo

il recente D.lgs 33/2012 che ha obbligato a sospendere i lavori in attesa di indicazioni applicative sul tema trasparenza che andranno a impattare sul Regolamento stesso. Sono invece stati portati a termine entro i tempi previsti i due regolamenti relativi al funzionamento della Giunta e del Consiglio, rispettivamente approvati nei mesi di novembre e dicembre.

L'intervento di aggiornamento degli strumenti di pianificazione strategica si è tradotto nella prevista implementazione del modulo di produzione del Piano performance del Sistema informativo "Saturno" predisposto da Infocamere. Poiché in concomitanza con tale intervento si è stabilito di modificare il modello di Piano performance 2013-2015 rispetto a quello precedentemente in uso in logica Balanced Scorecard, si è reso necessario rinunciare all'utilizzo del modulo di monitoraggio progetti e indicatori del 2012, per dedicare la necessaria attenzione all'inserimento degli obiettivi strategici e dei corrispondenti indicatori del nuovo Piano 2013.

Di soddisfazione anche i risultati raggiunti con il programma di celebrazioni dell'anniversario di fondazione dell'Ente, che grazie ad una approfondita ricerca d'archivio ha potuto rintracciare origini ben più antiche, risalenti a 225 anni fa. Il volume realizzato in proposito con il contributo di eminenti studiosi, rappresenta un'opera di grande pregio unanimemente apprezzata dal pubblico sia specializzato che non. Identico successo è stato riservato all'evento di presentazione dello stesso, svolto nel mese di dicembre alla presenza di una folta rappresentanza del sistema camerale italiano.

OB. STRATEGICO	OB. OPERATIVO	INDICATORE	TARGET ATTESO	TARGET RILEVATO	% REALIZZAZIONE	UFFICI COINVOLTI	NOTE
OB. STRATEGICO 3.2  ADEGUAMENTO ALLA RIFORMA ISTITUZIONALE E AGLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	Ob. Operativo 3.2.1  Aggiornamento dello Statuto e redazione regolamenti camerali	Adozione deliberazioni di approvazione modifiche regolamentari	02	02	<b>100</b>  Delib. G.C. n. 123/14.11.2012  Delib. Consiglio n. 15/3.12.2012	SERVIZIO SEGRETERIA DI DIREZIONE	
	Ob. Operativo 3.2  Celebrazione storia CCIAA Pavia nell'ambito del 150° anniversario della legge istitutiva delle camere di Commercio	Realizzazione evento celebrativo della storia della Camera di Commercio di Pavia ed attività editoriali connesse	1 Evento + 1 volume	1 Evento + 1 volume	<b>100</b>  Fonte: evento realizzato 10.12.2012 Volume: Biblioteca camerale  Fonte: Volume Biblioteca camerale Ebook sito istituzionale	SERVIZIO SEGRETERIA DI DIREZIONE	
	Realizzazione Guida alle Imprese Storiche Pavese 2012	1 Volume + 1 ebook	1 Volume + 1 ebook				

<p><b>Obiettivo 3.2.2:</b></p> <p><b>Sperimentazione di nuovi strumenti di pianificazione strategica e di controllo di gestione</b></p>	<p><b>Obiettivo 3.2.2</b></p> <p>Implementazione dei due moduli citati del sistema informativo Saturno</p> <p><b>NOTA:</b> Nel 2012 è stato definito un diverso modello operativo per la definizione e monitoraggio del Piano Performance 2013, modello completamente diverso da quello adottato dall'Ente fino al 2012. Conseguentemente, in accordo con il Segretario Generale, si è ritenuto di inserire nel sistema Saturno – modulo di produzione del Piano della Performance – gli obiettivi strategici e i corrispondenti indicatori definiti per il Piano 2013.</p>	<p><b>Caricamento dati e effettuazione di almeno un monitoraggio entro il 31.12.2012</b></p>	<p>Entro il 31.12.2012 sono stati caricati nel sistema gli obiettivi strategici e i relativi indicatori relativi all'anno 2013</p> <p>vedi nota</p>	<p><b>98</b></p> <p>Fonte: Sistema Operativo Saturno</p>	<p>UFFICI DEL SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO</p>	
<p><b>Ob. Operativo 3.2.1</b></p> <p><b>Adeguamento Regolamento Organizzazione Uffici/Servivi</b></p>	<p><b>Adozione provvedimento di approvazione del Regolamento</b></p>	<p><b>Adozione provvedimento di approvazione del Regolamento</b></p>	<p>E' stata predisposta la bozza del Regolamento. Si è ritenuto di rimandare l'approvazione dello stesso, al fine di un ulteriore adeguamento alla legge n. 190/2012 (anticorruzione)</p>	<p><b>70</b></p>	<p>UFFICIO RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE</p>	
<p><b>% RAGGIUNGIMENTO OB. STRATEGICO 3.2</b></p>						<p><b>92%</b></p>

### ➤ **Obiettivi gestionali**

Gli uffici che hanno lavorato nell'ambito dell'area strategica "Innovazione e servizi di supporto" hanno rispettato i target di tipo gestionale al 95,95%, evidenziando un parziale raggiungimento dell'obiettivo con il quale si intendeva contenere il volume di ferie residue riportate sull'anno successivo, a fronte di un conseguimento degli obiettivi individuali assegnati al personale di poco inferiori al 100%

#### **LIVELLO COMPLESSIVO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI AREA STRATEGICA 3-INNOVAZIONE E SERVIZI DI SUPPORTO**

	<b>SERVIZI/UFFICI INTERESSATI</b>	<b>% RAGGIUNG. OBIETTIVO OPERATIVO</b>
<b>Ob. STRATEGICO 3.1</b> <b>EFFICIENZA E QUALITÀ PROCESSI INTERNI</b>	UFFICI DEL SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO – UFFICI DEL SERVIZIO SEGRETERIA DI DIREZIONE – UFFICIO RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE – UFFICIO SEGRETERIA DI PRESIDENZA	Ob. Operativi 3.1.1 = <b>100</b>
	UFFICIO SEGRETERIA DI PRESIDENZA	Ob. Operativo 3.1.1 = <b>100</b>
	UFFICI DEL SERVIZIO SEGRETERIA DI DIREZIONE	Ob. Operativo 3.1.2 = <b>82,87</b>
	UFFICI DEL SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO: RAGIONERIA-CONTROLLO DI GESTIONE E DIRITTO ANNUALE	Ob. Operativo 3.1.1 = <b>100</b> Ob. Operativo 3.1.1 = <b>100</b>
	UFFICI DEL SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO: PROVVEDITORATO	Ob. Operativo 3.1.1 = <b>100</b>
	UFFICIO RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	Ob. Operativo 3.1.1 = <b>100</b>
<b>% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO STRATEGICO 3.1(media % raggiungimento Ob. Operativi)97,55</b>		
<b>Ob. STRATEGICO 3.2</b> <b>ADEGUAMENTO ALLA RIFORMA ISTITUZIONALE E AGLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO</b>	SERVIZIO SEGRETERIA DI DIREZIONE	Ob. Operativo 3.2.1 = <b>100</b> Ob. Operativo 3.2. = <b>100</b>
	UFFICI DEL SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO: RAGIONERIA-CONTROLLO DI GESTIONE E DIRITTO ANNUALE	. Operativo 3.2.2 = <b>98</b>
	UFFICIO RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	Operativo 3.2.1 = <b>70</b>
<b>% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO STRATEGICO 3.2 (media % raggiungimento Ob. Operativi) 92</b>		

	SERVIZI/UFFICI INTERESSATI	% RAGGIUNG. OBIETTIVO OPERATIVO
<b>OBIETTIVI GESTIONALI</b>	TUTTI I SERVIZI E GLI UFFICI DELL'AREA STRATEGICA	Obiettivo 1 = <b>93,33</b> Obiettivo 2 = <b>98,58</b>
<b>% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI GESTIONALI 95,95</b>		
<b>% complessiva raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Area di riferimento</b> media delle percentuali complessive di risultato attribuite ad ogni singolo obiettivo strategico		<b>95,17</b>

I risultati sopra illustrati afferiscono all'ambito organizzativo di diretta responsabilità del Dirigente e del Responsabile di Posizione Organizzativa incaricati della gestione dell'Area e contribuiscono alla misurazione delle rispettive performance individuali.

### **CRITICITA' E OPPORTUNITA'**

I risultati raggiunti nell'area strategica "Innovazione e servizi di supporto" possono considerarsi particolarmente apprezzabili, tenendo in considerazione che l'amministrazione sta lavorando con un organico del 23% inferiore a quello previsto, in assenza totale di turnover ed in presenza di un trend di decremento dei proventi correnti, a cui di converso si affianca un sempre maggiore peso dei versamenti da realizzare a favore dello Stato (+90% sul 2011) quale tributo 'indiretto' dovuto dal sistema camerale al Patto di stabilità. A fronte di questa dinamica il dato di chiusura del bilancio 2012 - che ha prodotto un utile di 400.000 euro nonostante l'incremento degli interventi di promozione - sta a confermare l'oculata gestione realizzata nel corso dell'esercizio. Le spese di funzionamento mantengono un'incidenza sugli oneri correnti del 25%, identica a quella dello scorso anno, grazie ai risparmi ottenuti su alcune voci di consumo corrente (come per esempio telefoni e spedizioni) e nonostante i numerosi interventi finalizzati a conservare ed aggiornare, anche tecnologicamente, una struttura in continuo cambiamento; in aggiunta cala il peso delle spese di personale (dal 22 al 20% delle spese correnti). Tali fattori hanno certamente favorito la possibilità di conservare un ottimo livello di spesa promozionale (32% delle spese correnti) e salvaguardare il segno positivo in chiusura di bilancio.

Dando uno sguardo più in generale all'organizzazione dell'Ente emerge chiaramente un profilo di eccellente professionalità, dotato di competenze di livello elevato maturate attraverso una lunga esperienza e connotato da un diffuso senso di responsabilità, che si

traduce in un tasso di assenteismo pressoché fisiologico. Questo fondamentale patrimonio di risorse umane, su cui si fondano le opportunità di sviluppo futuro dell'Ente, è stato valorizzato nel corso dell'anno attraverso il rafforzamento dell'azione formativa, che ha interessato il 50% degli addetti.

Un fattore di criticità rilevante va riconosciuto nella ridondante produzione normativa che comporta adempimenti sempre nuovi, sempre più articolati e sempre più complessi a carico dell'amministrazione, la cui gestione imporrebbe l'impiego di un volume di risorse umane e intellettuali eccessivamente consistente, con il rischio di distrarre l'attenzione dell'amministrazione dalla propria missione istituzionale. La Camera di Commercio di Pavia sta contrastando in ogni modo tale rischio, caricando le strutture dei servizi di supporto di compiti e di responsabilità afferenti a questo ambito di attività, ma è il caso di segnalare che tale carico risulterà a breve non più incrementabile per motivi di evidente saturazione.

#### 4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Nel 2012 le entrate camerali hanno risentito della crisi economica che vede la provincia di Pavia come una delle province lombarde il cui tessuto imprenditoriale è in più forte difficoltà. *I proventi correnti netti* – dedotta quindi la quota di accantonamento a fondo svalutazione crediti per il diritto annuale – *sono diminuiti del 5,8%* (- € 564.746) rispetto al 2011, i proventi finanziari del 19% (- € 158.967) e i proventi straordinari del 25% (- € 268.138). *L'Ente ha quindi accertato minori entrate rispetto al 2011 per € 991.851.*

A fronte di tale contrazione si è registrato un *incremento degli oneri di funzionamento del 9,4%* (+ € 279.531 con un forte incremento delle imposte e delle spese per automazione dei servizi), degli *interventi economici a favore delle imprese e del territorio del 10%* (+ € 374.012), degli *oneri straordinari +90%* (€ 162.860). Sono rimasti invariati gli oneri per il personale.

<b>TOTALE ONERI E PROVENTI 2012</b>			
Proventi correnti	11.894.365	Oneri correnti	12.593.366
Proventi finanziari	687.980	Oneri finanziari	6.501
Proventi straordinari	835.561	Oneri straordinari	344.308
		Rettifiche attività finanziaria	82.469
Totale proventi	13.417.906	Totale oneri	13.026.644
<b>Avanzo di gestione</b>	<b>391.262</b>		

### Capacità delle funzioni istituzionali di generare proventi e di consumare risorse

CONTO ECONOMICO	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONI e PROMOZ. ECON. (D)	TOTALE (A+B+C+D)
<b>A) Proventi correnti</b>					
1) Diritto Annuale		100%			100%
2) Diritti di Segreteria			94%	6%	100%
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	1%	45%	40%	14%	100%
4) Proventi da gestione di beni e servizi		30%	58%	12%	100%
<b>Totale proventi correnti (A)</b>	<b>0%</b>	<b>79%</b>	<b>19%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>
<b>B) Oneri Correnti</b>					
6) Personale	12%	24%	47%	17%	100%
7) Funzionamento	32%	16%	36%	16%	100%
8) Interventi economici	2%	0%	1%	97%	100%
9) Ammortamenti e accantonamenti	2%	93%	3%	2%	100%
<b>Totale Oneri Correnti (B)</b>	<b>11%</b>	<b>29%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>
<b>Risultato della gestione corrente (A-B)</b>	<b>207%</b>	<b>-826%</b>	<b>38%</b>	<b>681%</b>	<b>100%</b>
<b>Risultato gestione finanziaria</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>			<b>100%</b>
<b>Risultato gestione straordinaria</b>	<b>-52%</b>	<b>30%</b>	<b>2%</b>	<b>120%</b>	<b>100%</b>
<b>Differenza rettifiche attività finanziaria</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>			<b>100%</b>
<b>Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)</b>	<b>-456%</b>	<b>1.688%</b>	<b>-66%</b>	<b>-1.066%</b>	<b>100%</b>

L'analisi mediante margini finanziari è ottenuta con il confronto fra classi di impieghi e classi di fonti di finanziamento. Da tale analisi risulta la solidità finanziaria della Camera di Commercio di Pavia.

#### Margine di struttura: Mezzi propri – Attivo immobilizzato

Margine di struttura	2012	2011
Avanzi patrimonializzati (incluso Utile/perdite)	30.801.984	30.411.375
+ Passivo consolidato (Fondo TFR)	3.070.617	3.161.201
- Attivo fisso (Totale immobilizzazioni)	19.435.247	19.455.077
<b>MARGINE DI STRUTTURA</b>	<b>14.137.329</b>	<b>14.417.524</b>

Il margine di struttura positivo indica che l'Ente sarebbe in grado di "crescere" facendo affidamento solo sui suoi mezzi e senza il ricorso a fonti esterne di finanziamento.

**Margine di tesoreria: Liquidità immediate + Liquidità differite – Passivo corrente**

<b>Margine di Tesoreria</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Liquidità immediata (Disponibilità liquide)	18.850.845	18.257.375
+ Liquidità differite (Crediti di funzionamento)	2.244.940	2.501.280
- Passività correnti (Debiti di funzionamento e ratei passivi)	4.254.475	3.958.759
<b>MARGINE DI TESORERIA</b>	<b>16.841.310</b>	<b>16.799.896</b>

Il margine di tesoreria dell'Ente evidenzia la capacità di far fronte al pagamento dei debiti a breve termine con le attività circolanti. Con le risorse "liquide" al 31.12.2012, che ammontano a 21,1 milioni di euro, si possono pagare fino a 5 volte le passività correnti registrate a tale data (4,2 milioni di euro).

**Analisi mediante indici finanziari**

L'analisi mediante indici finanziari è ottenuta facendo il rapporto fra classi di impieghi e classi di fonti di finanziamento.

**Indice di Liquidità: Liquidità immediate + Liquidità differite**  
Passivo corrente

Liquidità immediata + liquidità differita	21.095.785	<b>4,96</b>	2011
Passivo corrente	4.254.475		5,24

**Indice di copertura delle immobilizzazioni: Patrimonio Netto + Passivo consolidato**  
Attivo Immobilizzato

Patrimonio Netto + passivo consolidato	33.872.601	<b>1,74</b>	2011
Attivo immobilizzato	19.455.077		1,73

La lettura dei due indici, entrambi sopra l'unità, evidenzia la capacità dell'Ente di fronteggiare con le attività correnti l'indebitamento a breve termine.

### Indicatori di equilibrio economico-finanziario

INDICI	2009	2010	2011	2012
<b>Margine di Struttura finanziaria a breve termine -</b> Misura la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine (ossia quelli con scadenza entro 12 mesi) mediante la liquidità disponibile e i crediti a breve.	3,47	4,66	3,4	<b>3,23</b>
<b>Equilibrio economico della gestione corrente -</b> Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti	1,00	1,05	0,96	<b>1,06</b>
<b>Incidenza dei costi strutturali-</b> Misura l'incidenza dei Costi di struttura rispetto ai Proventi correnti	0,67	0,69	0,65	<b>0,71</b>
<b>Margine di struttura -</b> Misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.	0,47	0,35	0,64	<b>0,63</b>
<b>Solidità Finanziaria -</b> Misura la solidità finanziaria della Camera di commercio determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri	0,70	0,78	0,81	<b>0,80</b>

Come si evince dalla tabella sopra riportata per l'anno 2012, l'Ente ha registrato un peggioramento dell'equilibrio economico della gestione corrente (1,06) dovuto ad un decremento dei proventi correnti e ad un incremento degli oneri correnti, attribuibile ad una maggior spesa per "interventi economici", rispetto all'anno precedente. L'analisi evidenzia anche una maggior incidenza dei costi strutturali che si attesta comunque sotto l'unità (0,71). Pur rilevando un leggero squilibrio della gestione corrente, l'Ente ha sostanzialmente mantenuto invariati gli altri indici quale dimostrazione dell'attenzione posta alla gestione delle risorse.