



Camera di Commercio
Pavia



PIANO PERFORMANCE 2014/2016

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

Approvato con Deliberazione della Giunta camerale n. 140 del 16 dicembre 2013

Pavia, dicembre 2013

Sommario

1. <u>Presentazione del Piano</u>	pag.	3
2. <u>La Camera in sintesi</u>		
2.1 Identità della Camera di Commercio di Pavia	pag.	7
2.2 Come operiamo	pag.	10
3. <u>Analisi del contesto</u>		
3.1 Contesto esterno	pag.	18
3.2 Contesto interno	pag.	24
4. <u>Albero delle Performance e obiettivi strategici</u>	pag.	30
5. <u>Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi</u>	pag.	38
6. <u>Allegati</u>		
6.1 Organigramma dell'Ente	pag.	62
6.2 Schede progetto	pag.	63

1. Presentazione del Piano

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

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

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

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

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

Con il presente documento la Camera di Commercio di Pavia giunge alla quarta annualità di pianificazione della propria Performance che viene come di consueto coordinata con gli atti fondamentali di pianificazione dell'Ente: primi fra tutti il **Programma Pluriennale 2010-2014**¹ e la **Relazione Previsionale e Programmatica 2014**², oltre ai documenti di **Preventivo e Budget direzionale 2014**³ adottati dalla Camera in ottemperanza al Regolamento di Gestione Economico e Patrimoniale DPR 254/2005.

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

Al Piano si affianca – a valle del Ciclo della Performance - il **Sistema di misurazione e di valutazione della Performance**⁴, che definisce criteri e procedure per la corretta misurazione dell'apporto individuale dei dirigenti e del personale al conseguimento della performance organizzativa.

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

¹ Delibera del Consiglio n. 11 del 12.10.2009

² Delibera del Consiglio n. 9 del 29.10.2013

³ Approvati rispettivamente con delibere di Consiglio n. 15 del 13.12.2013 e di Giunta n.141 del 16.12.2013

⁴ Delibera della Giunta n. 22 del 18.2.2013

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

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

Anche per questa edizione si conferma il ricorso alla metodologia **Balanced Scorecard**, quale strumento di supporto alla gestione che, affiancandosi al controllo di gestione, agevola la pianificazione operativa stimolando la misurazione e il monitoraggio continuo dei risultati e semplificando la loro rendicontazione.

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

Gli obiettivi di riferimento per la definizione delle performance sono inoltre afferenti a quattro **prospettive** che consentono di adottare una visione multidimensionale della performance stessa: quella relativa allo **sviluppo economico e territoriale**, nella quale si concentrano gli obiettivi promozionali; quella dei **processi interni**, attenta agli aspetti del miglioramento organizzativo; quella dell’**apprendimento e crescita** della struttura, tesa ai miglioramenti nello sviluppo delle risorse umane e degli strumenti di lavoro; ed infine quella **economico-finanziaria**, finalizzata ad una gestione oculata, efficace ed efficiente delle risorse.

Il collegamento logico fra gli obiettivi strategici e i fattori di misurazione delle performance (indicatori) illustrati nel capitolo 6 del Presente Piano è garantito dalla individuazione di **KPI**, ossia di indicatori chiave in grado di rendere visibili i rapporti causa-effetto tra strategia e operatività dell'Ente, grazie ai quali è stato possibile tradurre in concreto e rendere misurabili i processi di creazione del valore che porteranno al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Dalla definizione degli obiettivi di Ente e dei relativi fattori di misurazione deriva, a seguito di un processo di **cascading** operativo, l'individuazione degli obiettivi delle aree organizzative illustrati nel cap. 6 del presente Piano.

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

2. La Camera in sintesi

2.1. Identità della Camera di Commercio di Pavia

NATURA E MISSIONE >> La Camera di Commercio⁵ è un ente pubblico dotato di **autonomia funzionale** e potestà normativa, statutaria⁶ e regolamentare. Svolge **compiti di interesse generale per il sistema delle imprese e i consumatori**, e promuove lo **sviluppo dell'economia provinciale**, secondo il principio di sussidiarietà di cui all'art. 118 della Costituzione.

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

STORIA >> La Camera di Commercio di Pavia è tra le Camere più antiche d'Italia: nel 2014 si contano **227 anni** dalla sua costituzione quale Collegium Mercatorum Papie, cui fa seguito nel 1786 la fondazione in chiave moderna con l'editto dell'Imperatore Giuseppe II redatto da Cesare Beccaria.

ORGANI >> Organi della Camera di Commercio sono il **Presidente**, il **Consiglio** (organo di indirizzo), la **Giunta** (organo di governo) e il **Collegio dei Revisori dei Conti** (organo di vigilanza).

⁵ Il testo unico di riferimento che regola attività e funzioni delle Camere di Commercio è la Legge 580/1993 e s.m.i.

⁶ Il vigente Statuto è stato approvato dal Consiglio Camerale con deliberazione n. 20 del 30.11.2011

La Giunta - formata da nove membri, oltre al Presidente - è eletta dal Consiglio. Il Consiglio della Camera di Pavia si compone di 27 consiglieri espressi dalle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia, cui si aggiungono due componenti in rappresentanza – rispettivamente - dei consumatori e dei sindacati dei lavoratori.

Il Consiglio attualmente in carica concluderà il proprio quinquennio di mandato il prossimo 7 luglio 2014. Dal 7 gennaio 2014 verrà pertanto avviato il procedimento per il rinnovo degli organi camerali da realizzare ai sensi del DM 156/2011.

Con l'occasione l'organo verrà integrato con la [rappresentanza dei professionisti](#), come previsto dal D.lgs 23/2010 di modifica della Legge 580/1993.

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

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

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

- tenuta del Registro delle Imprese, del Repertorio Economico Amministrativo e degli altri registri ed albi attribuiti alle Camere di Commercio dalla legge;
- promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche;
- promozione del territorio e delle economie locali al fine di accrescerne la competitività, favorendo l'accesso al credito per le PMI anche attraverso il supporto ai consorzi fidi;
- realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione di informazione economica;

- supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero, raccordandosi, tra l'altro, con i programmi del Ministero dello Sviluppo Economico;
- promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche;
- costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti;
- predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti;
- promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti;
- vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci;
- raccolta degli usi e delle consuetudini;
- cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni.

La Camera di Commercio può inoltre:

- costituirsi parte civile nei giudizi relativi ai delitti contro l'economia pubblica, l'industria e il commercio
- promuovere l'azione per la repressione della concorrenza sleale,
- formulare pareri e proposte alle Amministrazioni dello Stato, alle Regioni e agli Enti locali sulle questioni che comunque interessano le imprese della propria circoscrizione territoriale.

2.2. Come operiamo

STRUTTURA >> La Camera di Commercio di Pavia svolge la sua attività sia direttamente per mezzo dei propri **uffici** situati in via Mentana n. 27, sia per mezzo dell'**Azienda Speciale PaviaSviluppo**, organismo strumentale alla realizzazione di specifici programmi promozionali finalizzati a migliorare la competitività imprenditoriale e territoriale e lo sviluppo dei settori economici.

Al fine di rispondere agli obiettivi di razionalizzazione delle strutture e di economicità della gestione imposti negli ultimi anni a tutte le pubbliche amministrazioni, e alla luce del processo sempre più intenso di telematizzazione dei servizi, la Camera ha soppresso nel 2013 la sede decentrata di Voghera. Rimane attualmente attiva l'unica **sede decentrata di Vigevano** che è oggetto di nuovi interventi di razionalizzazione previsti per il 2014.

E' inoltre proprietaria del **Palazzo Esposizioni** situato nel capoluogo provinciale, che costituisce l'unico spazio espositivo presente sul territorio provinciale, utilizzato dall'Ente per la tradizionale manifestazione "Autunno Pavese" e da terzi per altre iniziative fieristiche ed espositive a carattere multisetoriale.

La Camera ha istituito le **Sale di Contrattazione** Merci di Pavia, Voghera e Mortara che operano con regolarità quale sedi di mercato all'ingrosso dei più importanti prodotti agricoli e agroalimentari scambiati sul territorio.

La Camera interviene anche tramite partecipazioni al capitale sociale di **società e consorzi** che operano a favore dell'imprenditoria o che svolgono un ruolo strategicamente rilevante in funzione dello sviluppo economico locale.

ATTIVITA' e SERVIZI >> le attività e i servizi rivolti alla comunità delle imprese e agli operatori del mercato possono essere ricondotti alle macrocategorie di processi di seguito indicate, per le quali si riportano alcuni **dati di benchmarking**⁷, indicativi del **livello di efficienza** espresso dall'Ente camerale pavese:

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

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

	PAVIA	BENCHMARKING	n. output
Tempo medio di lavorazione Pratiche telematiche RI	5,2 giorni	10,55 giorni	
Percentuale pratiche telematiche RI evase entro 5 giorni	99%	77%	
Costo pratiche evase RI, REA, Albi per output	€ 41	€ 39	30.552 pratiche evase
Costo rilascio certificati, documenti e dispositivi di firma per output	€ 11	€ 12	37.347 certificati/doc/dispositivi rilasciati di cui: 24.539 visure,certificati,vidimazioni,elenchi merceol. 1.916 smart card,cns,bus.key 10.892 certif. a valere per l'estero
Verbali di accertamento violazioni sanzionabili per addetto	1.929	1.279	898 verbali
Costo di gestione registro informatico dei protesti per output	€ 43	€ 107	1.486 istanze cancellazione/sospensione

⁷ La sezione riporta i risultati del confronto fra 22 Camere italiane realizzato da Telos Consulting su dati 2012 nell'ambito del progetto "Benchmarking operativo" coordinato da Unioncamere Toscana

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

Tutti i processi mostrano livelli di efficienza molto elevati, sia per ciò che concerne i volumi delle attività ispettive, sia con riguardo ai costi di gestione degli output (deposito brevetti, pratiche di mediaconciliazione). Anche la quota di procedimenti di mediaconciliazione conclusi entro 4 mesi risulta significativamente più elevata che nella media del benchmark.

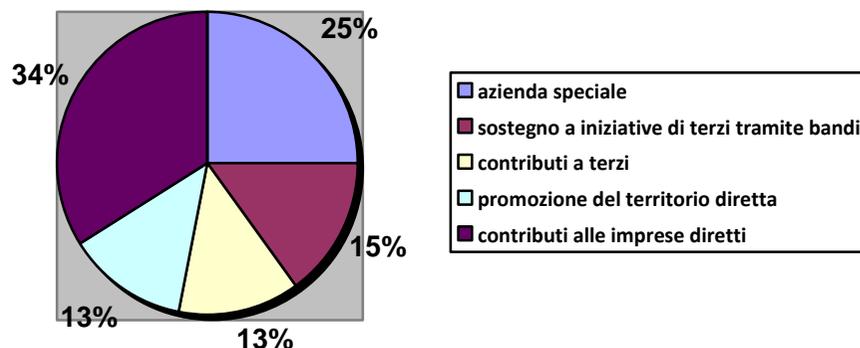
	PAVIA	BENCHMARKING	<i>n. output</i>
Costo gestione depositi brevetti e marchi per output	€ 199	€ 203	268 domande deposito brevetti e marchi
Numero ispezioni metrologiche e metalli preziosi per ispettore dedicato	798	413	1.340 verifiche su strumenti misurazione e metalli preziosi
Numero strumenti di misura verificati per ispettore	1.192	1.143	2.000 strumenti di misura verificati
Numero ispezioni compiute in materia di sicurezza ed etichettatura prodotti	32	21	32 ispezioni
Costo ordinanze di irrogazione sanzioni amministrative per output	€ 83	€ 176	556 ordinanze sanzionatorie
Costo del servizio di mediaconciliazione per pratica conclusa	€ 589	€ 668	118 conciliazioni e mediazioni concluse nell'anno
Numero conciliazioni concluse entro 4 mesi dall'avvio	96%	92%	

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

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

Nella realizzazione di questi interventi la Camera di Commercio viene fortemente supportata dall'**Azienda Speciale Paviaviluppo** che gestisce il 25% della spesa camerale diretta alla promozione del sistema economico. Come evidenziato nel successivo grafico una quota preponderante di tale voce di spesa, pari al 34%, viene destinata per contributi diretti alle singole imprese.

Destinazioni Spesa per Interventi Economici - 2012



Il peso della spesa per interventi economici sugli oneri correnti, pari al 33%, denota una capacità della Camera di Pavia di investire per l'economia locale significativa e superiore alla media. Questo importante fattore di "salute organizzativa" ha lasciato tuttavia aperti alcuni margini di miglioramento con riguardo ai valori medi di spesa per impresa attiva, che l'Ente si è impegnato a valorizzare già a partire dal corrente anno, tramite la realizzazione di nuovi bandi per contributi alle imprese ed il contestuale ulteriore rafforzamento dello stanziamento promozionale (che per il 2014 è previsto in € 5.406.000). Parallelamente viene perseguito un migliore allineamento fra spese realizzate e previsioni di budget, in funzione di una attività di programmazione rispondente ai bisogni reali del sistema e coerente con le capacità operative dell'Ente.

	PAVIA	BENCHMARKING	n. output/valori base indicatore
Numero domande di contributo istruite per addetto dedicato	223	272	474 domande di contributo istruite
Numero utenti serviti dallo sportello Punto nuova impresa ogni 1000 imprese attive	29	14	1.300 utenti serviti
Interventi economici per impresa attiva	€ 92	€ 98	€ 4.093.000 oneri per interventi economici
Quota di spese per interventi economici realizzate rispetto alla previsione di budget	81%	87%	
Peso degli oneri di promozione economica sul totale degli oneri	33%	30%	
Valore aggiunto distribuito al sistema economico produttivo per impresa attiva	€ 159	€ 168	

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

	PAVIA	BENCHMARKING	
Costi di struttura per impresa attiva	114	151	Costi funzioni istituzionali e di supporto/impresе attive
Oneri operativi delle funzioni di servizio per impresa attiva	€ 65	€ 85	Costi personale, funzionamento, ammortamenti per le funzioni anagrafe, regolazione del mkt, studi, formazione, informazione e promoz. economica/impresе attive
Costo totale dei processi per impresa attiva	€ 136	€ 168	Costi di personale, funzionamento, ammortamenti per tutte le funzioni/impresе attive
Peso dei costo del personale sugli oneri correnti	20%	26%	

INTERLOCUTORI E STAKEHOLDER >> i portatori di interesse a cui è dedicata l'attività della Camera sono in primo luogo le **49.000 imprese operanti sul territorio provinciale**, i **lavoratori** e i **consumatori** che con esse interagiscono sul mercato e i **professionisti** che svolgono funzioni di servizio agli operatori, insieme ai rispettivi **organismi di rappresentanza** che esprimono gli interessi delle categorie economiche sul territorio e all'interno dello stesso Consiglio camerale.

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

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

La Camera monitora annualmente il grado di soddisfazione dei propri utenti e dei principali interlocutori istituzionali attraverso la realizzazione di una **indagine di Customer Satisfaction** che rileva valori di giudizio confrontabili nel tempo e con il resto del sistema camerale nazionale, offrendo

indicazioni utili per il miglioramento della qualità dei servizi e della capacità dell'Ente di rispondere adeguatamente alle aspettative delle imprese. **Specifiche rilevazioni** vengono svolte con riferimento a singoli servizi o a valle di singole iniziative promozionali al fine di misurarne l'impatto sui partecipanti e il livello di utilità percepita.

I principali canali di comunicazione con gli utenti sono:

- Sito istituzionale www.pv.camcom.it >> utilizzato dal 63% degli utenti
- Contact Center 800098520
- URP urp@pv.camcom.it

La Camera ha inoltre aderito alla piattaforma di **Customer Relationship Management** (CRM) del sistema camerale dotandosi di un proprio database di circa 11.200 indirizzi in parte segmentato per categorie di utenza che sono destinatarie di campagne informative mirate.

3. Analisi del contesto

3.1. Il contesto esterno

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

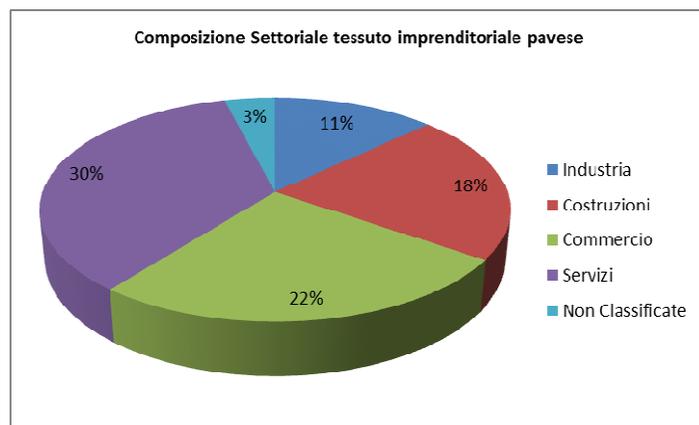
La provincia di Pavia si estende per circa 2.965 kmq. Rappresenta il 12,5% della superficie lombarda e l'1% di quella nazionale. Conta oltre 540.000 abitanti per 190 comuni. Tra le province lombarde è la settima per numero di abitanti e la sua densità demografica (184,9 ab/Kmq), è circa la metà di quella della Lombardia (415,7 ab/kmq).

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

L'assetto demografico si connota per un indice di vecchiaia (182,6) molto più elevato rispetto a quello regionale (145,9) e nazionale (148,6).

STRUTTURA PRODUTTIVA e DEMOGRAFIA IMPRENDITORIALE >> un tratto distintivo della struttura produttiva provinciale è rappresentato dall'importante ruolo dell'agricoltura, rivolta principalmente alle colture di riso, cereali, vite e frutta. Pavia è una provincia leader in Italia e in Europa sia per la produzione di riso, grazie ai suoi oltre 78.000 ettari di superficie seminata e alle oltre 1600 aziende risicole presenti sul territorio della Lomellina, sia per la coltivazione della vigna che, svolta prevalentemente nell'Oltrepò collinare, rappresenta il 3° territorio nella graduatoria nazionale per estensione coltivata, con una produzione che copre il 70% di quella regionale lombarda.

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



L'aspetto demografico è connotato dal miglioramento intercorso nel secondo trimestre 2013 che ha riportato in positivo per 114 unità il saldo tra imprese nate e cessate e ridefinito lo stock complessivo a 49.421 unità. Il tasso di crescita, pari a 0,23%, è tuttavia più contenuto rispetto alla media delle province Lombarde rispetto alle quali Pavia si colloca in nona posizione.

La distribuzione per forma giuridica vede una netta prevalenza (61%) delle imprese individuali, e la presenza di società di capitale e di persone in misura rispettivamente del 19% e 18%. Una fotografia piuttosto differenziata rispetto al quadro regionale dove le società di capitale coprono il 31,5% della compagine imprenditoriale. E' in consistente crescita il ruolo dell'imprenditorialità straniera che detiene un peso pari a quasi il 9% sul totale delle imprese, del tutto allineato a quello lombardo; stabile quello dell'impresa femminile con un 22% delle imprese partecipate a prevalenza femminile.

DINAMICHE ECONOMICHE >> le **analisi congiunturali** realizzate negli ultimi trimestri hanno restituito un quadro di incertezza che riflette quello rilevato anche a livello regionale e nazionale. La dinamica produttiva dell'industria del secondo trimestre 2013 è in flessione per il sesto trimestre consecutivo e segna un -2,9% su base annua. L'effetto cumulativo sull'indice della produzione è un valore di 88,8, che si allontana sempre di più dalla quota 100 del 2005 e dai valori pre-crisi. Parziale rassicurazione perviene dall'indice sul fatturato che si stabilizza a 0,7% dopo il forte calo del primo trimestre 2013 (-5%). Viceversa l'artigianato dimezza il calo della produzione subito nel trimestre precedente, ma conserva un andamento del fatturato tendenziale negativo del 3,8%.

Il **mercato del lavoro** mostra saldi occupazionali negativi nei settori del commercio, dell'artigianato e dell'industria – quest'ultimo in miglioramento – e positivo nel settore dei servizi. Nel secondo trimestre 2013 il ricorso alla CIG è calato del 33% (contro il solo 2,9% regionale), e le situazioni di crisi rappresentano l'1,8% dell'occupazione provinciale, valore anche questo al di sotto del 2,4% regionale. Le prospettive occupazionali espresse dagli imprenditori rimangono però ancora negative, con trend in peggioramento per tutti i settori e in particolare per l'artigianato.

Buona la performance dell'**export**, cresciuto del 10% tra giugno 2012 e 2013 e del 12% - nella sola componente manifatturiera - tra il primo e secondo trimestre 2013.

Particolarmente critiche rimangono le condizioni di **accesso al credito** da parte delle imprese, come indicato dal calo del 6,7% subito dagli impieghi vivi destinati al settore produttivo.

QUADRO NORMATIVO >> La produzione normativa che interessa l'Ente camerale ha avuto negli ultimi anni una notevole accelerazione con un impatto notevole sull'organizzazione, sia per il necessario adeguamento dei procedimenti che riguardano l'utenza, sia in termini di risorse da dedicare agli adempimenti posti a carico dell'Amministrazione.

Di seguito vengono indicati le principali e più recenti disposizioni destinate a condizionare l'operatività nel corso del prossimo anno.

NORMA	PRINCIPALI ADEMPIMENTI
Legge n. 190/2012 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella PA”	Piano Anticorruzione, Piano Triennale per la Trasparenza
D..Lgs 33/2013 “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle P.A.”	Sezione “Amministrazione Trasparente”
D. lgs 39/2013 “Disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le P.A. e gli enti privati in controllo Pubblico”	Regolamento interno su incompatibilità e incarichi esterni al personale
D.L. 69/2013 convertito in Legge 98/2013 “ “Disposizioni urgenti per il rilancio dell’economia”	Introduzione dell’indennizzo da ritardo nella conclusione dei procedimenti amministrativi, reintroduzione della mediazione obbligatoria in via sperimentale
D.M. 27.3.2013 “Criteri e modalità di predisposizione del Budget economico delle Amministrazioni Pubbliche in contabilità civilistica”	Budget economico annuale e triennale, prospetto previsioni di entrata e di spesa complessiva articolato per missioni e programmi redatto secondo il principio di cassa, piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio
D.L 76/2013 convertito in Legge 99/2013 c.d. “Decreto Lavoro”	Revisione disciplina srl semplificate, soppressione srl a capitale ridotto, agevolazioni start up
D.L. 101/2013 convertito in Legge 125/2013 “Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle P.A.”	Tagli della spesa per consulenze esterne Modifiche alla disciplina sul rapporto di lavoro subordinato a tempo determinato Nuove disposizioni in materia di assunzioni a tempo indeterminato per le CCIAA, il cui limite di spesa sarà accentrato a livello nazionale
DPR 122/2013 “Regolamento in materia di proroga del blocco della contrattazione e degli automatismi stipendiali per i pubblici dipendenti”	Proroga blocco dei trattamenti economici dei pubblici dipendenti fino al 2014 Proroga blocco Fondo risorse decentrate fino al 2014

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

Altrettanto intensamente coltivato è anche il terreno delle relazioni all'interno del sistema camerale, nel quale si afferma l'importante ruolo dell'**Unione Nazionale** quale agente di accompagnamento con funzioni di armonizzazione nei processi di razionalizzazione dell'attività amministrativa e adeguamento alla normativa, oltre a quello dell'**Unione Regionale** che, oltre ad essere forte aggregatore di interventi promozionali, stimola la configurazione di servizi associati e di soluzioni organizzative favorevoli alle economie di scala. Le numerose **società di servizio** del sistema camerale rimangono infine interlocutori prioritari in funzione dello svolgimento associato di attività specialistiche tecniche e tecnologiche, essenziali nel favorire l'efficacia e l'efficienza dell'azione camerale. Nel percorso di maturazione della rete camerale stanno assumendo sempre più importanza anche le **collaborazioni fra singole Camere di Commercio**, che si realizzano attraverso gruppi di lavoro, trasferimento di informazioni e best practice, progettazioni congiunte. Emblematica in questa direzione è l'azione recente di **aggregazione dei territori del riso** promossa dalla Camera di Pavia al fine di una partecipazione coordinata a Expo 2015.

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

TITOLO	SOGGETTI PARTECIPANTI
Accordo di programma per la competitività del sistema economico lombardo	Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia, Camere di Commercio Lombarde
Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale per la Provincia di Pavia	Regione Lombardia, Enti e Istituzioni Locali
Tavolo di sviluppo territoriale in vista di Expo 2015	Provincia di Pavia, Enti Locali, Associazioni di Categoria, GAL, Consorzi, Distretti del Commercio
Tavolo Verde (per l'accreditamento dei distretti vino e riso)	Province, Consorzi, Distretti, Associazioni di Categoria dei settori interessati
Protocollo di collaborazione per la valorizzazione del riso italiano e dei suoi territori	Ente Nazionale Risi, Province e Camere di Commercio italiane
Protocollo d'intesa per lo sviluppo del progetto "Paniere Pavese"	Provincia di Pavia
Convenzione relativa alla cooperazione nell'ambito della gestione del Centro Servizi del territorio dell'oltrepo montano	Comune di Varzi
Accordo di partenariato per la realizzazione del progetto "Pavia in Rete" un sistema culturale per la città"	Comune di Pavia, Istituti e Enti locali
Convenzione per la gestione dello sportello IAT di Pavia	Comune di Pavia, Provincia di Pavia

Protocollo d'intesa per la creazione della Rete Cittadinanza Attiva	Comune di Pavia, Scuole della città di Pavia, Enti e Associazioni locali
Giornata del Cittadino	Comune di Pavia, Enti locali
Confidi International	Unioncamere Lombardia, Fondo Centrale di Garanzia, Ministero Sviluppo Economico, Camere di Commercio italiane
Convenzione Innovhub	Azienda Speciale CCIAA di Milano InnovHub

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

FORZE	DEBOLEZZE
<p>Presenza di un importante polo universitario</p> <p>Presenza di poli sanitari di eccellenza</p> <p>Ricchezza del patrimonio artistico-culturale e ambientale</p> <p>Spiccata specializzazione del comparto agroalimentare e nei prodotti di nicchia.</p> <p>Elevata vocazione alle attività artigiane e alla imprenditorialità.</p> <p>Collocazione strategica del territorio, crocevia del Corridoio 24 e del Corridoio 5.</p> <p>Presenza dell'unico Polo Intermodale (in senso stretto) della Lombardia</p> <p>Assenza di marcate specificità settoriali come indice di potenzialità /attitudine/versatilità ad uno sviluppo economico equilibrato e privo di tensioni.</p>	<p>Inadeguate infrastrutture di mobilità.</p> <p>Scarse infrastrutture digitali.</p> <p>Grado di apertura internazionale ancora prevalentemente eurocentrico</p> <p>Ruolo declinante delle aree distrettuali tradizionali.</p> <p>Esiguo tessuto di medie imprese</p> <p>Limitata diffusione di capacità innovativa e difficoltà di connessione tra imprese e centri di ricerca presenti sul territorio.</p> <p>Tessuto economico con netta prevalenza di micro e piccole imprese spesso sottocapitalizzate e con scarsa propensione a "fare rete"</p> <p>Difficoltà del comparto agroalimentare a coprire l'intera filiera, con forti elementi di debolezza nelle attività più a monte (R&D) e a valle (marketing).</p> <p>Difficoltà storica a fare sistema/network tra gli attori del territorio</p>

<p>OPPORTUNITA'</p> <p>Rilevanza socio-economica del settore agricolo con caratterizzazioni colturali di qualità.</p> <p>Tessuto imprenditoriale tendenzialmente dinamico con un tasso di natalità delle imprese in linea con quello regionale e nazionale.</p> <p>Elevata offerta di professionalità qualificate con adeguato livello di istruzione.</p> <p>Presenza di un Distretto Industriale (Vigevano) leader mondiale del settore meccano-calzaturiero.</p> <p>Vicinanza ai poli dello sviluppo industriale terziario europeo.</p> <p>Presenza di un Polo Tecnologico dei Servizi</p> <p>avvio di un Parco Scientifico Tecnologico delle Scienze Umane</p> <p>Partecipazione al Cluster regionale di Alta Tecnologia Agrifood Lombardia</p> <p>Maggiore interazione sinergica tra il mondo produttivo, il Polo universitario e i poli sanitari</p>	<p>MINACCE</p> <p>Perdita di capacità professionali ed imprenditoriali sul territorio.</p> <p>Vicinanza di aree economiche a forte attrattività.</p> <p>Difficoltà di trattenere sul territorio risorse professionali pregiate.</p> <p>Progressiva riduzione di risorse pubbliche a sostegno dello sviluppo locale.</p> <p>Aumento della competizione internazionale soprattutto in alcuni settori strategici dell'economia pavese.</p> <p>Crescente vetustà e congestione di infrastrutture-chiave come quelle ferroviarie e viabilistiche.</p> <p>Delocalizzazione parziale o totale all'estero di imprese pavesi.</p> <p>Debolezza del Trend demografico</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.2. Il Contesto interno

ORGANIZZAZIONE >> La Camera si articola in due **aree direzionali** dedicate rispettivamente ai Servizi Istituzionali - diretta dall'unico Dirigente che svolge le funzioni di **Vice Segretario generale** e **Conservatore** - e ai Servizi Promozionali, diretta ad interim dal Segretario Generale. Alle dirette dipendenze di quest'ultimo sono collocate le funzioni di supporto (ragioneria, provveditorato, ufficio personale) e quelle di affari generali (organi istituzionali e affari generali).

La gestione dei singoli **servizi** (Risorse e patrimonio, Registro Imprese, Regolazione del mercato, Promozione dell'economia locale) è affidata a **quattro responsabili di Posizione organizzativa** appositamente incaricati.

Con 13 responsabili di ufficio, ossia uno ogni 3,8 addetti, l'organizzazione esprime un elevato **tasso di diffusione delle responsabilità**.

Il disegno della struttura è rappresentato dall'Organigramma riportato in Allegato 1, recentemente aggiornato con Ordine di Servizio n. 7 /2013.

RISORSE UMANE >> la Camera di Commercio di Pavia impiega attualmente 63 dipendenti, compresi due dirigenti, di cui 47 donne e 16 uomini.

La distribuzione per categorie vede una naturale concentrazione in categoria C (42%) seguita dalla B (34%). I dipendenti di categoria D (11) rappresentano il 19% sul totale e quelli di categoria A il 5% .

Il personale laureato (laurea breve o specialistica) rappresenta il 26% delle risorse in servizio, di cui il 10% in Categoria D, mentre il 51% del personale possiede un titolo di studio di scuola media superiore ed il 23% ha un titolo di istruzione fino alla scuola dell'obbligo.

Sotto il profilo dell'età anagrafica il personale è distribuito per il 59% nelle due fasce di età 40-49 anni e 50-54 anni. Significativa è anche la quota di dipendenti di età superiore ai 54 anni, che raggiunge il 29%.

Il patrimonio di risorse umane dell'Ente è quindi connotato da un elevato grado di femminilizzazione, da un apprezzabile tasso di scolarizzazione e da un'età media piuttosto elevata. Quest'ultima caratteristica è da ricondurre anche ai vincoli assunzionali introdotti a partire dalla legge finanziaria 2005 e tuttora vigenti che giocano in concomitanza con il posticipo dell'età pensionabile, annullando il turn-over. L'assetto del personale si connota anche per un tasso di assenteismo contenuto, pari a 41 giorni medi contro i 50 giorni rilevati nell'ambito dell'indagine di Benchmarking sopra richiamata.

Nel corso del biennio 2012-2013 sono cessate dal servizio 4 unità.

In ragione dei medesimi vincoli assunzionali citati il livello di copertura della dotazione organica (che prevede 80 unità) è attualmente pari solo al 74%. Nel 2014 l'Ente intende verificare, alla luce delle nuove disposizioni di cui alla L. 125/2013, la possibilità di procedere alla assunzione di 1 unità.

L'Ente assegna un ruolo fondamentale alla formazione, che è assunta come metodo permanente sia per garantire il costante aggiornamento professionale e l'adeguamento alle riforme normative in atto, sia per ottimizzare la performance organizzativa ed individuale ed accrescere la motivazione e la gratificazione del personale. Una rilevante attenzione viene posta alla progettazione di programmi formativi aderenti al

fabbisogno, attraverso la formulazione del Piano di formazione annuale. Il tasso di copertura del personale con formazione è passato dal 50% del 2012 al 100% nel 2013, pertanto l'Ente sta procedendo in una strategia di rafforzamento dell'azione formativa che produrrà un ulteriore incremento nel 2014 del dato relativo alle ore di formazione per addetto.

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

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

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

Il bilancio per l'anno 2014 risente degli effetti di una crisi economica che incide sempre più pesantemente sul fatturato delle imprese e (con un importo di € 8.027.932) prevede pertanto un calo del 2,7% del **diritto annuale** dovuto rispetto al 2013. Tale stima, rivalutata al netto dell'accantonamento al fondo svalutazione crediti, comporta una riduzione dell'incasso presunto pari al 7% rispetto al consuntivo 2013, alla quale si somma la riduzione dei proventi da **diritti di segreteria** (stimati in €1.683.500), calcolata in misura del 12% sullo stesso periodo.

Il **costo del personale** (€ 2.670.108) si assesta sui livelli medi degli ultimi 5 anni e prevede un lieve incremento rispetto al 2012 dovuto alla sottoscrizione di un contratto di somministrazione lavoro avvenuta nel 2013 e alla previsione di una assunzione di categoria C nel prossimo esercizio. Per gli **oneri di funzionamento** (€ 3.178.804) è prevista una riduzione del 2,25% rispetto all'accertamento 2012, dovuta in parte all'applicazione della cd. "spending review" e in parte alla costante attenzione dell'Ente al contenimento dei costi di gestione.

A fronte di questo quadro viene comunque confermato lo sforzo voluto dalla Camera di straordinario sostegno all'economia provinciale, che si esprime attraverso uno stanziamento per **interventi promozionali** di € 5.406.000, del 32% superiore rispetto all'accertamento 2012.

Il saldo della gestione corrente, risulta negativo per € 3.074.667, così come quello della gestione straordinaria (per € 250.000,00) mentre la gestione finanziaria è in controtendenza e evidenzia un saldo positivo di € 452.600,00. Conseguentemente il **disavanzo presunto per l'esercizio 2014** ammonta a € 2.872.067,00. Tale disavanzo verrà coperto mediante l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati risultanti dall'ultimo bilancio di esercizio approvato, che ammontano a € 30.801.984.

Il Piano degli investimenti 2014 è previsto in € 5.713.021,00 di cui 70.000 euro per immobilizzazioni immateriali relative all'eventuale costo di stesura di un progetto preliminare relativo alla riqualificazione del Palazzo delle Esposizioni, € 443.021,00 per immobilizzazioni materiali relative a interventi per la conservazione degli immobili di proprietà (per adeguamento alla vigente normativa in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro), ed € 5.200.000,00 per immobilizzazioni finanziarie di cui € 200.000,00 per eventuali adesioni a società o ricapitalizzazioni di partecipate (nei limiti dettati dalla normativa) ed € 5.000.000,00 per investimenti in titoli a reddito fisso di eventuali disponibilità liquide.

Si ricorda che la Camera detiene un consistente asset di **partecipazioni societarie**⁸ che viene puntualmente illustrato nell'ambito della sezione Amministrazione Trasparente > Enti controllati > Società Partecipate presente sul sito istituzionale.

⁸ le partecipazioni in società conformi all'art. 3, comma 27 della l.n. 244/2007 sono comprese nelle immobilizzazioni finanziarie iscritte a Stato Patrimoniale

INFRASTRUTTURE E RISORSE TECNOLOGICHE >> La Camera è dotata di moderne infrastrutture di rete, in fibra ottica per il collegamento alla rete Infocamere, e in HDSL per Paviaviluppo. Sono presenti circa 120 postazioni dotate di Windows XP. E' inoltre attivo il sistema di **videoconferenza** sempre più frequentemente utilizzato per attività formative e incontri operativi.

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

Sono completamente informatizzate le funzioni di **protocollo**, la gestione dell'albo camerale (pubblicato on line), il servizio **ComUnica** per le pratiche imprese e la **pubblicazione dei prezzi**. E' inoltre attiva la **PEC istituzionale**.

L'interazione a distanza con gli utenti, oltre che dal sistema **Telemaco** per le pratiche registro imprese, è garantita anche attraverso la piattaforma predisposta per le pratiche **SUAP** (utilizzata sia dai 13 Comuni rimasti in delega alla Camera, sia da 40 dei Comuni accreditati autonomamente sul portale impresainungiorno) e dal sempre maggiore utilizzo dei **Bandi telematici**, opportunamente strutturati al fine della rapidità e semplificazione delle metodiche di partecipazione ai bandi stessi da parte delle imprese. Nel 2013 è stato introdotto un sistema di **registrazione on line agli eventi camerali**, ed è stato ulteriormente sviluppato il sistema Cert O' per le richieste on line di **certificati d'origine per l'estero**.

Il **sito camerale** è realizzato con tutte le caratteristiche dei moderni portali, sia per quanto riguarda le principali componenti di interattività (registrazione utenza, newsletter), sia per la gestione dei contenuti attraverso un *publishing* dedicato. E' conforme alla c.d "legge Stanca e agli standard tecnici W3C, ed è iscritto al dominio di aggregazione dei siti delle PA italiane ".gov.it". Al suo interno è presente la sezione "Conciliatori" che consente la gestione degli incontri di mediazione da parte dei tirocinanti anche attraverso l'utilizzazione di un "Forum".

Nel 2014 si intende consolidare l'informatizzazione dei processi con progetti mirati a generalizzare l'utilizzo della firma digitale per la sottoscrizione dei documenti, a introdurre un work flow informatico per la produzione dei provvedimenti di Giunta e di Consiglio, a sperimentare

la fascicolazione e l'archiviazione informatica dei documenti, ed infine a attivare nuovi servizi accessibili on line (accesso agli atti, reclami e suggerimenti, informazioni per il diritto annuo) e la gestione informatica dei relativi procedimenti.

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

<p>FORZE</p> <p>Elevato livello di esperienza e di professionalità del personale. Ambiente di lavoro confortevole. Relazioni sindacali nella norma. Elevata telematizzazione dei servizi e, in generale, ottima informatizzazione della struttura Solida situazione patrimoniale</p>	<p>DEBOLEZZE</p> <p>Scarsa possibilità di nuove assunzioni e forti limitazioni al turn over. Estensione alle Camere – benchè dotate di autonomia finanziaria - dei vincoli relativi agli enti che godono di trasferimenti statali. Rigidi vincoli operativi derivanti dalle norme di contenimento della spesa pubblica degli ultimi anni Riduzione delle entrate a causa della crisi economica che riduce il gettito da diritto annuo e il tasso di adempimento da parte delle imprese Sottodimensionamento del personale</p>
<p>OPPORTUNITA'</p> <p>Disponibilità del personale ad un percorso di miglioramento continuo e di maggiore flessibilità organizzativa. Rapida evoluzione nel processo di telematizzazione dei servizi all'utenza. Rapida evoluzione del processo di digitalizzazione del ciclo documentale Fra i dipendenti netta prevalenza della componente femminile. Contesto favorevole a rendere più efficiente, moderna e dinamica l'organizzazione degli Enti camerali, al fine di valorizzare le risorse, le funzioni e l'immagine delle Camere e consolidarne il ruolo nell'ordinamento e nel quadro istituzionale pubblico</p>	<p>MINACCE</p> <p>Evoluzione normativa che dà luogo a nuovi e continui adempimenti improduttivi Incertezze sull'evoluzione dell'assetto delle autonomie locali con riferimento ai ruoli e territori di competenza Incertezze sui contenuti del progetto di autoriforma del sistema camerale Scarso turn Over che limita lo sviluppo delle competenze e il ringiovanimento della struttura</p>

4. Albero della Performance e Obiettivi strategici

MAPPA STRATEGICA >> I legami tra mandato istituzionale, obiettivi strategici e piani operativi dell'Ente si snodano a partire dalla Mappa Strategica sotto riportata, con la quale - una volta individuati i processi prioritari che creano valore nell'azione Camerale - il Consiglio ha fissato gli obiettivi strategici ai quali deve tendere l'attività dell'Ente, come definiti nella Relazione Previsionale e programmatica 2013.

La mappa fornisce una rappresentazione grafica completa e sintetica della direzione che l'Ente intende perseguire. A tendere essa deve consentire di collegare logicamente gli obiettivi, trasversalmente alle prospettive attraverso le quali si sviluppa l'attività, e ad evidenziare le relazioni causa-effetto, così da offrire un quadro organico della strategia di riferimento, utile per gestire in modo coerente le numerose variabili messe in campo attraverso l'azione istituzionale.

		Obiettivi Strategici
Prospettive	Sviluppo economico e territoriale	<ol style="list-style-type: none">1. Rafforzare e accelerare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese2. Stimolare, indirizzare e incentivare la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito3. Sostenere la nuova impresa e l'occupazione promuovendo le competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano4. Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di Expo 2015

		5. Promuovere la semplificare dei procedimenti a favore delle imprese
		6. Valorizzare i servizi e le competenze camerali per la trasparenza e l'armonizzazione del mercato a favore delle imprese e dei consumatori
	Processi interni	7. Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti
		8. Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi
	Crescita e apprendimento	9. Sviluppare la conoscenza valorizzando il ruolo camerale di Osservatorio dell'Economia locale e il Patrimonio documentale
		10. Garantire lo sviluppo professionale, la motivazione e il coinvolgimento del personale nelle strategie dell'Ente
	Economico - finanziaria	11. Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da diritto annuo

KEY PERFORMANCE INDICATOR >> Al fine di illustrare chiaramente il collegamento tra gli obiettivi identificati nella Mappa Strategica sopra riportati e gli indicatori adottati per la misurazione delle performance che verranno illustrati nei successivi capitoli 5 e 6, di seguito si enunciano per ciascuna prospettiva (Sviluppo Economico Territoriale, Processi interni, Apprendimento e Crescita, Economico-Finanziaria) gli indicatori chiave (KPI) che consentono di rendere visibili i rapporti causa-effetto tra obiettivi strategici e operativi dell'Ente. Attraverso di essi è stato possibile tradurre in concreto e rendere misurabili i processi di creazione del valore che porteranno al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

CODICE OBIETTIVO	PROSPETTIVA / OBIETTIVO	KPI
sviluppo economico e territoriale		
1	Rafforzare e accelerare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese	<p>Aumentare il numero di imprese esportatrici con servizi integrati di accompagnamento</p> <p>Promuovere e incentivare l'affermazione delle imprese pavesi sui mercati esteri favorendo le aggregazioni</p> <p>Qualificare il programma promozionale con servizi di assistenza, informazione e formazione</p> <p>Indirizzare le collaborazioni con altri organismi deputati a promuovere l'internazionalizzazione a favore delle imprese pavesi</p>
2	Stimolare, indirizzare e incentivare la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito	<p>Assistere e accompagnare l'imprenditore per cogliere le opportunità di crescita</p> <p>Offrire servizi in forma di percorsi di accompagnamento integrati, articolati su misura delle singole imprese e da gestire in diretto contatto con le stesse</p> <p>Rafforzare le opportunità di crescita e sviluppo delle imprese con incentivazioni economiche</p> <p>Favorire l'accesso al credito</p>
3	Sostenere la nuova impresa e l'occupazione promuovendo le competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano	<p>Incentivare la nascita di nuove imprese qualificando i servizi PNI in funzione dei bisogni dell'utenza</p> <p>Formare le competenze agevolando l'integrazione fra scuola e impresa e stimolando l'accesso alla gamma di servizi per la crescita imprenditoriale</p>
4	Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di Expo 2015	<p>Valorizzare il patrimonio locale (settori, produzione, ambiente, cultura) come leva di crescita per gli operatori e di attrattività turistica</p> <p>Qualificare l'offerta turistica per attrarre visitatori Expo sul territorio Pavese</p> <p>Garantire la presenza del territorio pavese e delle sue eccellenze nella manifestazione Expo 2015</p> <p>Evidenziare le opportunità offerte dal territorio pavese quale sede di investimenti produttivi, anche esteri</p>

CODICE OBIETTIVO	PROSPETTIVA / OBIETTIVO	KPI
5	Promuovere la semplificazione dei procedimenti a favore delle imprese	Favorire maggiore rapidità, certezza e omogeneità dei procedimenti a favore degli utenti Aumentare i flussi di interscambio informatico con gli altri Enti anche attraverso la proposta di soluzioni operative
6	Valorizzare i servizi e le competenze camerali per la trasparenza e l'armonizzazione del mercato a favore delle imprese e dei consumatori	Agevolare la crescita di consapevolezza nel consumatore e incrementare la prevenzione a sua tutela Rilanciare gli strumenti di ADR promuovendo il ricorso alla conciliazione volontaria e consolidando la rilevanza dell'organismo camerale nella mediazione obbligatoria
PROCESSI INTERNI		
7	Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti	Incrementare il livello di informatizzazione dell'Ente e l'utilizzo della comunicazione digitale con l'utenza Razionalizzare l'organizzazione garantendo una equilibrata gestione delle risorse Aggiornare le disposizioni regolamentari, la gestione e le prassi degli uffici alla luce delle nuove norme e delle nuove esigenze organizzative Qualificare la struttura garantendo sicurezza e decoro
8	Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	Migliorare la percezione esterna dell'utilità dell'intervento camerale utilizzando al meglio gli strumenti di comunicazione esistenti Sviluppare le funzioni di ascolto, orientamento e assistenza per gli utenti valorizzando i feedback per migliorare gli interventi futuri Incrementare la circolazione di informazioni all'interno dell'Ente
CRESCITA E APPRENDIMENTO		
9	Sviluppare la conoscenza valorizzando il ruolo camerale di Osservatorio dell'Economia locale e il Patrimonio documentale	Valorizzare la memoria storica e il patrimonio documentale dell'Ente anche promuovendo l'accesso del pubblico esterno Elaborare e divulgare l'informazione economica su temi di interesse per orientare le strategie di sviluppo locale e quelle degli stakeholder
10	Garantire lo sviluppo professionale, la motivazione e il coinvolgimento del personale nelle strategie dell'Ente	Garantire la formazione del personale in relazione agli obiettivi e alle esigenze organizzative facendo i conti con i tagli

CODICE OBIETTIVO	PROSPETTIVA / OBIETTIVO	KPI
		Valorizzare il merito con adeguati strumenti premiali Diffondere consapevolezza degli obiettivi e capacità di pianificare e misurare in maniera costante e autonoma da parte del personale
ECONOMICO-FINANZIARIA		
11	Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da diritto annuo	Controllare il rapporto tra entrate e costi di funzionamento Mantenere un livello adeguato di attività a favore del sistema economico e degli stakeholders

Con riferimento agli obiettivi strategici che l'Ente intende realizzare di seguito vengono illustrati i risultati strategici, misurabili e realistici che l'Amministrazione intende produrre rispetto alle priorità di intervento identificate nelle quattro prospettive in cui si articola l'attività: Sviluppo economico e territoriale, Processi interni, Crescita e apprendimento, Economico-finanziaria.

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

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

Per ciascun **indicatore** viene quantificato il risultato atteso anno per anno nel corso del triennio 2014-2016, che rappresenta il riferimento per la performance dell'Ente. Il risultato atteso viene quantificato alla luce delle performance attuali dell'Ente in una **logica di miglioramento** oppure, dove opportuno, di **mantenimento delle performance già realizzate**.

Laddove le attività oggetto di osservazione risultino difficilmente misurabili in quanto complesse o articolate in diverse fasi operative, l'indicatore è sostituito da una apposita scheda progetto. Tutte quelle previste nella presente programmazione operativa sono riportate in allegato ai documenti.

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

Non vengono targettizzati gli indicatori di 'monitoraggio' che hanno la funzione di variabile di controllo ex post della coerenza fra obiettivi dell'Ente e le dinamiche che verranno effettivamente rilevate nel contesto di riferimento

CODICE OBIETTIVO	PROSPETTIVA / OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO		
			2014	2015	2016
SVILUPPO ECONOMICO E TERRITORIALE					
1	Rafforzare e accelerare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese	Numero imprese partecipanti a fiere, mostre, missioni all'estero*1000/imprese attive ⁹	5	7	7
		Numero imprese partecipanti a percorsi integrati di accompagnamento all'estero (missioni, incoming, pre-post, audit)	20	15	30
2	Stimolare, indirizzare e incentivare la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito	Numero imprese che accedono al credito con gli strumenti di sistema camerale (Federfidi Fei, confidi international, altri fondi)	100	90	90
		Valore degli interventi economici per impresa attiva ¹⁰	94	96	98

⁹ Fonte: Progetto Benchmarking operativo 2012 – Telos Consulting UCL Toscana. L'actual è pari a 2 contro un valore medio pari a 7

¹⁰ Idem c.s. L'actual è pari a 92 contro un valore medio pari a 98.

CODICE OBIETTIVO	PROSPETTIVA / OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO		
			2014	2015	2016
3	Sostenere la nuova impresa e l'occupazione promuovendo le competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano	numero utenti serviti dallo sportello nuove imprese*1000/impresse attive ¹¹	29	30	30
		Numero imprese partecipanti a corsi che utilizzano servizi Impresattiva/totale partecipanti a corsi*100	5%	8%	10%
4	Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di Expo 2015	Numero iniziative finalizzate a Expo portate a termine sul totale previste	85%	100%	
5	Promuovere la semplificare dei procedimenti a favore delle imprese	Numero di collaborazioni attivate con altri soggetti della PA	4	3	2
		Percentuale di imprese che utilizzano il sito internet per pratiche obbligatorie e servizi amministrativi ¹²	57%	60%	65%
6	Valorizzare i servizi e le competenze camerali per la trasparenza e l'armonizzazione del mercato a favore delle imprese e dei consumatori	Percentuale di utenti che conoscono i servizi di mediaconciliazione ¹³	26%	30%	35%
		n. ispezioni (metrico e metalli preziosi)*1000/impresse attive ¹⁴	25	25	25
PROCESSI INTERNI					
7	Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti	Indice dimensionale del personale funzioni A e B	< 0,71	< 0,71	<0,71
		Numero nuovi servizi on-line attivati nell'anno	3	3	4
8	Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	Percentuale di utenti soddisfatti degli strumenti di comunicazione della Camera ¹⁵	55%	57%	60%
		Percentuale di utenti soddisfatti del sito internet camerale ¹⁶	62%	65%	70%

¹¹ Idem c.s. L'actual è pari a 29 contro un valore medio pari a pari a 14.

¹² Fonte: indagine di Customer Satisfaction 2013 – Retecamere. L'actual è pari a 55% a fronte di un valore medio di riferimento pari a 70%

¹³ Idem c.s. L'actual è pari a 24% a fronte di un valore medio di riferimento pari a 22%

¹⁴ Idem c.s. L'actual è pari a 25 contro un valore medio di riferimento pari a 17

¹⁵ Fonte: indagine di Customer Satisfaction 2013 – Retecamere. L'actual è pari a 53% a fronte di un valore medio di riferimento pari a 41%

¹⁶ Idem c.s. L'actual è pari a 61% a fronte di un valore medio di riferimento pari a 59.

CODICE OBIETTIVO	PROSPETTIVA / OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO		
			2014	2015	2016
CRESCITA E APPRENDIMENTO					
9	Sviluppare la conoscenza valorizzando il ruolo camerale di Osservatorio dell'Economia locale e il Patrimonio documentale	Percentuale di utenti soddisfatti del servizio Osservatorio dell'Economia ¹⁷	54%	55%	55%
		Percentuale di materiale storico e di deposito riordinato presso l'archivio camerale	95%	100%	
10	Garantire lo sviluppo professionale, la motivazione e il coinvolgimento del personale nelle strategie dell'Ente	Numero ore di formazione per addetto ¹⁸	15	18	22
		Obiettivi individuali raggiunti al 100% sul totale previsti	95%	97%	99%
ECONOMICO-FINANZIARIA					
11	Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da diritto annuo	Costi di struttura-costo interventi economici/Proventi correnti ¹⁹	73	72	71
		Quota di spesa per interventi economici realizzata rispetto alla previsione di budget ²⁰	80%	82%	83%

¹⁷ Idem c.s. L'actual è pari a 52% a fronte di un valore medio di riferimento pari a 48%.

¹⁸ Fonte: Progetto Benchmarking operativo 2012 – Telos Consulting UCL Toscana. L'actual è pari a 12 contro un valore medio di riferimento pari a 15

¹⁹ Idem c.s. L'actual è pari a 71 contro un valore medio di riferimento pari a 73

²⁰ Idem c.s. L'actual è pari a 81 contro un valore medio di riferimento pari a 87

5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

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

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

In un'ottica di performance individuale, intesa come contributo dei Dirigenti e dei Responsabili di Posizione Organizzativa al raggiungimento delle finalità complessive della Struttura, si evidenziano di seguito gli obiettivi individuali assegnati per l'anno 2014:

Segretario Generale

1. indirizzare il processo di riorganizzazione dell'Area Servizi Promozionali e verificarne gli esiti in termini di una migliore distribuzione del carico di lavoro
2. ottenere maggiore sintesi e chiarezza nella predisposizione dei documenti di programmazione, al fine di migliorarne la leggibilità e la comprensione
3. fornire un contributo operativo più consistente nella realizzazione dei programmi di attività promozionale in sinergia con la Presidenza
4. stimolare una forte integrazione tra Camera e Paviaviluppo nella gestione degli obiettivi operativi promozionali
5. indirizzare e sviluppare il lavoro di revisione del sito istituzionale
6. presidiare le dinamiche economiche finanziarie dell'Ente individuando le correzioni più appropriate per raggiungere i risultati attesi

Vice Segretario Generale e Dirigente Area Servizi Istituzionali

1. presidiare l'organizzazione dell'Area in funzione dell'efficienza dei processi, a fronte della diminuzione delle risorse umane assegnate all'Area medesima
2. stimolare il rilancio di una politica camerale a favore dei consumatori e lo sviluppo della mediazione volontaria
3. stimolare la promozione di accordi di collaborazione con altri Enti finalizzati alla semplificazione dei procedimenti per gli utenti (Comuni – Tribunali)
4. supportare la revisione del sito istituzionale

Responsabile Posizione Organizzativa Servizio Regolazione del Mercato

1. rafforzare le azioni di promozione della conciliazione in particolare presso i consumatori
2. rendere operativo il servizio assistenza deposito brevettuale per prevenire all'utilizzo previsto da parte degli utenti
3. supportare il Dirigente nell'attività di gestione dell'Ufficio Metrico
4. supporto alla gestione del Progetto Amministrazione Trasparente (nell'ambito del lavoro di gruppo assistenza legale).

In conseguenza dell'assenza prolungata del Responsabile del Servizio di Segreteria di Direzione, la P.O., dovrà collaborare con la Direzione nell'ambito del Servizio in parola, per l'attuazione degli adempimenti normativi di particolare rilevanza, fermo restando le funzioni di responsabile dell'Ufficio Protocollo-Archivio-Spedizione, temporaneamente assegnate con Ordine di Servizio n. 7/2013.

Responsabile Posizione Organizzativa Servizio Risorse e Patrimonio

1. consolidare e completare l'adozione del sistema operativo "Saturno" come base per la gestione del Ciclo della Performance
2. coordinamento e messa in opera del piano di qualificazione del Fondo risorse decentrate del personale
3. definire i format necessari per la rendicontazione per cassa e presidiare l'elaborazione dei dati
4. presidiare il percorso di verifica di soluzioni strutturali per l'ammodernamento del Palazzo Esposizioni
5. supporto alla Direzione nella verifica dei report trimestrali relativi alla prospettiva economico – finanziaria.

Responsabile Posizione Organizzativa Servizio Registro Imprese

1. qualificare i canali di contatto con l'utenza, tenendo conto delle proposte di DIGICAMERE e garantendo un'assistenza dedicata agli utenti, entro marzo 2014
2. collaborazione con il Dirigente nella realizzazione del progetto relativo alla chiusura dell'Ufficio decentrato di Vigevano
3. sensibilizzare le risorse umane per un rientro in sede proficuo e motivato
4. presidio del percorso di applicazione delle legge regionale sul SUAP e progettazione delle conseguenti azioni necessarie per i rapporti con i Comuni

Responsabile Posizione Organizzativa Servizio Promozione dell'Economia Locale

1. mettere in atto un riposizionamento delle mansioni relative alla gestione bandi e progetti, al fine di distribuire nel miglior modo il carico di lavoro fra i colleghi dell'Area
2. stimolare maggiore autonomia e responsabilità nei collaboratori valorizzando gli obiettivi individuali
3. ridurre il contatto diretto con gli utenti per un maggiore investimento sulle funzioni di coordinamento/programmazione e sulle relazioni istituzionali
4. verifica puntuale delle regole di rendicontazione sui singoli bandi, al fine di proporre una semplificazione delle istruttorie
5. agevolare l'integrazione più stretta fra le funzioni promozionali camerale e l'attività dell'Azienda Speciale.

Proseguendo in una logica a cascata, di seguito si riportano i 'Cruscotti' finalizzati ad indirizzare e monitorare la gestione da parte delle figure dirigenziali e delle Posizioni organizzative, i quali riportano gli indicatori per la misurazione e valutazione delle performance delle singole strutture di riferimento, nonché il risultato atteso che, come prescritto dalla norma, viene individuato solo per l'anno di gestione 2013. In assenza di un valido indicatore misurabile per attività complesse e che comportano il coordinamento di diverse fasi progettuali nel corso dell'anno, si fa riferimento alle schede progetto riportate in allegato al Piano.

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

DIREZIONE				
RPP	BUDGET	PIANO PERFORMANCE		
prospettiva/ codice obiettivo	attività	indicatori operativi	risultato atteso 2014	Note
SVILUPPO ECONOMICO E TERRITORIALE				
PROCESSI INTERNI				
7 Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti	avviare la chiusura dell'ufficio decentrato di Vigevano	Progetto		
	Riorganizzare il servizio Promozione redistribuendo compiti e mansioni al suo interno	n. nuove attività condivise dall'ufficio Promozione	3	Condiviso con Promozione
8 Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	Migliorare l'organizzazione dei diversi canali di ricezione delle richieste dell'utenza (autonomia del portierato, ampliamento contact center, definizione e separazione compiti centralino e URP)	Definire un piano di razionalizzazione dei canali di comunicazione con l'utenza	Entro giugno 2014	
	riunioni di aggiornamento sul ciclo performance (Piano Performance+obiettivi di area e individuali, Relazione sulle Performance): condividere obiettivi, risultati e criteri di misurazione	n. riunioni all'anno	3	
	Perseguire una forte integrazione fra Camera e Paviaviluppo nella gestione degli obiettivi operativi promozionali	n. riunioni con PO Servizi promozionali e Direttore Operativo Paviaviluppo	10	
	Verificare il livello di collaborazione e di scambio informazioni fra gli uffici per individuare possibili miglioramenti	Rilevare le situazioni in cui viene meno la "disponibilità a collaborare e comunicare tra gli uffici"	individuare una correzione per ciascuna delle situazioni rilevate condivisa con i soggetti interessati	

CRESCITA E APPRENDIMENTO					
10 Garantire lo sviluppo professionale, la motivazione e il coinvolgimento del personale nelle strategie dell'Ente	Garantire un adeguato tasso di 'copertura formativa' del personale	n. addetti che hanno frequentato un corso/totale addetti	65%		
	Coinvolgimento del personale nella gestione autonoma degli strumenti di programmazione e misurazione dei risultati	n. giornate di illustrazione e istruzione per il caricamento autonomo degli obiettivi e dei risultati su saturno	2		
ECONOMICO - FINANZIARIA					
11 Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da diritto annuo	Risparmi da chiusura sede decentrata di Vigevano	risparmio sulle spese di funzionamento dell'Ufficio Vigevano	15.000	Condiviso con Ufficio Ragioneria	
	quota di proventi e contributi per progetti promozionali sui proventi correnti	proventi da gestione beni e servizi+contributi per progetti promozionali/proventi correnti	3%	Condiviso con Ufficio Ragioneria	
	conservare la scomposizione degli oneri correnti secondo le % 2012 sia per la Camera che per Paviaviluppo	Peso degli oneri di personale, funzionamento, ammortamenti e accantonamenti, interventi economici /totale oneri correnti*100	personale 21%; funzionamento 26%; ammortamenti e accantonamenti 21%; interventi economici 32%		Condiviso con Ufficio Ragioneria/Paviaviluppo
	garantire l'equilibrio economico della gestione corrente	oneri correnti/proventi correnti	max 115		Condiviso con Ufficio Ragioneria
	indice costi strutturali su proventi correnti	costi di struttura-interventi economici/proventi correnti	max 0,75		Condiviso con Ufficio Ragioneria
	conservare il livello della ricaduta dell'attività camerale sulle imprese attive	VA distribuito al sistema economico/n° imprese attive interventi economici/imprese attive	€ 163		Condiviso con Ufficio Ragioneria
	conservare l'indice di realizzazione del programma promozionale	% spesa promozionale realizzata su previsione 2014	almeno 75%		

CRUSCOTTO AFFARI GENERALI

RPP	BUDGET	PIANO PERFORMANCE		
prospettiva/ codice obiettivo	attività	indicatori operativi	risultato atteso 2014	Note
SVILUPPO ECONOMICO E TERRITORIALE				
2 Stimolare, indirizzare e incentivare la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito	Azioni di sensibilizzazione sulla conciliazione famiglia-lavoro	n. di imprese aderenti al Marchio Pavia in Family	10	In condivisione con Paviaviluppo
4 Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di Expo 2015	Promuovere sul territorio l'azione proposta da UCN per realizzare il portale imprese agricole storiche per Expo	coinvolgimento delle imprese interessate da parte dell'ufficio	Lettera di illustrazione e contatti con 50 imprese	
PROCESSI INTERNI				
7 Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti	incrementare il numero di documenti nativi digitali con la diffusione della firma digitale indirizzando gli uffici più adeguati	progetto (per la Camera converge all'interno del progetto Diffondere il ciclo documentale informatico)	recuperare i dati raccolti da Uff. Protocollo; esame protocolli in uscita; classificazione per oggetti digitalizzabili anche a seconda dei destinatari; indicazioni ai responsabili per spronare al ricorso a documenti firmati digitalmente	In condivisione con Paviaviluppo
	Implementazione servizi on line proposti da Digicamere attraverso UCL	n. servizi on-line predisposti da Digicamere nell'ambito del progetto Sportello Virtuale di UCL, attivati sul sito istituzionale	3	
	diffondere il ciclo documentale informatico (assegnazione diretta tramite funzione di protocollo, fascicolazione informatica, archiviazione informatica), partendo dall'individuazione di uffici per la sperimentazione	progetto		
	consolidare il procedimento digitale Giunta e Consiglio	n. Giunte -Consiglio gestite con il nuovo workflow n. determinazioni gestite con LWA/totale determinazioni*100	10 riunioni organi 50% determinazioni	
	sviluppare l'utilizzo dell'apparato informatico VDI di recente introdotto	pervenire all'utilizzo continuativo e stabile del VDI da parte degli uffici (maggi, casali, viola, politi)	entro marzo 2014	In condivisione con Tutti gli Uffici

	Elaborazione e approvazione del Piano Anticorruzione e del Piano Trasparenza e Integrità	Tempi di approvazione del piano	entro 31 gennaio 2014	
8 Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	Completamento e aggiornamento della sezione Amministrazione Trasparente sul sito istituzionale (come da DLGS. 33/2013)	progetto		
	Realizzazione del bilancio di Mandato 2009-2014	Tempi di pubblicazione del Bilancio di Mandato	entro 31 luglio 2014	
	indagine di Customer satisfaction	tempi di ottenimento dei risultati di Customer Satisfaction	entro 30 novembre 2014	
CRESCITA E APPRENDIMENTO				
9 Sviluppare la conoscenza valorizzando il ruolo camerale di Osservatorio dell'Economia locale e il Patrimonio documentale	avanzamento inventario Voghera	% di inventariazione realizzata sul totale del materiale	95% del materiale storico e di deposito	
	riordino e inventario archivio fotografico	Termine di assegnazione dell'incarico	entro giugno 2014	
	applicazione e corretto utilizzo del nuovo Manuale di gestione documentale anche attraverso la definizione e la corretta gestione dei procedimenti di accesso e di versamento all'archivio	due incontri di istruzione ai responsabili di ufficio	1 incontro entro luglio 1 incontro entro ottobre	
	Apertura al pubblico dell'archivio attraverso la leva del Premio Tesi	n. studenti assistiti per l'utilizzo del materiale d'archivio	7	
	concludere il progetto di riordinamento Biblioteca e stimolare l'accesso del pubblico attraverso l'utilizzo di un apposito applicativo on line	Progetto		
ECONOMICO - FINANZIARIA				
11 Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da diritto annuo	conservare l'indice di realizzazione del programma promozionale	% spesa promozionale realizzata su previsione 2014	almeno 75% su spese previste per riordino archivi, biblioteca e premi tesi	In condivisione con tutti gli Uffici/Paviasviluppo

CRUSCOTTO PROMOZIONE ECONOMIA LOCALE

RPP	BUDGET	PIANO PERFORMANCE		
prospettiva/ codice obiettivo	attività	indicatori operativi	risultato atteso 2014	Note
SVILUPPO ECONOMICO E TERRITORIALE				
1 Rafforzare e accelerare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese	Tenere aggiornata la segmentazione CRM per imprese 'mature' e 'matricola' per realizzare campagne dedicate	n. campagne dedicate alle imprese matricola	2	Condiviso con Paviaviluppo
	progetto LET di accompagnamento per le imprese 'matricola'	n. Paesi/mkt esteri target individuati per le aziende servite	almeno n. 6 totali	
	Bando Voucher Internazionalizzazione AdP	% assegnata su stanziamento voucher internazionalizzazione adp	85%	
	Bando camerale Fiere internazionali	% concessa su totale risorse impegnate	85%	
	Bando Reti per l'internazionalizzazione AdP	N. azioni di promozione del bando	almeno n. 2 campagne CRM n. 1 CS su quotidiani locali	
	Partecipazione collettiva a Fiere internazionali (Prowein)	n. medio di contatti ottenuti dalle aziende partecipanti	almeno n. 10 contatti x azienda media dichiarati	
	Assistenza tramite Lombardia Point	numero imprese assistite	380	
	Programma incontri di Alta Formazione per le imprese del Club Imprese Internazionali	n. workshop/seminari qualificati organizzati	2	
	Programma di collaborazione con il nuovo consorzio intercamerale Promos Lombardia alla luce delle esigenze del territorio			Condiviso con Paviaviluppo
	programma di collaborazione con il consorzio Ticinum			Condiviso con Paviaviluppo
	programma di workshop, gemellaggi e scambi in collaborazione con CCIE, ICE, Enit, Ambasciate, Altri Enti	n. iniziative all'estero	2	

2 Stimolare, indirizzare e incentivare la crescita di competitività delle Imprese pavese attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito	Attivare percorso di assistenza per il miglioramento della <u>gestione economica</u> : analisi bilancio aziendale, audit per verificare il posizionamento dell'azienda e definire la strategia di miglioramento			
	Collaborazione con Innovhub: presidio convenzione per verifica rispondenza dei servizi erogati dalla stessa trasversalmente agli uffici	Azioni di raccordo tra gli uffici utenti dei servizi Innovhub e Innovhub	2 riunioni 1 entro giugno 2014 1 entro ottobre 2014	
	Concepire nuova iniziativa sull'innovazione tecnologica chiesta dalla Giunta	Spendere l'importo definito dalla Giunta	€ 200.000,00	
	Sportello Ambiente	n. utenti sportello	190	Agricoltura e Ambiente
	Bando Voucher Innovazione AdP	n. domande	30	
	Bando Matching	n. domande di contributo	almeno 15	
	Bando Reti per l'innovazione AdP	n. iniziative di promozione del bando per incentivare le candidature del territorio	riunione di presentazione/2 campagne CRM	
	Nuovo Bando camerale per la riqualificazione e l'ammodernamento delle strutture ricettive del territorio in funzione di Expo 2015 (vd. Ob. 4)	pubblicazione bando	entro febbraio 2014	
	promuovere l'accesso a Fondo Federfidi-Fei	n. imprese pavese che utilizzano il fondo Federfidi-Fei	25	
	Progetto sportello legalità per favorire microcredito e contrastare l'usura, in collegamento con attività Cisem	Iniziativa specifica sul microcredito dedicata a Piccole Imprese e consumatori	entro novembre 2014	}
	concepire nuova iniziativa sul credito chiesta dalla Giunta	spendere l'importo definito dalla Giunta con interventi diretti ai Confidi	€ 160.000	
Promuovere Confidi International	n. imprese pavese che utilizzano il fondo Confidi international	5		
3 Sostenere la nuova impresa e l'occupazione promuovendo le competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano	Gestione Bando Start up innovative Regione/Adp	completo utilizzo dei fondi dedicati	75.000	

4 Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di Expo 2015	Realizzazione del Portale "fra il ticino e il po..acque e castelli"	progetto		
	Promozione turistica all'estero: partecipazione al programma di promozione turistica estera AdP	n. operatori pavesi coinvolti e/o visitati	almeno n. 10 operatori coinvolti e/o visitati	
	Nuovo Bando camerale per la riqualificazione e l'ammodernamento delle strutture ricettive del territorio in funzione di Expo 2015 (vd. ob. 2)	pubblicazione bando	entro febbraio 2014	
	Gemellaggio con Austria per l'accoglienza in occasione di Expo 2015	definizione e sottoscrizione protocollo	entro novembre 2014	
	Accordo 'riso' per Expo 2015: sviluppo di un progetto condiviso con i territori del riso per organizzare la presenza in Expo 2015 valorizzando la manifestazione 'Rice'	elaborazione di un piano d'azione concreto condiviso con i partner	entro marzo 2014	
	Infrastrutture e Trasporti	restituzione del comitato sul territorio attraverso 1 evento	1 evento entro giugno	
	aggiornare la banca dati sulle aree dismesse e riformulare il sito Marketing Territoriale	n. aree dismesse da aggiornare in banca dati	10 Aree dismesse	
	Progetto Invest in Lombardy: istituzione di un nodo informativo e di assistenza dedicato ai potenziali investitori, sia a livello locale sia sfruttando la rete di esperti regionale	n. potenziali investitori individuati da Promos	5	Condiviso con Paviaviluppo
PROCESSI INTERNI				
7 Garantire la razionalità dell'Organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti	Incremento nell'utilizzo dei bandi telematici	n. bandi telematici/totale bandi incluso adp	80%	
	sviluppare l'utilizzo dell'apparato informatico VDI di recente introdotto	Data entro la quale garantire un utilizzo a regime del VDI	entro marzo 2014 Morandotti (da attivare) > entro giugno 2014	Condiviso con tutti gli uffici camerali
	Riorganizzare il servizio Promozione redistribuendo compiti e mansioni al suo interno	Piano di riposizionamento delle mansioni relative a gestione bandi e progetti fra i collaboratori dell'area	entro fine gennaio 2014	Condiviso con Direzione
8 Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e	Valorizzare le funzioni CRM (ulteriori segmentazioni, promozione autoregistrazione, utilizzo nuove funzioni avanzate)	nuove segmentazioni attivate/nuove autoregistrazioni/nuove funzioni avanzate	5/100/1 nuova funzione da attivare entro settembre	

l'efficacia degli interventi	ristrutturazione del sito internet (accessibilità, completezza, semplicità contenuti) inserendo una sezione dedicata all'Expo	definire una nuova architettura del sito in ambiente di test	entro giugno 2014	
	valorizzare gli accordi di collaborazione con i Comuni per la fruizione decentrata sul territorio di servizi i camerali	comunicazione puntuale agli uffici dei comuni dedicati alle imprese delle iniziative di interesse	1 volta al mese	Condiviso con Registro Imprese/Paviasviluppo
CRESCITA E APPRENDIMENTO				
9 Sviluppare la conoscenza valorizzando il ruolo camerale di Osservatorio dell'Economia locale e il Patrimonio documentale	Utilizzo Osservatorio sul Turismo Travel come fonte di informazione utile agli operatori, anche in vista dell'Expo	chiedere a UCL una integrazione del panel pavese	entro marzo 2014	
	divulgazione congiunture industria artigianato commercio e servizi e demografia imprese	n. paper trimestrali	7	
	approfondimenti tematici	n. approfondimenti tematici	3	
	Completamento del progetto di modernizzazione del sistema informativo presso le Sale Mercè	Realizzazione progetto con monitor c/o Mortara	entro settembre 2014	
	Presidio ricerca AIP sulle reti e valorizzazione dei risultati con seminario locale	partecipazione alle riunioni della Cabina di Regia	almeno 70%	
10 Garantire lo sviluppo professionale, la motivazione e il coinvolgimento del personale nelle strategie dell'Ente	Rafforzare le competenze in tema di programmazione europea e Europrogettazione per definire i filoni di intervento della Camera	n. giornate di formazione al personale dell'area	4	Condiviso con Paviasviluppo
ECONOMICO - FINANZIARIA				
11 Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da diritto annuo	riduzione delle spese postali	riduzione spese per affrancatura sull'anno 2013	-10%	Condiviso con tutti gli uffici camerali/Paviasviluppo
	conservare l'indice di realizzazione del programma promozionale	% spesa promozionale realizzata su previsione 2014	almeno 75%	
	conservare l'indice di realizzazione del programma promozionale	% spesa promozionale realizzata su previsione 2014	almeno 75% Uff. Estero	

REGOLAZIONE DEL MERCATO				
RPP	BUDGET	PIANO PERFORMANCE		
prospettiva/ codice obiettivo	attività	indicatori operativi	risultato atteso 2014	Note
SVILUPPO ECONOMICO E TERRITORIALE				
2 Stimolare, indirizzare e incentivare la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito	Sviluppo del servizio di assistenza dedicata alle singole imprese per la <u>tutela della proprietà industriale</u>	n. soggetti assistiti	20	
6 Valorizzare i servizi e le competenze camerali per la trasparenza e l'armonizzazione del mercato a favore delle imprese e dei consumatori	Avviare una politica di informazione rivolta ai consumatori sulla sicurezza dei prodotti	progetto		
	Iniziativa con Federconsumatori e altri per la realizzazione filiera corta prodotti agricoli (GAR)	realizzazione stampe informative dedicate ai consumatori	entro 31 dicembre	
	presidiare le attività di controllo sulla sicurezza prodotti	n. controlli nell'anno	30	
	conservare il livello di attività della vigilanza metrologica d'ufficio	n. controlli nell'anno	34	
	rafforzare i controlli CO2 con verifiche in loco	n. verifiche in Loco	8	
	Ripristinare l'efficacia del servizio di mediazione obbligatoria organizzando la formazione per i mediatori e i tirocini	n. domande presentate al servizio di mediaconciliazione	85	
	utilizzare e promuovere gli accordi per la mediazione volontaria anche nazionali	n. mediazioni attivate attraverso gli accordi	5	
	valorizzare la settimana della conciliazione con eventi dedicati sul territorio	Eventi dedicati a divulgare la cultura della conciliazione presso target selezionati (es. giovani)	1 Evento	

PROCESSI INTERNI				
7 Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti	Incrementare le notifiche via PEC delle infrazioni amministrative e dei provvedimenti sanzionatori estendendole alle imprese individuali	n. notifiche via PEC/totale notifiche*100	10%	Condiviso con Registro Imprese
	Introduzione dei ruoli esattoriali telematici	n. posizioni avviate a ruolo telematicamente/totale posizioni*100	50%	
	Emissione fatture metriche e solleciti via PEC	n. fatture e solleciti inviati via PEC/totale fatture e solleciti inviati	20%	
	consolidare il pagamento delle verifiche ispettive metriche tramite POS	(n. fatture metriche pagate con POS al 31.12.13/totale fatture emesse*100	35%	
	sviluppare l'utilizzo dell'apparato informatico VDI di recente introdotto	pervenire all'utilizzo continuativo e stabile del VDI da parte degli uffici	entro marzo 2014 Pagano-Albini-Gallo-Galli- Novarini-Orlandi-Giroto garantire un utilizzo a regime entro novembre 2014	Condiviso con tutti gli Uffici camerali
CRESCITA E APPRENDIMENTO				
ECONOMICO - FINANZIARIA				
11 Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da diritto annuo	riduzione delle spese postali	spese affrancatura anno x - (x-1)/(x-1)*100	-30%	Condiviso con tutti gli Uffici camerali/Paviasviluppo
	conservare l'indice di realizzazione del programma promozionale	% spesa promozionale realizzata su previsione 2014	almeno 75%	

REGISTRO IMPRESE				
RPP	BUDGET	PIANO PERFORMANCE		
prospettiva/ codice obiettivo	attività	indicatori operativi	risultato atteso 2014	Note
SVILUPPO ECONOMICO E TERRITORIALE				
5 Promuovere la semplificazione dei procedimenti a favore delle imprese	formazione dedicata ai SUAP e ai consulenti (associazioni-professionisti) finalizzata a incrementare l'uso dei canali telematici	n. giornate di formazione dedicate	5	
	Realizzazione e divulgazione Vademecum nazionale per gli adempimenti al RI	n. azioni di comunicazione	5	
	Utilizzo della PEC nella comunicazione rivolte alle imprese	n. comunicazioni pec	80	
	Divulgazione applicativo Infocamere presso i SUAP e promozione del ricorso all' istituto pagatore	n. azioni di promozione	5	
	Promuovere convenzione Telemaco presso i comuni per prossimità servizio al pubblico	n. convenzioni Telemaco PA stipulate dai Comuni	3	
	Attivare una proposta di collaborazione con il Tribunale per utilizzo PEC, pc ecc per procedure concorsuali	Trasmissione di una proposta circostanziata al Tribunale con richiesta di incontro per illustrarla	entro settembre	
PROCESSI INTERNI				
7 Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti	Incrementare le notifiche via PEC delle infrazioni amministrative e dei provvedimenti sanzionatori estendendole alle imprese individuali	n. notifiche via PEC/totale notifiche*100	10%	Condiviso con Regolazione del Mercato
	Incrementare il ricorso ai Certificati d'origine on line da parte delle imprese	n. certificati d'origine richiesti on line/totale certificati d'origine richiesti*100	non inferiore al 15%	

	sviluppare l'utilizzo dell'apparato informatico VDI di recente introdotto	pervenire all'utilizzo continuativo e stabile del VDI da parte degli uffici	entro marzo 2014 Bargelli-Meroso-Balzaretti-Casale-Giaccare-Bozzo-Manzi-Arbughi-Lodola garantire un utilizzo a regime entro novembre 2014	Condiviso con tutti gli Uffici
	Contenere il rischio di un calo di efficienza nella gestione dei procedimenti anagrafici a fronte di - 3 risorse + 1 funzione (cert. D'origine)	% pratiche evase entro 5 giorni (dato Priamo 2012: 98,4%)	non inferiore al 92%	
8 Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	valorizzare gli accordi di collaborazione con i Comuni per la fruizione decentrata sul territorio di servizi camerali (Voghera e Varzi)	n. iniziative informative dedicate agli utenti relative alle convenzioni in atto n. scambi informativi tra Camera di Commercio e Comuni	n. 4 iniziative informative, n. 6 scambi informativi	Condiviso con Promozione/Paviasviluppo
	valorizzare lo sportello 'comunica' come sportello informativo e di assistenza alle imprese sulle pratiche anagrafiche	n. contatti con lo sportello	almeno 250	
	iniziative volte a verificare i feedback su singoli servizi e a rilevare i bisogni degli utenti (nuovo servizio certificati integrato con certificati d'origine, servizio di assistenza pratiche, servizio impresattiva, servizio PNI)	realizzazione di 2 indagini	risultati entro fine settembre 2014	Condiviso con Paviasviluppo
CRESCITA E APPRENDIMENTO				
ECONOMICO - FINANZIARIA				
11 Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da diritto annuo	riduzione delle spese postali	spese affrancatura anno x - (x-1)/(x-1)*100	-30%	Condiviso con tutti gli Uffici/Paviasviluppo
	conservare l'indice di realizzazione del programma promozionale	% spesa promozionale realizzata su previsione 2014	almeno 75%	

RAGIONERIA				
RPP	BUDGET	PIANO PERFORMANCE		
prospettiva/ codice obiettivo	attività	indicatori operativi	risultato atteso 2014	Note
SVILUPPO ECONOMICO E TERRITORIALE				
2 Stimolare, indirizzare e incentivare la crescita di competitività delle imprese pavese attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito	Favorire l'inserimento dei fornitori della Camera nel catalogo dei fornitori Expo realizzato da CdC e associazioni di categoria milanesi	azione di informazione rivolta agli operatori pavese qualificati	entro fine marzo 2014	
PROCESSI INTERNI				
7 Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti	completare il ciclo passivo XAC per la firma degli ordinativi di economato	adozione della firma degli ordinativi	dal 1 ottobre 2014	
	Consolidare l'utilizzo di Saturno implementando il modulo "BSC"	progetto		
	sviluppare l'utilizzo dell'apparato informatico VDI di recente introdotto	pervenire all'utilizzo continuativo e stabile del VDI da parte degli uffici	entro marzo 2014 Scaramuzza garantire un utilizzo a regime entro novembre 2014	Condiviso con tutti gli Uffici camerali
	Adeguamento e gestione dei nuovi adempimenti contabili ai sensi del DM, inserimento manuale dati necessari, monitoraggio indicatori PIRA)	predisposizione dei format necessari per la rendicontazione per cassa e elaborazione dei dati extra programma contabile	entro le scadenze previste dalla norma	
	Indagine sui ritorni delle informative per qualificare l'emissione dei ruoli	n. imprese controllate/n. imprese risultate irreperibili dall'informativa nel 2013*100	20%	
	avviare azioni di ammodernamento della Sala Consiglio	progetto	-	
	garantire la sicurezza eliminando il rischio amianto ai sensi della normativa	tempi di rimozione lastre tetto garage sede	entro 31/12/2013	
	Verifica possibili soluzioni strutturali per l'ammodernamento Palazzo Esposizioni	Termini per la realizzazione della verifica statica del Palazzo	entro giugno 2014	

CRESCITA E APPRENDIMENTO

<p align="center">10</p> <p>Garantire lo sviluppo professionale, la motivazione e il coinvolgimento del personale nelle strategie dell'Ente</p>	<p>gestire la voce di spesa legata agli straordinari come leva per lo sviluppo del personale</p>	<p>risorse stabilizzate sul Fondo del Personale</p>	<p>€ 3000</p>	<p align="center">Condiviso con Ufficio Personale</p>
	<p>qualificazione del Fondo del Personale per adeguarlo alle esigenze di riconoscimento del merito (ricalcolo)</p>	<p>ricostruzione fondi risorse decentrate dal 1995 al 2000</p>	<p>entro 30/09/2014</p>	<p align="center">Condiviso con Ufficio Personale</p>

ECONOMICO - FINANZIARIA

<p align="center">11</p> <p>Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da diritto annuo</p>	<p>riduzione delle spese postali</p>	<p>riduzione spese per affrancatura sull'anno 2013</p>	<p>-20%</p>	<p align="center">Condiviso con tutti gli Uffici camerali/Paviasviluppo</p>
	<p>Risparmi da chiusura sede decentrata di Vigevano</p>	<p>risparmio sulle spese di funzionamento dell'Ufficio Vigevano</p>	<p>15.000</p>	<p align="center">Condiviso con Direzione</p>
	<p>Quota di proventi e contributi per progetti promozionali sui proventi correnti</p>	<p>comunicare l'andamento del dato alla direzione</p>	<p>ogni tre mesi</p>	<p align="center">Condiviso con Direzione</p>
	<p>conservare la scomposizione degli oneri correnti secondo le % 2012 sia per la Camera che per Paviasviluppo</p>	<p>report alla direzione</p>	<p>ogni tre mesi</p>	<p align="center">Condiviso con Direzione/Paviasviluppo</p>
	<p>conservare l'equilibrio economico della gestione corrente</p>	<p>report alla direzione</p>	<p>ogni tre mesi</p>	<p align="center">Condiviso con Direzione</p>
	<p>indice costi strutturali su proventi correnti</p>	<p>costi di struttura-interventi economici/proventi correnti</p>	<p>ogni tre mesi</p>	<p align="center">Condiviso con Direzione</p>
	<p>conservare il livello della ricaduta dell'attività camerale sulle imprese attive</p>	<p>report alla direzione</p>	<p>ogni sei mesi</p>	<p align="center">Condiviso con Direzione</p>
	<p>conservare l'indice di realizzazione del programma promozionale</p>	<p>report alla direzione per centri di costo (senza azienda)</p>	<p>ogni tre mesi</p>	

PERSONALE				
RPP	BUDGET	PIANO PERFORMANCE		
prospettiva/ codice obiettivo	attività	indicatori operativi	risultato atteso 2014	Note
SVILUPPO ECONOMICO E TERRITORIALE				
PROCESSI INTERNI				
7 Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti	sviluppare l'utilizzo dell'apparato informatico VDI di recente introdotto	Data entro la quale garantire un utilizzo a regime del VDI	Entro novembre 2014	Condiviso con tutti gli Uffici camerali
	Ripristino di una risorsa umana interna in sostituzione di servizio esterno ICO a parziale copertura della mobilità in uscita	Procedura per assunzione di una risorsa a termine e gestione validazione da parte del Nucleo	Entro Aprile 2014	
	Studiare modulazioni dell'orario di lavoro più flessibili	Predisposizione nuove fasce orarie E/U	Entro ottobre 2014	
	Elaborazione e approvazione disposizioni incompatibilità per incarichi	Tempi di approvazione	Entro dicembre 2014	
	Elaborazione e approvazione disposizioni sulle collaborazioni esterne	Tempi di approvazione	Entro dicembre 2014	
8 Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	realizzazione dell'indagine di clima prevista dal D.lgs 150 e raccomandata da CIVIT	Misuratore utilizzato dall'indagine per verificare la circolazione delle informazioni	Almeno livello Medio	
CRESCITA E APPRENDIMENTO				
10 Garantire lo sviluppo professionale, la motivazione e il coinvolgimento del personale nelle strategie dell'Ente	Verificare preventivamente le esigenze formative dei vari uffici dell'Ente	Elaborazione Piano Formativo 2014	Entro febbraio 2014	
	Realizzare un'iniziativa di formazione collettiva funzionale a valorizzare la cultura del merito	Iniziativa indoor rivolta a tutto il personale	Entro marzo 2014	

	Sviluppare la conoscenza della Lingua Inglese	Adesione convenzionata a un programma di apprendimento dell'inglese a costo ripartito con il personale	Entro giugno 2014	
	Valorizzare gli scambi di conoscenze e gli stimoli fra uffici e studenti universitari	n. tirocini	Almeno 4 tirocinanti	
	gestire la voce di spesa legata agli straordinari come leva per lo sviluppo del personale	risorse stabilizzate sul Fondo del Personale	€ 3.000,00 su fondo risorse decentrate 2014	Condiviso con Ufficio Ragioneria
	qualificazione del Fondo del Personale per adeguarlo alle esigenze di riconoscimento del merito	ricostruzione fondi risorse decentrate dal 1995 al 2000	entro 30/09/2014	Condiviso con Ufficio Ragioneria
	Sviluppare il nuovo sistema FEBE per la rilevazione e il monitoraggio degli obiettivi individuali	termini per il caricamento obiettivi individuali sul nuovo sistema	Entro settembre 2014	
ECONOMICO - FINANZIARIA				

CRUSCOTTO PAVIASVILUPPO

RPP	BUDGET	PIANO PERFORMANCE		
prospettiva/ codice obiettivo	attività	indicatori operativi	risultato atteso 2014	Note
SVILUPPO ECONOMICO E TERRITORIALE				
1 Rafforzare e accelerare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese	Verifica dei mercati mondiali più promettenti per le filiere produttive locali	numero monografie prodotto/paese	2 (componentistica meccanica e tessile)	
	verifica qualitativa sulle imprese iscritte al RI per individuare nuove imprese interessate ad avvicinarsi ai mercati esteri	numero verifiche	2 (componentistica meccanica e tessile)	
	sviluppare il servizio di assistenza tramite audit per verificare il posizionamento dell'azienda e definire la strategia di internazionalizzazione	n. check up per l'internazionalizzazione	10 (su tutti i settori 2013 e 2014)	
	Tenere aggiornata la segmentazione CRM per imprese 'mature' e 'matricola' per realizzare campagne dedicate	n. campagne dedicate alle imprese matricola	2 (LET 3 + audit internazionalizzazione)	In condivisione con promozione
	Partecipazione collettiva a Fiere internazionali (es. Vinitaly, Tuttofood ecc.)	N. nuove imprese coinvolte nelle collettive	4	
	Programma Missioni e Incoming imprenditoriali con assistenza pre e post	n. eventi Missioni, Incoming con programmi di formazione specifici (pre) e n. imprese assistite (post)	Eventi:4 (missione orafa, missione meccanica, 2 Incoming calzature e meccanica per calzature) - 2 pre (orafa - meccanico) + 2 post (orafa meccanico)	
	Incontri d'affari nell'ambito delle missioni e degli Incoming	Imprese che hanno registrato contatti utili con buyers esteri/totale imprese partecipanti*100	10%	
	Azioni di informazione e sensibilizzazione verso forme diverse di internazionalizzazione	numero seminari di stimolo all'utilizzo di strumenti di commercializzazione on-line	1	
	Programma di collaborazione con il nuovo consorzio intercamerale Promos Lombardia alla luce delle esigenze del territorio			
	programma di collaborazione con il consorzio Ticinum			

2 Stimolare, indirizzare e incentivare la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito	Promozione del servizio SPRI di supporto alle reti d'impresa in occasione dei bando AdP reti per l'itz e reti per l'innovazione	n. imprese coinvolte attraverso i servizi di informazione, formazione e assistenza sulle Reti di Impresa	40	
	Stimolare la cultura della collaborazione fra imprese	n. focus group sperimentali	1	
	Collaborazione con Innovhub finalizzata a assistere l'impresa nell' <u>introduzione di innovazione tecnologica</u>	n. imprese indirizzate sui servizi di innovazione tecnologica erogati da Innovhub	3	
	Promuovere il percorso di assistenza tramite audit per definire strategie di <u>innovazione gestionale</u>	n. audit effettuati	5	
	Sviluppo Sportello SIT	n. riscontri positivi in termini di performance aziendale/totale matching effettuati	30%	
	Sviluppo dello Sportello Impresattiva di ascolto e orientamento per l'impresa	n. utenti profilati	50	
	Attivare un servizio di orientamento per l'accesso agli appalti e forniture Expo 2015 nell'ambito di Impresattiva	attivazione del servizio	entro marzo 2014	
	Avvio del servizio di ascolto e orientamento per l'impresa presso ASTER-Cluster biotecnologie per la vita	attivazione dei servizi informativi e di assistenza a cura della Camera	entro dicembre 2014	
	Azioni di sensibilizzazione sulla conciliazione famiglia-lavoro	n. di imprese aderenti al Marchio Pavia in Family (totale a fine anno)	7	In condivisione con AA.GG.
3 Sostenere la nuova impresa e l'occupazione promuovendo le competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano	Qualificazione sportello Punto Nuova Impresa anche in occasione del servizio assistenza per Business Plan Start Up innovative su Bando Regione AdP	% imprese nate su totale assistite per redazione Business Plan	8%	
	Sostegno allo sviluppo dell'imprenditoria sociale in collegamento con CISEM	n. imprese assistite	12	
	corsi di orientamento per aspiranti imprenditori	n. partecipanti anno x -(anno x-1)/(anno x-1)*100	5%	
	corsi per qualificare l'accoglienza in vista di Expo	n. corsi	4	
	Sviluppare le azioni di raccordo con il mondo della scuola e di alternanza scuola-lavoro, anche attraverso la promozione della Piattaforma FILO	n. studenti coinvolti	550	

	Orientare i giovani verso i mestieri e valorizzare l'apprendistato	n. studenti coinvolti	80	
	valorizzare la formazione interaziendale a catalogo come occasione per realizzare percorsi di miglioramento dell'impresa	n. imprese partecipanti a corsi che utilizzano altri servizi Impresattiva/totale partecipanti a corsi*100	5%	
4 Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di Expo 2015	realizzare un filmato e una brochure promozionale rappresentativa del territorio	-	entro ottobre 2014	
	<u>Promozione turistica in Italia</u> : partecipazione a eventi/manifestazione di terzi in ambito turistico	n. partecipazioni	3	
	Promozione delle specificità territoriali con Manifestazioni fieristiche in ambito locale (es. Autunno Pavese, Caccia ai tesori)	n. nuove imprese coinvolte	20	
	Interventi diretti per favorire competitività e attrattività territoriale in collaborazione con soggetti 'animatori' a livello locale	n. giornate di formazione, assistenza e coaching	5	
	Azioni (formazione e animazione) per il Progetto Pavia in rete. Un sistema culturale per la città (se approvato da Fondazione Cariplo)			l'indicatore e il target verranno formalizzati quando sarà approvato il progetto
	Progetto Qualità strutture accoglienza per Expo 2015 (Fondo perequativo - marchio Q Isnart)	n. nuovi operatori certificati nel comparto della ristorazione	4	
	Definizione dell'offerta turistica Pavese per il catalogo Explora	1 pacchetto di offerta pavese proposto ad explora	entro giugno 2014	
	Progetto eccellenze agroalimentari pavesi per Expo 2015 valorizzando il Paniere pavese	n. disciplinari completati con analisi nutrizionali	8	
	Organizzazione della presenza Pavese nello spazio Espositivo Expo 2015 predisposto da Unioncamere Regionale	partecipare alle riunioni del tavolo di coordinamento per garantire un coordinamento continuo con le fasi progettuali sviluppate da Unioncamere Regionale	70%	
	Progetto Invest in Lombardy: istituzione di un nodo informativo e di assistenza dedicato ai potenziali investitori esteri, sia a livello locale sia sfruttando la rete di esperti regionale	n. richieste di informazioni gestite per potenziali investitori individuati da Promos	5	Condiviso con Promozione

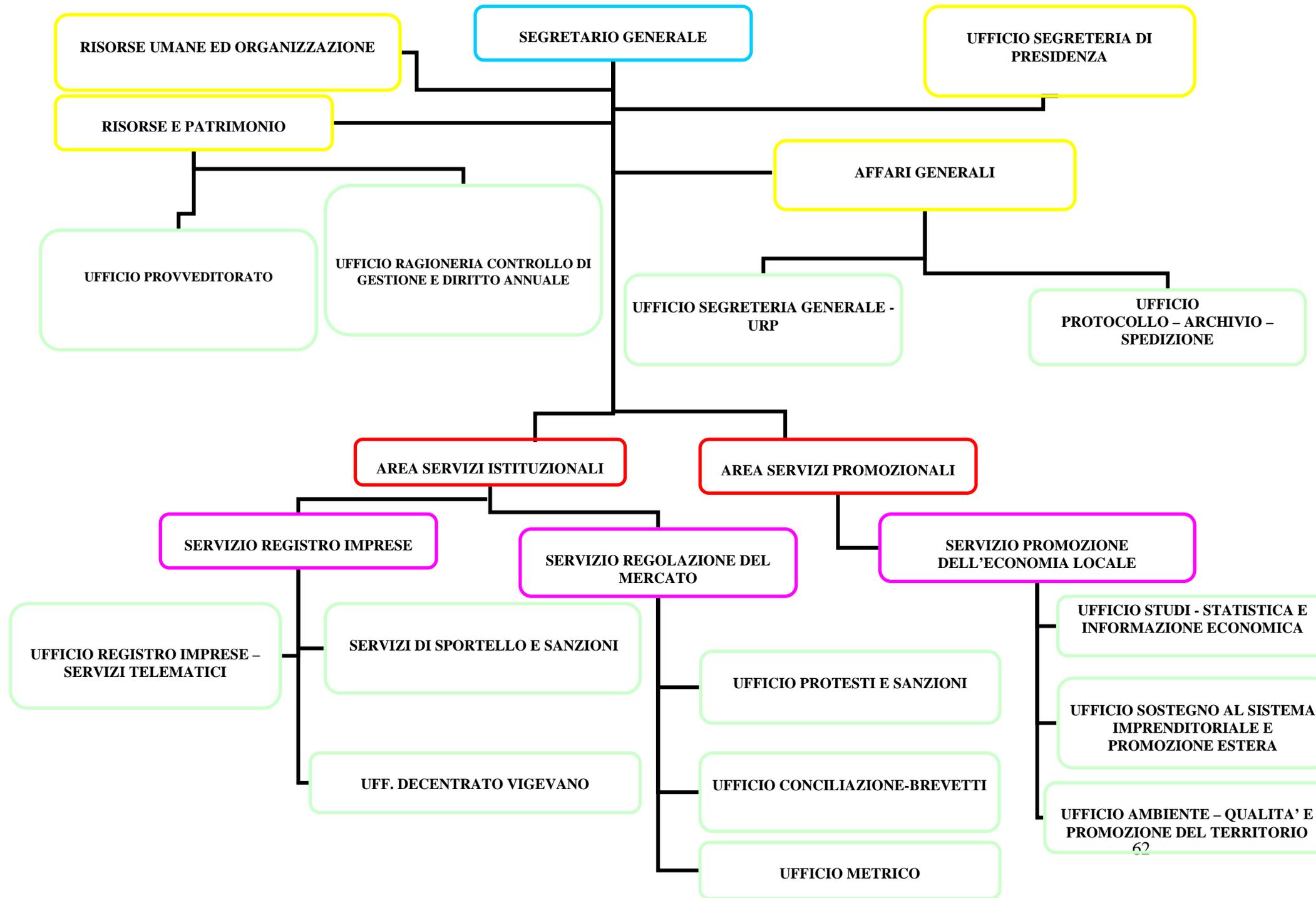
PROCESSI INTERNI				
7 Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti	incrementare il numero di documenti nativi digitali con la diffusione della firma digitale indirizzando gli uffici più adeguati	progetto		In condivisione con AA.GG.
	riconvertire su attività di servizio all'impresa parte delle risorse specializzate nelle manifestazioni all'estero	n. giornate di formazione, assistenza e coaching organizzate nell'ambito servizi da Paviaviluppo a cui parteciperanno le risorse attualmente dedicate agli eventi	8	
8 Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	valorizzare gli accordi di collaborazione con i Comuni per la fruizione decentrata sul territorio di servizi i camerale	Giornate di formazione realizzate presso comuni convenzionati	5	Condiviso con R.I./Promozione
	iniziative volte a verificare i feedback su singoli servizi e a rilevare i bisogni degli utenti (nuovo servizio certificati integrato con certificati d'origine, servizio di assistenza pratiche, servizio impresattiva, servizio PNI)	2 report: 1 su utenza PNI, 1 su ImpresAttiva	entro settembre 2014	Condiviso con R.I.
	sviluppare le relazioni con la stampa	n. comunicati stampa realizzati	90 comunicati stampa	
CRESCITA E APPRENDIMENTO				
9 Sviluppare la conoscenza valorizzando il ruolo camerale di Osservatorio dell'Economia locale e il Patrimonio documentale	Monografie di approfondimento sui flussi doganali per settore/paesi finalizzate a individuare i mercati promettenti	n. monografie prodotto/paese	2	
10 Garantire lo sviluppo professionale, la motivazione e il coinvolgimento del personale nelle strategie dell'Ente	Rafforzare le competenze in tema di programmazione europea e Europrogettazione per definire i filoni di intervento della Camera	Formazione interna personale Paviaviluppo: n. complessivo giornate di formazione su misure comunitarie di interesse per le imprese del territorio pavese	4	Condiviso con Promozione
	rafforzare le competenze in materia di amministrazione, contabilità e gestione dei documenti contabili all'interno dell'Azienda Speciale	Formazione interna personale Paviaviluppo: n. giornate di formazione in materia di contabilità e gestione documenti contabili	4	

ECONOMICO - FINANZIARIA

<p align="center">11</p> <p>Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da diritto annuo</p>	<p align="center">riduzione delle spese postali</p>	<p>riduzione spese per affrancatura sull'anno 2013</p>	<p>- 10%</p>	<p>In condivisione con Uffici camerali</p>
	<p>conservare la scomposizione degli oneri correnti secondo le % 2012 sia per la Camera che per Paviaviluppo</p>	<p>Peso degli oneri di personale, funzionamento, ammortamenti e accantonamenti, costi istituzionali/totale oneri correnti*100</p>	<p>personale 24,32%; funzionamento 12,65%; ammortamenti e accantonamenti 0,42%; costi istituzionali 62,61%</p>	<p>Condiviso con Direzione/Ragioneria</p>
	<p align="center">conservare l'indice di realizzazione del programma promozionale</p>	<p>% spesa promozionale realizzata su previsione 2014</p>	<p>almeno 75%</p>	

6. Allegati

6.1 Organigramma dell'Ente



6.2 Schede progetto

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

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

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

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

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

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

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

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

Iniziativa	Data inizio	Data Fine Prevista	Data Fine Effettiva	Costo Previsto a Budget	Costo Consuntivo	Note
realizzazione di una guida sulla sicurezza dei giocattoli	01/01/2014	30/09/2014				
predisposizione di materiale didattico per incontri con le scuole	01/01/2014	31/03/2014				
realizzazione di due incontri con le scuole medie/superiori sulle tematiche inerenti la regolazione del mercato, in particolare sulla sicurezza dei prodotti	01/04/2014	31/10/2014				
revisione della sezione "Regolazione del Mercato" all'interno del sito istituzionale, con implementazione di contenuti informativi riguardanti ulteriori categorie di prodotti soggetti alle normative comunitarie in materia di sicurezza	01/06/2014	31/10/2014				

Obiettivo strategico di Ente	7 - Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti	
Descrizione	Il progetto consiste nell'avviare le azioni per la chiusura dello sportello decentrato di Vigevano, valorizzando le modalità telematiche di svolgimento dei servizi anagrafici a beneficio degli utenti che attualmente si avvalgono di tale sportello, al fine di razionalizzare la struttura organizzativa dell'Ente e di conseguire risparmi nelle spese di funzionamento	
Responsabile	Direzione: Segretario Generale in collaborazione con il Dirigente dell'Area Servizi istituzionali	
Soggetti coinvolti		

Costo previsto	0	Data inizio	07/01/2014
Costo effettivo	0	Data fine prevista	31/12/2014
Scostamento Costo	0	Data fine effettiva	

Indicatori	Peso	Target	Actual	% Realizzazioni e	Valore ponderato sintesi
Fasi del progetto realizzate nei tempi previsti		100%		0,00%	
risparmi conseguiti nelle spese di funzionamento dell'ufficio decentrato di Vigevano		-15.000.00		#VALORE!	#VALORE!
chiusura sportello decentrato		31/12/2014		0,00%	

Iniziative	Data inizio	Data Fine Prevista	Data Fine Effettiva	Costo Previsto a Budget	Costo Consuntivo	Note
Riduzione giorni di apertura dello sportello al pubblico (da 5 a 3 giornate alla settimana): comunicazione di Giunta, avvisi agli utenti	07/01/2014	28/02/2014				
Comunicazione con istituzioni, associazioni di categoria e utenti locali per illustrare motivazioni, modalità e tempistiche della cessazione dei servizi presso l'ufficio	01/03/2014	30/04/2014				
Contatti diretti con il comune di Vigevano per verificare la disponibilità a formalizzare una collaborazione con la CCIAA	01/05/2014	30/09/2014				
Contatti con le associazioni di categoria per verificare la disponibilità a formalizzare una collaborazione con la CCIAA	01/05/2014	30/09/2014				
Attività di promozione di Cert'O attraverso contatti diretti con le imprese che fruiscono maggiormente del servizio di rilascio dei certificati d'origine	01/05/2014	31/10/2014				
Verifica della redistribuzione dei carichi di lavoro di Vigevano, previo aggiornamento dei volumi di attività	01/11/2014	30/11/2014				
Delibera di Giunta	01/11/2014	15/12/2014				
Informativa agli stakeholder (associazioni di categoria, enti pubblici, ordini professionali) in merito alla chiusura dello sportello di Vigevano	01/12/2014	31/12/2014				
Verifica e aggiornamento dell'organizzazione gestionale dei servizi di portello presso la sede centrale per accogliere i nuovi flussi di utenza	01/12/2014	31/12/2014				
Chiusura sportello di Vigevano	15/12/2014	31/12/2014				

Obiettivo strategico di Ente	n. 7 - Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti
Descrizione	Diffusione del ciclo documentale informatico (assegnazione diretta tramite funzione di protocollo, fascicolazione informatica, archiviazione informatica)
Responsabile	Stefano Gatti
Soggetti coinvolti	Rosaria Sperlì, Piercarlo Codegone, PaviaSviluppo responsabili u.o. da individuare come uffici pilota

Costo previsto	#RIF!	Data inizio	01/01/2014
Costo effettivo	#RIF!	Data fine prevista	31/12/2014
Scostamento Costo	#RIF!	Data fine effettiva	

Indicatori			Peso	Target	Actual	% Realizzazione	Valore ponderato sintesi
percentuale dei procedimenti gestiti in forma digitale sul totale dei procedimenti (con esclusione dei processi per cui è prevista una comunicazione con l'utente in forma non digitale)				75%		#RIF!	
Iniziative	Data inizio	Data Fine Prevista	Data Fine Effettiva	Costo Previsto a Budget	Costo Consuntivo	Note	
individuazione di due o più procedimenti pilota per il ciclo documentale informatico	01/01/2014	28/02/2014				esteso anche a Paviaviluppo	
Estensione della firma digitale nell'ambito della corrispondenza in uscita e nella produzione documentale	01/01/2014	31/03/2014				esteso anche a Paviaviluppo	
verifica omogeneità dei repertori dei fascicoli al fine di agevolare il prossimo processo di fascicolazione informatica	01/04/2014	31/05/2014					
acquisizione di applicativo per gestire il workflow informatico nel rispetto della norma sulla conservazione digitale	01/06/2014	31/08/2014					
sperimentazione dell'applicativo da parte di una/due unità organizzative pilota	01/09/2014	31/12/2014					

Obiettivo strategico di Ente	7 - Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti
Descrizione	Consolidare l'utilizzo di Saturno implementando il modulo BSC
Responsabile	Ruggeri Fortunato Marco
Soggetti coinvolti	Rachele Gaviglio, Renza Rossi, Maria Carla Viola

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

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

Iniziative	Data inizio	Data Fine Prevista	Data Fine Effettiva	Costo Previsto a Budget	Costo Consuntivo	Note
Formazione ai colleghi finalizzata al supporto per il monitoraggio e per il caricamento dati degli obiettivi strategici e operativi	01/01/2014	28/02/2014				
Formazione ai colleghi finalizzata all'utilizzo dell'applicativo relativo al caricamento e monitoraggio degli obiettivi individuali 2014	01/01/2014	31/03/2014				
Caricamento in Febe degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi 2014	01/01/2014	30/04/2014				
Caricamento obiettivi individuali 2014 nell'applicativo	01/01/2014	30/06/2014				
Rilevazione dati e elaborazione report primo semestre 2014	01/07/2014	15/09/2014				
Rilevazione dati e elaborazione report anno 2014	01/01/2015	30/04/2015				La fine è prevista per aprile 2015 in quanto gli indicatori che fanno riferimento a dati di bilancio d'esercizio saranno disponibili a tale data.

Obiettivo strategico di Ente	7 - Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti
Descrizione	Avviare azioni di ammodernamento della Sala Consiglio
Responsabile	Marco Mazzocchi - Fabrizio Moglia
Soggetti coinvolti	.../.../...

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

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

Iniziative	Data inizio	Data Fine Prevista	Data Fine Effettiva	Costo Previsto a Budget	Costo Consuntivo	Note
Richiesta di sopralluogo alla Soprintendenza ai Beni Architettonici della Lombardia per verifica della fattibilità e delle specifiche degli interventi di sostituzione dei serramenti interni, realizzazione impianto di climatizzazione, realizzazione impianto microfonico.	01/01/2014	31/01/2014				
Relazione dello stato attuale dei serramenti della Sala Consiliare	01/01/2014	31/01/2014				
Definizione degli interventi e dei materiali a seguito parere rilasciato dalla Soprintendenza		entro 30 gg. dal rilascio del parere della Soprintendenza				
Determinazione a contrarre		entro 60 gg dal rilascio del parere della Soprintendenza				
Assegnazione incarico per relazione di stima degli oneri e costi dell'intervento, per progettazione, relazione tecnica illustrativa, progetto economico degli oneri, piano della sicurezza e di coordinamento, predisposizione Duvri		entro 120 gg. dal rilascio del parere della Soprintendenza				

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

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

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

Iniziative	Data inizio	Data Fine Prevista	Data Fine Effettiva	Costo Previsto a Budget	Costo Consuntivo	Note
individuazione dati e documenti cui è possibile applicare canali di inserimento automatico nella sezione tramite l'applicativo di Infocamere "Publicamera"	01/01/2014	31/01/2014				
indicazione ai referenti e ai responsabili degli uffici delle modalità di adempimento agli obblighi in materia di trasparenza per gli item per cui non sono possibili gli automatismi	01/01/2014	28/02/2014				
collegamento ai dati già inseriti nella piattaforma fornita dalla "La gazzetta amministrativa"	01/01/2014	31/03/2014				
implementazione della sezione con i contenuti da elaborare ex novo	01/01/2014	31/08/2014				
monitoraggio dei risultati	01/07/2014	30/09/2014				

Obiettivo strategico di Ente	9 - Sviluppare la conoscenza valorizzando il ruolo camerale di osservatorio dell'economia locale e il Patrimonio documentale						
Descrizione	Concludere il progetto di riordinamento Biblioteca e stimolare l'accesso al pubblico attraverso l'utilizzo di un apposito applicativo on line						
Responsabile	Luisa Politi						
Soggetti coinvolti	Luisa Politi, Carla Viola						
Costo previsto	3.600		Data inizio	01/01/2014			
Costo effettivo	0		Data fine prevista	01/11//2014			
Scostamento Costo	0		Data fine effettiva				
Indicatori			Peso	Target	Actual	% Realizzazione	Valore ponderato sintesi
Apertura al pubblico del servizio biblioteca entro				01/11/2014		0,00%	#DIV/0!
Percentuale fasi realizzate entro i tempi previsti				90%		0,00%	
						#DIV/0!	
Iniziative	Data inizio	Data Fine Prevista	Data Fine Effettiva	Costo Previsto a Budget	Costo Consuntivo	Note	
completamento operazioni di controllo sui volumi per moduli di collocazione fisica per far emergere eventuali errate collocazioni o volumi non reperiti e contestuale revisione della base dati catalografica	01/01/2014	28/02/2014				per semplificare l'attività di verifica si utilizzerà l'elenco dei volumi riordinato per collocazione (sala, armadio, ripiano, sequenza sul ripiano)	
isolamento dei casi critici e loro ricerca sul catalogo excell o in Alexandrie	01/03/2014	31/04/2014					
ricollocazione dei casi critici nella posizione corretta se presenti o con l'attribuzione di una nuova collocazione in coda ai volumi precedenti	01/03/2014	31/04/2014					
individuazione di un nuovo applicativo per la gestione del catalogo accessibile on-line per la consultazione	01/03/2014	31/03/2014					
caricamento dei volumi presenti ma non reperiti a catalogo nell'elenco excell	01/05/2014	31/05/2014					
migrazione dei dati nel nuovo applicativo	01/06/2014	31/07/2014					
nuova etichettatura dei volumi - dove necessario - in modo da standardizzare le indicazioni presenti	01/08/2014	30/09/2014					
comunicazione al pubblico	01/10/2014	31/10/2014					
apertura al pubblico del servizio biblioteca	01/11/2014						