



Camera di Commercio  
Pavia



**CAMERA DI COMMERCIO DI PAVIA**

**RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

**ANNO 2017**

**Approvata dalla Giunta Camerale**

**con deliberazione n. del**

## **Sommario**

### **1. - INTRODUZIONE**

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

#### **2.1 – Il Contesto di riferimento**

Scenario Economico

Relazioni Istituzionali

Evoluzione normativa

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

Organizzazione e Risorse umane

Risorse economico-finanziarie

### **3. – I RISULTATI RAGGIUNTI**

#### **3.1 – Risultati strategici dell'Ente**

#### **3.2 – Risultati operativi della Struttura**

## 1. INTRODUZIONE

Con la presente Relazione la Camera di Commercio di Pavia conclude il **Ciclo annuale di Gestione della Performance**, rendicontando i risultati conseguiti dall'Ente rispetto agli obiettivi strategici e operativi, programmati e definiti con i relativi risultati attesi e indicatori di misurazione, nel **Piano della Performance 2017-2019**, approvato con deliberazione della Giunta Camerale n. 16 del 27.2.2017 e aggiornato con deliberazione della Giunta Camerale n. 75 del 17.10.2017.

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

- redazione ed approvazione, ai sensi dell'art. 24 del DPR n. 254/2005, della Relazione sulla gestione allegata al Bilancio;
- redazione ed approvazione, ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009, della Relazione sulla Performance;
- valutazione della performance individuale, applicando il relativo Sistema di misurazione e valutazione appositamente adottato dall'Ente con deliberazione n. 22 del 18.2.2013.

Si ricorda che il Ciclo di gestione della performance è stato introdotto dal D.Lgs. n. 150/2009 quale strumento di efficientamento degli Enti pubblici e che l'art. 10, comma 1, lett. b), dello stesso Decreto prevede la Relazione sulla Performance come documento per illustrare ai cittadini e agli stakeholder i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente e per migliorare il successivo ciclo a partire dalla nuova fase di programmazione strategica.

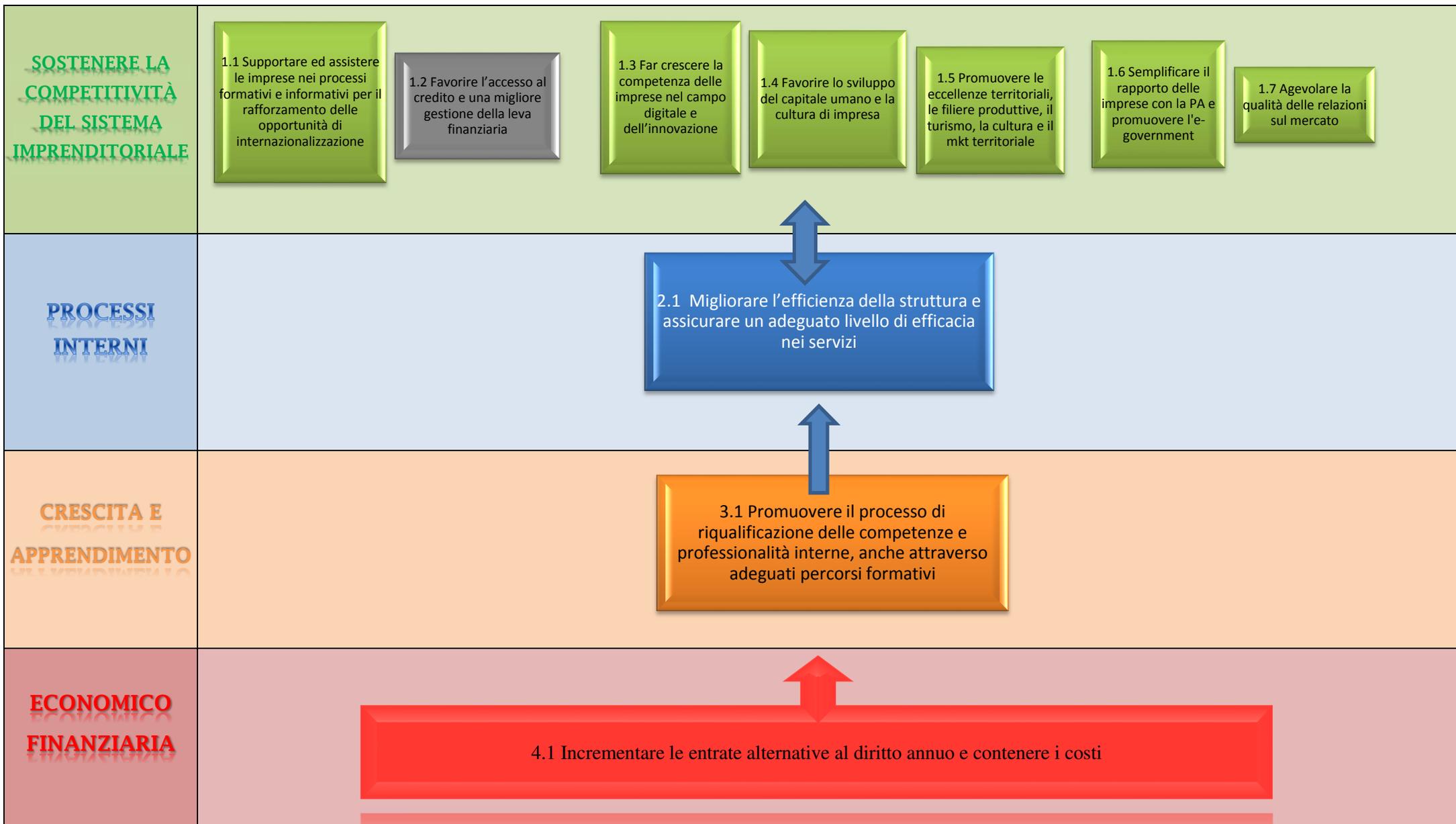
La Relazione sulla Performance 2017 è stata elaborata sulla base del Piano della Performance 2017-2019 già citato e dei documenti di rendicontazione riferiti al Bilancio di esercizio 2017.

A partire dal 2013 la redazione del Piano della Performance della Camera di Commercio di Pavia si è basata sul Metodo Balanced Scorecard, quale strumento di supporto che, affiancandosi al controllo di gestione, agevola la pianificazione operativa stimolando la misurazione e il monitoraggio continuo dei risultati, semplificandone la rendicontazione. La base di partenza è la **Mappa Strategica della Camera di Commercio di Pavia**, che contiene 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, ossia:

- **sostenere la competitività del sistema imprenditoriale**, ove si concentrano gli obiettivi promozionali;
- **processi interni**, attenta agli aspetti del miglioramento organizzativo;
- **crescita e apprendimento** della struttura, tesa ai miglioramenti nello sviluppo delle risorse umane e degli strumenti di lavoro;
- **economico-finanziaria**, finalizzata ad una gestione oculata, efficace ed efficiente delle risorse.

Si richiama di seguito la **Mappa Strategica** adottata come riferimento della presente rendicontazione, che è stata definita in sede di Piano della Performance 2017 – 2019.



La medesima struttura viene seguita nello sviluppo della presente Relazione, che peraltro viene redatta in aderenza alle Linee guida elaborate e divulgate da Unioncamere Nazionale con l'intento di fornire indirizzi omogenei per una corretta applicazione della normativa e, in particolare, della delibera n.5/2012 emanata dalla CIVIT.

Nella successione tra Piano della Performance e Relazione sulla Performance si realizza la capacità dell'Ente di rendere conto sulla propria capacità di generare "valore" per la comunità di riferimento nonché di misurare e rendere riconoscibile tale valore attraverso la valutazione delle proprie azioni e degli effetti prodotti. Pertanto, anche in ottemperanza al principio della trasparenza e al PTPC, la Relazione sulla Performance viene pubblicata sul sito web istituzionale [www.pv.camcom.gov.it](http://www.pv.camcom.gov.it), affinché possano prenderne visione i destinatari dei servizi (le imprese) e tutti i portatori di interessi interni ed esterni all'Ente.

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

### 2.1 – Contesto esterno di riferimento

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

La provincia di Pavia si estende per circa 2.965 kmq. Rappresenta il 12,5% della superficie lombarda e l'1% di quella nazionale. Conta circa 547.251 abitanti per 188 Comuni. Tra le province lombarde è la settima per numero di abitanti e la sua densità demografica (185 ab/Kmq), è circa la metà di quella della Lombardia (419 ab/kmq).

La popolazione straniera regolarmente presente sul territorio rappresenta l' 11% del totale, in linea con la media regionale (11,4).

L'assetto demografico si connota per un indice di vecchiaia (193,3) molto più elevato rispetto a quello regionale (159,1) e nazionale (165,3).

### Scenario economico

**STRUTTURA PRODUTTIVA E DEMOGRAFIA IMPRENDITORIALE** >> Un tratto distintivo della struttura produttiva provinciale è rappresentato dall'importante ruolo dell'agricoltura. Pavia è una provincia leader in Italia e in Europa sia per la produzione di riso, grazie ai suoi 81.671,95 ettari di superficie seminata e alle 1.457 imprese produttrici di riso presenti sul territorio della Lomellina e del Pavese, sia per la coltivazione della vite che, svolta prevalentemente nell'Oltrepò collinare, domina la graduatoria regionale per estensione coltivata con una produzione di vino e di uva da vino che copre circa il 60% di quella lombarda.

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

La dinamica del tessuto imprenditoriale pavese nel 2017 ha mostrato una quasi assoluta staticità, con un saldo tra imprese iscritte e imprese cessate pari a 21 unità e un tasso di crescita prossimo allo zero (0,04%). Al netto delle cessazioni d'ufficio e delle variazioni di forma giuridica e/o attività economica intervenute nell'anno, il numero di sedi d'impresa registrate alla Camera al 31 dicembre 2017 ammonta a 47.251 unità, di cui 41.880 attive.

Per quanto attiene alla distribuzione della forma giuridica, nel 2017 prevalgono le imprese individuali (27.538; 25.789 nel 2016), seguite dalle società di capitali (12.106; 11.258 nel 2016), dalle società di persone (7.910; 7.647 nel 2016) e infine dalle Cooperative e Consorzi (1.017; 968 nel 2016).

**DINAMICHE ECONOMICHE** >> Nel 2017 l'economia pavese ha registrato un andamento complessivamente favorevole trainato dal **commercio con l'estero**. Le commesse esterne hanno infatti registrato incrementi continui per tutto l'anno, con picchi che hanno sfiorato il 15% e con una variazione media annua di circa il 10%. Il **fatturato** totale, beneficiando dell'impulso degli ordini esterni, è aumentato del 5,1% nel solo quarto trimestre e ha registrato una crescita media annua del 3,7%. Variazione modesta, invece, per gli **ordini interni**, che nonostante il recupero di fine anno, chiudono il periodo con una variazione media dello 0,9%.

Su un numero rappresentativo di imprese del settore, per l'**industria manifatturiera pavese** nel corso del 2017 si consolida l'andamento favorevole degli ultimi anni, seppur a ritmi modesti. Rispetto allo stesso periodo del 2016, tra ottobre e dicembre la **produzione industriale** pavese è cresciuta del 2,6%, determinando una **variazione media annua**, calcolata sui quattro trimestri, **pari all'1,6%**. Il risultato è quindi positivo, ma in rallentamento rispetto al biennio precedente (2,2% nel 2016 e nel 2015).

In Lombardia la performance di Pavia per il 2017 si colloca al di sotto della media regionale di circa due punti percentuali (1,6% vs 3,7%), rimanendo penultima prima della provincia di Como (1,3%). Nel quarto trimestre 2017 l'**indice della produzione industriale** raggiunge quota 103,66 (base anno 2010=100), il valore più alto degli ultimi anni, mentre nella media annua l'indicatore si ferma a quota 102,66. Ancora evidente è il divario di oltre dodici punti (n.i.115,25) dai valori pre-crisi del 2007, un "gap" che va ad incidere sulla dinamica occupazionale che stenta a mostrare dei miglioramenti apprezzabili.

Nel 2017, però, la quota di imprese pavesi che dichiara di aver effettuato investimenti sale al 48,4% contro il 38,7% rilevato nel 2016 e tale quota è destinata a salire ulteriormente nel 2018 (previsione: 52,4%).

Per quanto riguarda il **comparto artigiano**, nel 2017 seppure non si arresti il trend negativo sul fronte delle natimortalità, in provincia di Pavia si riscontrano alcuni miglioramenti sul fronte della produzione: nel IV trimestre, infatti, si registra un 5,1% in più rispetto all'anno precedente, portando al 3,7% la crescita media annua. Un risultato che permette a Pavia di scalare la graduatoria delle province lombarde e attestarsi in seconda posizione dopo la provincia di Sondrio.

Dopo tre anni in negativo, nel 2017 riparte l'**export** pavese: le esportazioni provinciali si attestano a fine anno a circa 3,4 miliardi di euro, in rialzo del 3,3% rispetto all'anno precedente.

Per il **mercato del lavoro** permane una situazione di incertezza: nel quarto trimestre del 2017 il saldo tra ingressi e uscite è positivo, ma aumenta il ricorso alla Cassa Integrazione. La quota di CIG sul monte ore totale rappresenta circa l'1% e la percentuale di imprese che dichiara di aver utilizzato ore CIG nel trimestre sale a circa il 10%.

## Relazioni Istituzionali

Nel 2017, oltre a rafforzare le tradizionali relazioni istituzionali con gli attori della governance locale (Regione Lombardia, Provincia, Enti Locali, Associazioni di Categoria e Sindacati, Fondazioni bancarie, GAL, eccetera), l'Ente Pavese si è riposizionato per esercitare la sua mission coerentemente con la nuova configurazione del sistema e delle funzioni disegnata dalla Riforma operata con il D.Lgs n. 219/2016.

Quindi, oltre a rafforzare le sue relazioni istituzionali con tutti gli attori della governance locale, continuando a portare avanti la collaborazione sui temi della semplificazione (ad esempio sui SUAP), promozionali e in generale di strategia per lo sviluppo locale, la Camera ha costruito nuove reti per esercitare efficacemente le funzioni di orientamento al lavoro e alle professioni (si pensi, ad esempio, alla cooperazione con il sistema di istruzione per la realizzazione del relativo progetto), di inserimento occupazionale (si ricorda, a tal proposito, la collaborazione con Regione Lombardia ed Enti locali nel progetto Open AP Talent Garden in tema di autoimprenditorialità) e di promozione del turismo e delle attività culturali. Su quest'ultimo fondamentale tema, l'Ente ha ottenuto per Pavia la realizzazione dell'edizione 2018 della "Borsa Internazionale del Turismo Culturale" – evento previsto nell'ambito del progetto Mirabilia European Network of UNESCO Sites - approfondendo le relazioni istituzionali nella relativa Associazione e nel sistema camerale nonché lavorando per lo sviluppo di iniziative connesse al tema dei Cammini religiosi e culturali. Sono state inoltre avviate convenzioni con prestigiose realtà culturali, quali ad esempio Ghislierimusica e Solisti di Pavia, anche nell'ottica dell'internazionalizzazione e del turismo.

Significativi legami sono sempre presenti con l'Università di Pavia per le politiche di sostegno all'Innovazione e alla Ricerca e Sviluppo.

## Evoluzione normativa

Nel 2017 è proseguito il percorso della **Riforma del sistema camerale**, avviato con la Legge Delega n. 124 del 2015, proseguito con il D.Lgs. 219/2016 e attuato, per la parte relativa alla **rideterminazione delle circoscrizioni territoriali degli Enti**, con i D.M. 8.8.2017 e 16.2.2018. Quest'ultimo si è reso necessario a seguito della dichiarazione di illegittimità costituzionale dell'art. 3, comma 4, del D.Lgs. 219 stesso che si è ripercossa sul D.M. 8.8.2017.

Il processo di revisione della governance del Sistema Camerale ha, pertanto, subito una battuta d'arresto, generando incertezza. Tale condizione riguarda anche la Camera di Commercio di Pavia, che sta affrontando uno specifico contenzioso, con conseguenze sulle azioni di riorganizzazione e di ridefinizione del contesto delle relazioni istituzionali. Come evidenziato, inoltre, la Riforma assegna anche **funzioni e competenze nuove alle Camere**, ad esempio nelle materie della cultura e dell'orientamento al lavoro.

Sul fronte della **gestione amministrativa e finanziaria** si segnalano le seguenti novità normative: il Decreto Legge 24 aprile 2017, n. 50, convertito con L. 21 giugno 2017, n. 96 (in materia di entrate e fisco), il D.Lgs. 19 aprile 2017, n. 56 (Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, in materia di affidamenti pubblici), i Decreti Legislativi nn. 74 e 75 del 25 maggio 2017 (in attuazione della Legge n. 124/2015, in materia di **valutazione** e di **performance**), la circolare ministeriale n. 2/2017 (in materia di **trasparenza** e di **accesso civico generalizzato**).

In tema di **regolazione del mercato e di tutela della concorrenza**, si segnalano: il Regolamento 31 maggio 2017 e il Decreto Direttoriale 28 luglio 2017 in materia di Aiuti di Stato e il Regolamento recante la disciplina attuativa della normativa sui controlli degli strumenti di misura in servizio e sulla vigilanza sugli strumenti di misura conformi alla normativa nazionale e europea (Decreto MISE 21 aprile 2017, n. 93); il Decreto 31 marzo 2017, n. 72 del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, che regola l'istituzione, la composizione ed il funzionamento delle Commissioni Uniche Nazionali (C.U.N.), in attuazione dell'articolo 6-bis del D.L. 51/2015.

Sulla gestione dei **mezzi alternativi di risoluzione delle controversie**, la Legge n. 96/2017, di conversione del D.L. 50/2017, ha stabilizzato la mediazione civile e commerciale.

Infine, sotto il profilo della **semplificazione** e dell'**e-government**, si rileva che la Legge 241/1990 (legge sul procedimento amministrativo) è stata modificata dalla Legge 124/2015 per contemperare le esigenze di semplificazione con quelle di controllo delle attività soggette a **S.C.I.A.** In questi processi alla Camera è riconosciuto un ruolo pivotale, come "ente terzo" per la verifica di determinate tipologie di attività (impiantisti, autoriparatori, agenti di affari in mediazione, agenti e rappresentanti di commercio, spedizionieri, imprese di pulizia, magazzini generali), come ente agevolatore per il sostegno ai **SUAP** nonché nella implementazione del **fascicolo elettronico d'impresa**.

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

### Organizzazione e Risorse umane

Come noto, la Camera si articola in due **aree direzionali** dedicate rispettivamente ai Servizi Istituzionali e ai Servizi Promozionali, oltre che negli uffici che svolgono le **funzioni di supporto** (ragioneria, controllo di gestione e diritto annuale, provveditorato, ufficio risorse umane e organizzazione) e quelle di **affari generali** (organi istituzionali e affari generali).

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

Con determinazione adottata d'urgenza dal Presidente n. 10 del 7 dicembre 2016, ratificata dalla Giunta Camerale con provvedimento n. 114 del 14.12.2016, è stato approvato lo schema di Convenzione tra la Camera di Commercio di Pavia e la Camera di Commercio di Matera per l'esercizio comune dell'Ufficio di Segreteria Generale fino al 31.12.2017. Con successiva deliberazione della Giunta camerale n. 100 del 4.12.2017 è stata sottoscritta un'ulteriore convenzione con la consorella.

Pertanto, il Dott. Luigi Antonio Boldrin, Segretario Generale della Camera di Matera, ha assunto l'incarico di Segretario Generale dell'Ente pavese per il periodo 12 dicembre 2016 – 30 giugno 2018 e, anche a seguito della cessazione del rapporto di lavoro di n. 1 dirigente, nel 2017 ha svolto le funzioni di direzione con riferimento a tutte le aree e a tutti gli uffici dell'Ente.

La situazione del personale di qualifica dirigenziale e dei dipendenti inquadrati nelle categorie - alla data del 31.12.2017 - è evidenziata nella tabella che segue:

CATEGORIE/PROFILI PROFESSIONALI	DOTAZIONE ORGANICA Deliberazione Giunta camerale n. 217/01.12.2003	Posti occupati Teste AI 01.01.2017	Posti occupati Teste AI 31.12.2017
SEGRETARIO GENERALE – Incarico in convenzione <sup>1</sup>	0	1	1
DIRIGENZA	2	1	0
CATEGORIA D – POSIZ. GIURIDICA D3 – Profilo Professionale: Funzionario -	3	2	2
CATEGORIA D – POSIZ. GIURIDICA D1 – Profilo Professionale: Esperto -	15	9	8 <sup>2</sup>
CATEGORIA C - Profilo Professionale: Assistente -	29	21	19 <sup>3</sup>
CATEGORIA B – GIURIDICA B3 – Profilo Professionale: Operatore -	20	15	13 <sup>4</sup>
CATEGORIA B – GIURIDICA B1 – Profilo Professionale Esecutore Amministrativo –	7	3	3
CATEGORIA B – GIURIDICA B1 – Profilo Professionale: Esecutore Tecnico -	3	2	1 <sup>5</sup>
CATEGORIA A – Profilo Professionale: Addetto Ai Servizi Ausiliari -	3	3	3

<sup>1</sup> Segretario Generale fuori dotazione organica.

<sup>2</sup> 1 dipendente Cat. D dimissionario dal 1.6.2017

<sup>3</sup> 2 dipendenti di Cat. C trasferiti per mobilità dal 1.4.2017 e dal 1.10.2017

<sup>4</sup> 1 dipendente di Cat. B dimissionario dal 1.12.2017 e 1 dipendente di cat. B trasferito per mobilità dal 1.12.2017

<sup>5</sup> 1 dipendente di cat. B accesso B1 dimissionario dal 1.4.2017

<b>CATEGORIE/PROFILI PROFESSIONALI</b>	<b>DOTAZIONE ORGANICA Deliberazione Giunta camerale n. 217/01.12.2003</b>	<b>Posti occupati Teste Al 01.01.2017</b>	<b>Posti occupati Teste Al 31.12.2017</b>
<b>TOTALE AL 31.12.2017</b>	<b>82</b>	<b>56 + SG</b>	<b>49 + S.G.</b>

Il tasso di copertura della dotazione organica al 31 dicembre 2017 - con riferimento al personale a tempo indeterminato (compresa la dirigenza) - è pari al 59,76% (-10% rispetto al 31.12.2016).

In generale si evidenziano le seguenti ulteriori informazioni sulle risorse umane in servizio al 31.12.2017:

- ❖ presenza di genere: 36 donne e 13 uomini, il 73,46% del personale è di genere femminile sul totale dei dipendenti, pari a n. 50 unità (49 + 1 Segretario Generale);
- ❖ tasso di scolarizzazione: il personale laureato (laurea breve o specialistica) rappresenta il 27% delle risorse in servizio (13 su 49), di cui il 12% in Categoria D (6 su 49). Il 51% del personale possiede un titolo di studio di scuola media superiore (25 su 49) ed il 22% ha un titolo di istruzione compreso fra il diploma di qualifica e la scuola dell'obbligo (11 su 49);
- ❖ età anagrafica (anni compiuti al 31.12.2017): solo il 2% del personale è nella fascia di età tra i 20 e i 39 anni, mentre il 49% è collocato nelle due fasce di età 40-49 anni e 50-54 anni (rispettivamente 24,5%). Significativa è anche la quota di dipendenti di età superiore ai 54 anni che raggiunge il 49%.

### **Risorse economico-finanziarie**

L'esercizio 2017 si chiude con un disavanzo di € 105.771 contro un disavanzo 2016 di 1,7 milioni di euro e una previsione di – 3,1 milioni di euro; tale risultato dipende dall'effetto combinato di molteplici fattori (maggiori/minori proventi, maggiori/minori oneri rispetto alle previsioni aggiornate) che hanno inciso sulla gestione.

Nel 2017 gli importi del diritto annuale dovuto dalle imprese iscritte al Registro Imprese sono stati ridotti del 50% ai sensi della Legge 114/2014 ma è stata applicata la maggiorazione del 20% - prevista dall'art. 18 comma 9 della Legge 580/93 - deliberata dal Consiglio con provvedimento n.3/2017 - e approvata dal Ministero dello Sviluppo Economico con lo scopo di finanziare le progettualità riferite ad ambiti di attività di rilievo strategico delle politiche nazionali e regionali "Punto Impresa Digitale", "Orientamento al Lavoro ed alle Professioni", "Turismo e attrattività".

L'accertamento avrebbe dovuto quindi risultare pari a quello del 2016 mentre si riduce del 10,5% in quanto il Ministero ha disposto che una parte del provento 2017 fosse trasferito nel 2018, tramite un risconto passivo, per coprire la quota di oneri dei progetti finanziati con il diritto 2017 ma non effettuati e reiscritti a Preventivo 2018. Senza tale risconto il provento da diritto annuale sarebbe comunque diminuito rispetto al 2016 ma solo del 2,55%.

Ciò ha determinato una riduzione dei proventi correnti dell'8% pari a - 594 mila euro (nel 2016 erano diminuiti del 7,4% rispetto al 2015 pari a 600 mila euro), i proventi finanziari del 80% (- 153 mila euro - sono infatti scaduti nel 2018 gli ultimi BTP in cui la Camera aveva investito nel 2011 e nel 2013) e i proventi straordinari del 3,5%.

In totale i Proventi nel 2017 sono diminuiti di 765 mila euro rispetto al 2016.

Nel 2017 si è proseguita l'azione di contenimento dei costi di struttura e di razionalizzazione della spesa. Le spese di funzionamento si sono ridotte del 4,19% rispetto al 2016 (rispetto al dato 2012 sono diminuite del 42%) e le spese di personale del 6,65% per effetto della cessazione del rapporto di lavoro di 6 dipendenti e un dirigente.

Gli interventi a favore delle imprese e del territorio hanno generato oneri nell'esercizio per € 1.806.729, in riduzione del 50% rispetto al 2016. E' necessario sottolineare che, nel rispetto del principio contabile della competenza economica, sono stati reiscritti a Preventivo 2018 ben 1.676.088 euro relativi a: interventi contributivi a favore delle imprese - i cui bandi sono stati approvati nel 2017 ma aventi scadenza 2018 - progetti già in fase di realizzazione ma che matureranno alcuni effetti nel 2018 e la quota parte di progetti 2017 finanziati con la maggiorazione del 20% del diritto annuale per cui è stato effettuato il risconto del relativo provento. Pertanto, se all'accertamento di 1,8 milioni di euro si somma l'importo trasferito al 2018, il valore degli interventi promozionali attivati nel 2017 risulta pari a euro 3.482.817, inferiore rispetto al 2016 di 200mila euro (- 5%).

Per la disamina dettagliata della situazione delle risorse economico-finanziarie per il 2017 si rinvia alla Relazione sulla gestione e sui risultati allegata al Bilancio.

### 3. I RISULTATI RAGGIUNTI

#### 3.1 Risultati strategici dell'Ente

In questo paragrafo si fornisce una sintetica illustrazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici che l'Ente si è proposto di perseguire per l'anno 2017. Per compiere tale verifica ci si basa sulla lettura dei valori rilevati a fine anno per gli indicatori strategici e operativi, individuati in sede di Piano delle Performance. Tali indicatori sono volti a misurare in maniera realistica e affidabile ciò che l'Amministrazione ha potuto produrre rispetto alle priorità di intervento identificate nelle quattro prospettive in cui si articola l'attività: Sostenere la competitività del sistema imprenditoriale, Processi interni, Crescita e apprendimento, Economico-finanziaria. Gli stessi sono stati concepiti in coerenza con gli "Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa" definiti dall'art. 8 del D. Lgs. 150/2009.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi si misura verificando l'eventuale scarto tra il risultato atteso (target) e il risultato effettivamente ottenuto. Tale misurazione ha la funzione prioritaria di reindirizzare la programmazione strategica futura, per una maggiore rispondenza alle esigenze dei portatori di interesse e il miglioramento della capacità dell'organizzazione di realizzare la missione istituzionale in maniera efficace.

A livello generale si evidenzia che **la percentuale complessiva di raggiungimento degli obiettivi strategici per prospettiva - perseguiti dall'Ente nel 2017 - è pari al 95%. per quanto concerne i target di tipo strategico e si attesta al 96,88% per ciò che concerne i target di tipo operativo, attraverso i quali si misura il contributo alla performance direttamente fornito dall'attività delle aree organizzative dell'Ente; per quanto riguarda l'Azienda Speciale Paviaviluppo la percentuale complessiva di raggiungimento degli obiettivi operativi pari all'89,83%.**

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

Obiettivi	KPI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2017	ACTUAL 2017	% RAGGIUNG. OBIETTIVI STRATEGICI	MEDIA PROSP/OBIETTIVO
<b>SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE</b>						
1.5	Avvio di progetti connessi alla valorizzazione territoriale anche attraverso lo sviluppo di attività in campo turistico e culturale	N. di progetti avviati nell'anno	3	5 <sup>6</sup>	100,00%	96,25%
1.1	Organizzazione di percorsi di accompagnamento alle MPMI nell'elaborazione di strategie per favorire la penetrazione dei mercati esteri (Pira)	N. imprese coinvolte in incontri BtoB in Italia con buyers esteri in collaborazione con il sistema camerale lombardo	≥ 20	22 <sup>7</sup>	100,00%	
1.3 e 1.5	Sviluppo programmazione concertata attraverso progetti in collaborazione con associazioni di categoria e altri soggetti istituzionali	N. progetti concertati avviati nell'anno	3	6 <sup>8</sup>	100,00%	
1.7	Consolidamento della vigilanza a tutela del consumatore attraverso attività ispettive. (Pira)	N. verifiche effettuate nell'anno nei settori dei giocattoli, dei prodotti elettrici e dei dispositivi di protezione individuale. nonché verifiche sulla pubblicità	≥ 20	17 <sup>9</sup>	85,00%	
<b>PROCESSI INTERNI</b>						
2.1	Miglioramento dei processi di digitalizzazione	Utilizzo delle postazioni virtuali da parte di tutto il personale camerale abilitato	31.12.2017	54 <sup>10</sup>	100,00%	100%
<b>CRESCITA E APPRENDIMENTO</b>						
3.1	Attivare percorsi formativi adeguati diretti all'acquisizione/rafforzamento delle nuove competenze richieste.	N. risorse coinvolte nella formazione	10	27 <sup>11</sup>	100,00%	100%
<b>ECONOMICO FINANZIARIA</b>						

<sup>6</sup> - Progetto di rilancio del Centro di formazione e ricerca di Riccagioia - Progetto Mirabilia - European Network of Unesco Sites - Progetto Stati Generali dei Cammini Religiosi e Culturali - Progetto Borsa del Turismo Lento - Progetto China in Italy: una delegazione di giornalisti e cineoperatori della rete nazionale cinese CCTV4 ha realizzato, nel mese di giugno, un documentario turistico in provincia di Pavia.

<sup>7</sup> Imprese coinvolte in n. 2 B2B = 48 di cui 22 della Provincia

<sup>8</sup> - Vinitaly - n. 3 workshop Industria 4.0 - sperimentazione "Festival Innovazione" in Autunno Pavese - n. 2 corsi di formazione interaziendale - Percorso di Europrogettazione - Progetto Oltrepò (Bio)Diverso

<sup>9</sup> N. 17 ispezioni con esame di 73 prodotti

<sup>10</sup> Utilizzato da tutto il personale abilitato compresi i dipendenti di Paviaviluppò.

<sup>11</sup> 27 dipendenti su 56 - hanno preso parte ad almeno 1 evento formativo con un tasso di copertura pari al 48,21%

Obiettivi	KPI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2017	ACTUAL 2017	% RAGGIUNG. OBIETTIVI STRATEGICI	MEDIA PROSP/OBIETTIVO
4.1	Capacità dell'organizzazione di conservare un intervento economico significativo a sostegno dello sviluppo territoriale	Risorse accertate a consuntivo per interventi economici/oneri correnti (compreso il contributo a Paviaviluppo*100	≥30%	25% <sup>12</sup>	83,33%	83,33%
<b>% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI PER PROSPETTIVA: 380/4 = 95,00%</b>						

<sup>12</sup> Accertamento Interventi economici 2017 €1.806.729 su Oneri Correnti pari a €7.231.408 - in ottemperanza al criterio contabile della competenza economica sono state riscritte a Preventivo 2018 risorse per € 1.676.088 per iniziative promozionali già deliberate dalla Giunta ed in fase di attuazione che non hanno compiuto i propri effetti nel 2017 quali: e precisamente:

- Bando per contributi alle imprese per investimenti innovativi e di ammodernamento con scadenza 1.3.2018
- Bando per contributi alle imprese per partecipazione a manifestazioni a carattere internazionale con scadenza 30.6.2018
- Progetto per creazione circuito di accoglienza sui percorsi religiosi, culturali e di cicloturismo
- Progetti 2017 finanziati con incremento 20% diritto annuale

Pertanto, se all'accertamento di 1,8 milioni di euro si sommano i valori degli interventi sopra evidenziati, il valore degli interventi promozionali attivati nel 2017 risulta pari a euro 3.482.817.

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

<b>SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE</b>
<b>PROCESSI INTERNI</b>
<b>CRESITA E APPRENDIMENTO</b>
<b>ECONOMICO - FINANZIARIA</b>

<b>SEGRETARIO GENERALE</b>
----------------------------

<b>AFFARI GENERALI</b>						
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2017	ACTUAL 2017	% RAGGIUNG	Note.
<b>3.1 - VALORIZZARE LE COMPETENZE E LE PROFESSIONALITA' INTERNE SVILUPPANDO CAPACITA' CONSULENZIALI E DI COACHING</b>	Ottemperare a quanto previsto nel Piano di Prevenzione della Corruzione in materia di formazione	N° addetti dell'Ente partecipanti a moduli formativi	≥ 10	10	<b>100%</b>	Fonte dati: atti Ufficio Risorse Umane e Organizzazione CCIAA e Ufficio Amministrazione Paviaviluppo
<b>% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 100/1 = 100%</b>						

## SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2017	ACTUAL 2017	% RAGGIUNG	Note.
<b>3.1 - VALORIZZARE LE COMPETENZE E LE PROFESSIONALITA' INTERNE SVILUPPANDO CAPACITA' CONSULENZIALI E DI COACHING</b>	Ottemperare a quanto previsto nel Piano di Prevenzione della Corruzione in materia di formazione	N° addetti dell'Ente partecipanti a moduli formativi	$\geq 10$	<b>10</b>	<b>100%</b>	Fonte dati: atti Ufficio Risorse Umane e Organizzazione e Ufficio Amministrazione Paviaviluppo
	Integrazione e formazione di una risorsa destinata dal 2017 all'Ufficio Risorse Umane e Organizzazione	N. ore di affiancamento/formazione	$\geq a 60$	<b>103</b>	<b>100%</b>	Fonte dati: DB missioni e report CCIAA Milano

<b>SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO</b>						
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>ATTIVITA'</b>	<b>INDICATORI OPERATIVI</b>	<b>RISULTATO ATTESO 2017</b>	<b>ACTUAL 2017</b>	<b>% RAGGIUNG</b>	<b>Note.</b>
<b>4.1 - INCREMENTARE LE ENTRATE ALTERNATIVE AL DIRITTO ANNUO E CONTENERE I COSTI</b>	Emissione dei ruoli per la riscossione coattiva del diritto annuale relativo agli anni 2013 e 2014	N. 2 ruoli	<b>31/12/2017</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	ruolo 2013 emesso il 10.9.2017 ruolo 2014 emesso il 10.12.2017 Fonte dati: DIANA/DISAR Infocamere
<b>% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 300/3 = 100%</b>						

<b>AREA SERVIZI PROMOZIONALI</b>						
<b>SERVIZIO PROMOZIONE ECONOMIA LOCALE</b>						
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>ATTIVITA'</b>	<b>INDICATORI OPERATIVI</b>	<b>RISULTATO ATTESO 2017</b>	<b>ACTUAL 2017</b>	<b>% RAGGIUNG</b>	<b>Note.</b>
<b>1.1 - RAFFORZARE IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE</b>	Valorizzare il servizio di primo orientamento per l'esportazione tramite LombardiaPoint - Estero	n. utenti che usufruiscono del servizio assistenza avanzato	≥ a 35	52	<b>100%</b>	N° 33 dato 2016 N. 52 utenze al 31/12/2017 Fonte dati: Piattaforma LombardiaPoint
	Supporto alle imprese tramite progetto in AdP-Sistema Camerale Lombardo "Incoming Buyer Program 2017"	N° incontri BtoB realizzati nel corso di 2 eventi a Pavia	≥ a 60	66	<b>100%</b>	N° 59 dato 2016 19 ottobre, 92 incontri B2B 9 novembre, 108 incontri B2B n° 200 di cui 66 di imprese pavesi al 31.12.2017 Fonte Dati: archivio ufficio/report di progetto
	Supporto alla filiera Eno-agroalimentare-turismo tramite organizzazione eventi di incoming dall'estero	N° paesi/aree geografiche di provenienza delle delegazioni tra quelle proposte	≥ a 2	6	<b>100%</b>	6 paesi 2017: Svizzera, Francia, Germania, Danimarca, Cina e Giappone Fonte dati: archivio ufficio/report di progetto
<b>1.3 - FAR CRESCERE LA COMPETENZA DELLE IMPRESE NEL CAMPO DIGITALE E DELL'INNOVAZIONE</b>	Coordinamento tavolo tecnico per realizzazione azioni relative ai sottoprogetti di Marketing Territoriale, Packaging, Edutainment, Creatività e Cultura in Castello, Aria, freddo & ventilazione (ARV); Manifattura 4.0; Calzatura 4.0	Report semestrali di sintesi con aggiornamento lavori e indicazione delle riunioni effettuate	<b>1 report entro 31/7</b> <b>1 report entro 31/12</b>	2	<b>100%</b>	Realizzato n. 1 report - febbraio 2017 Realizzato n. 1 report - dicembre 2017 Fonte dati: archivio ufficio
	Creazione digital point di assistenza alle imprese del territorio relativamente all'avvio del programma "Imprese 4,0"	Attivazione di uno sportello di assistenza alle imprese	31/12/2017	06/11/2017	<b>100%</b>	Mail del 6.11.2017 Fonte dati: Scheda per l'individuazione del personale operante nel PID

<b>AREA SERVIZI PROMOZIONALI</b>						
<b>SERVIZIO PROMOZIONE ECONOMIA LOCALE</b>						
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>ATTIVITA'</b>	<b>INDICATORI OPERATIVI</b>	<b>RISULTATO ATTESO 2017</b>	<b>ACTUAL 2017</b>	<b>% RAGGIUNG</b>	<b>Note.</b>
<b>1.4 - FAVORIRE LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO E LA CULTURA DI IMPRESA</b>	Promozione dell'Alternanza scuola lavoro attraverso l'accoglienza nelle sedi di Camera di Commercio di Pavia e dell'Az. Speciale Paviaviluppo attraverso percorsi formativi sui processi economici e attraverso stages presso la Camera e l'Azienda	N. studenti accolti in stages nel 2017	≥ a 10	10	<b>100%</b>	Ospitati n. 10 stagisti su n. 3 convenzioni Fonte: atti Ufficio
<b>1.5 - PROMUOVERE LE ECCELLENZE TERRITORIALI, LE FILIERE PRODUTTIVE, IL TURISMO, LA CULTURA E IL MARKETING TERRITORIALE</b>	Valorizzazione del territorio sui mercati internazionali tramite la partecipazione al progetto di rete "Mirabilia" a carattere nazionale	Organizzazione e coordinamento della partecipazione di operatori del territorio a Workshop Mirabilia	31/12/2017	23-24/10/2017	<b>100%</b>	Workshop effettuato 23 e 24 ottobre a Verona Fonte dati: atti Ufficio
	Promozione sui mercati esteri del territorio provinciale mediante l'adesione al progetto "Mirabilia", un sistema di rete di imprese interregionale, volto a far conoscere, attraverso la realizzazione di pacchetti turistici integrati e servizi altamente qualificati, i territori di riferimento.	adesione al sistema Mirabilia	30/04/2017	27/02/2017	<b>100%</b>	Adesione del 27.02.2017 con approvazione dell'iniziativa nel Piano Promozionale Fonte dati: Delib. n. 17 del 27.2.2017
	Promozione e valorizzazione del territorio attraverso la diffusione delle Vie di Fede insistenti sulla provincia di Pavia, con particolare riferimento al Cammino di San Colombano e alla Via Francigena.	realizzazione di un evento a rilevanza internazionale sul Cammino di San Colombano o sulla Via Francigena	30/09/2017	13-14/9/2017	<b>100%</b>	N. 2 eventi effettuati il 13 e 14 settembre Stati generali cammini religiosi e culturali e Borsa del turismo lento Fonte dati: atti Ufficio
<b>1.7 - AGEVOLARE LE QUALITA' DELLE AZIONI SUL MERCATO</b>	Realizzare un evento per la diffusione delle attività svolte dallo Sportello Ri-emergo - attivo presso la Camera di Commercio di Pavia in collaborazione con le istituzioni del territorio impegnate nella lotta alla contraffazione ed usura.	n. 1 evento	31/12/2017	21.12.2017	<b>100%</b>	Evento spettacolo "L'ora illegale" Fonte dati: atti Ufficio

<b>AREA SERVIZI PROMOZIONALI</b>						
<b>SERVIZIO PROMOZIONE ECONOMIA LOCALE</b>						
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>ATTIVITA'</b>	<b>INDICATORI OPERATIVI</b>	<b>RISULTATO ATTESO 2017</b>	<b>ACTUAL 2017</b>	<b>% RAGGIUNG</b>	<b>Note.</b>
<b>3.2 - INCREMENTARE LE CONOSCENZE SUL SISTEMA ECONOMICO LOCALE</b>	Ottemperare a quanto previsto nel Piano di Prevenzione della Corruzione in materia di formazione	N° addetti dell'Ente partecipanti a moduli formativi	$\geq 10$	<b>10</b>	<b>100%</b>	Fonte dati: atti Ufficio Risorse Umane e Organizzazione CCIAA e Ufficio Amministrazione Paviaviluppo
	Formazione del personale in materia di Progettazione Europea e Bandi su fondi Europei diretti ed indiretti	N° addetti dell'Ente partecipanti a moduli formativi	<b>almeno 2 risorse</b>	<b>1</b>	<b>50%</b>	Formata una risorsa al <b>26.07.2017</b> in quanto le restanti erano impegnate nella formazione per la riforma camerale (Linea 1 e Linea 2) Fonte dati: atti Ufficio
<b>% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: <math>1150/12 = 95,83\%</math></b>						

## AREA SERVIZI ISTITUZIONALI

### REGISTRO IMPRESE

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2017	ACTUAL 2017	% RAGGIUNG.	NOTE
<b>1.6 - SEMPLIFICARE IL RAPPORTO DELLE IMPRESE CON LA PA E PROMUOVERE L'E-GOVERNMENT</b>	Azioni a favore della qualità e della trasparenza: Controllo di legalità sul deposito Bilanci	N° Verifiche	<b>70% delle Società - pari a 1421 - presenti nell'elenco fornito da Infocamere</b>	<b>n. 2030</b>	<b>100%</b>	Società in elenco Infocamere = 2030 Fonte: archivio Ufficio
		Avvio procedimenti sanzionatori per Società munite di PEC attiva	<b>Entro il 31.10.2017</b>	<b>23.5.2017</b>	<b>100%</b>	Avviato il 23.5.2017 Fonte dati: Gedoc
	Mantenere un elevato livello di evasione delle pratiche nei tempi di legge	Percentuale	<b>≥ a 94%</b>	<b>94,10%</b>	<b>100%</b>	Fonte dati: Priamo
	Diminuire i tempi di lavorazione delle pratiche compresi i tempi di sospensione - gestione - correzione	Temporale	<b>≤ a 6 gg.</b>	<b>4,7 gg.</b>	<b>100%</b>	Fonte dati: Priamo

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2017	ACTUAL 2017	% RAGGIUNG.	NOTE
<b>2.1 - MIGLIORARE L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA E ASSICURARE UN ADEGUATO LIVELLO DI EFFICACIA DEI SERVIZI</b>	Ridefinire le attività di front office e back office dell'Ufficio Servizi di Sportello e Sanzioni al fine di reintrodurre il servizio di vidimazione dei libri sociali	Temporale	<b>entro febbraio 2017</b>	<b>28/02/2017</b>	<b>100%</b>	Il servizio di vidimazione è stato reintrodotto entro febbraio 2017 Fonte dati: archivio Ufficio
<b>3.1 - PROMUOVERE IL PROCESSO DI RIQUALIFICAZIONE E DELLE COMPETENZE E PROFESSIONALITA' INTERNE, ANCHE ATTRAVERSO ADEGUATI PERCORSI FORMATIVI</b>	Ottemperare a quanto previsto nel Piano di Prevenzione della Corruzione in materia di formazione	N° addetti dell'Ente partecipanti a moduli formativi	<b>≥ 10</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	Fonte dati: atti Ufficio Risorse Umane e Organizzazione CCIAA e Ufficio Amministrazione Paviaviluppo
<b>% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI – SERVIZIO REGISTRO IMPRESE: 600/6 = 100%</b>						

## AREA SERVIZI ISTITUZIONALI

### SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2017	ACTUAL 2017	% RAGGIUNG.	NOTE
<b>1.3 - FAR CRESCERE LA COMPETENZA DELLE IMPRESE NEL CAMPO DIGITALE E DELL'INNOVAZIONE</b>	Consolidamento delle azioni a sostegno della protezione della proprietà industriale	Partecipazione di utenti a incontri one to one con consulenti proprietà industriale	<b>≥ a 20</b>	<b>19</b>	<b>95,00%</b>	N. 19 utenti al 31.12.2017 Fonte dati: archivio Ufficio
<b>1.7 - AGEVOLARE LE QUALITA' DELLE AZIONI SUL MERCATO</b>	Consolidamento della vigilanza sugli Strumenti metrici	N° ispezioni casuali nell'ambito della vigilanza sugli strumenti metrici	<b>≥ a N° Ispezioni anno 2016</b>	<b>135</b>	<b>100,00%</b>	Ispezioni effettuate nel - 2016: n. 126 Ispezioni anno 2017 n. 135. Fonte dati: archivio Ufficio
	Consolidamento della vigilanza a tutela del consumatore	Verifiche nell'ambito delle materie di competenza (sicurezza prodotti - etichettatura tessili-magazzini generali)	<b>≥ a 20</b>	<b>17</b>	<b>85,00%</b>	Fonte dati: Gedoc/archivio Ufficio

## AREA SERVIZI ISTITUZIONALI

### SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2017	ACTUAL 2017	% RAGGIUNG.	NOTE
3.1 - PROMUOVERE IL PROCESSO DI RIQUALIFICAZIONE DELLE COMPETENZE E PROFESSIONALITA' INTERNE, ANCHE ATTRAVERSO ADEGUATI PERCORSI FORMATIVI	Ottemperare a quanto previsto nel Piano di Prevenzione della Corruzione in materia di formazione	N° addetti dell'Ente partecipanti a moduli formativi	≥ 10	10	100,00%	Fonte dati: atti Ufficio Risorse Umane e Organizzazione CCIAA e Ufficio Amministrazione Paviaviluppo

**SERVIZIO REGOLAZIONE MERCATO - % RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 380/4 = 95%**

### DIRIGENTE AREA SERVIZI ISTITUZIONALI

**% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI:** (media delle percentuali complessive di risultato attribuite ad ogni singolo obiettivo di tutti i Servizi/Uffici dell'Area): **980/10 = 98%.**

### SEGRETARIO GENERALE

**% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI:** (media delle percentuali complessive di risultato attribuite ad ogni singolo obiettivo di tutti i Servizi/Uffici dell'Ente -.): **2530/26 = 97,30%**

## PAVIASVILUPPO

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2017	ACTUAL 2017	% RAGGIUNG.	NOTE
<b>1.1 - RAFFORZARE IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE</b>	Realizzare interventi di formazione e accompagnamento per le imprese per agevolare i processi di internazionalizzazione	N° imprese coinvolte	≥ a 60	51	<b>85,00%</b>	n. 48 aziende in corsi di formazione e n. 3 aziende in approfondimento "Sistema casa" Fonte dati: archivio Azienda
<b>1.3 - FAR CRESCERE LA COMPETENZA DELLE IMPRESE NEL CAMPO DIGITALE E DELL'INNOVAZIONE</b>	Realizzare interventi di assistenza personalizzata alle imprese in tema di innovazione, digitalizzazione e Industria 4.0	N° imprese coinvolte	≥ a 30	24	<b>80,00%</b>	n. 11 imprese progetto ICT Caffè, n. 12 imprese progetto Ecceditigit, n. 1 impresa checkup Fonte dati: archivio Azienda
<b>1.4 - FAVORIRE LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO E LA CULTURA DI IMPRESA</b>	Realizzare corsi di formazione manageriale o di formazione superiore in collaborazione con associazioni di categoria o altri soggetti pubblici o privati	N° corsi realizzati	≥ a 10	8	<b>80,00%</b>	n. 1 corso Borromeo, n. 2 corsi CNA, n. 3 workshop Industria 4.0 Confindustria/Università; n. 2 corsi DUC Pavia Fonte dati: archivio Azienda
	Realizzare interventi di assistenza personalizzata nei confronti di aspiranti imprenditori o startupper	N° soggetti assistiti attraverso colloqui individuali	≥ a 250	205	<b>82,00%</b>	205 assistenze tra assistenze sportello PNI (144), assistenze Garanzia Giovani (7), assistenze per Business Plan (32), assistenze progetto AttivAree (22) Fonte dati: archivio Azienda

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2017	ACTUAL 2017	% RAGGIUNG.	NOTE
	Realizzare un piano di promozione e assistenza per l'iscrizione delle imprese al Registro Nazionale Alternanza Scuola-Lavoro	N° imprese/enti iscritti al Registro Nazionale Alternanza Scuola-Lavoro	≥ 30	59	100,00%	Fonte dati: RNASL
	Promozione dell'Alternanza scuola lavoro attraverso l'accoglienza nelle sedi di Camera di Commercio di Pavia e dell'Az. Speciale Paviaviluppo attraverso percorsi formativi sui processi economici e attraverso stages presso la Camera e l'Azienda	N. studenti coinvolti in percorsi formativi nel 2017	≥ 100	357	100,00%	Sono state organizzate visite formative presso la sede della Camera di Commercio con il coinvolgimento di n. 189 studenti e seminari/corsi di orientamento con il coinvolgimento di n. 168 studenti Fonte dati: archivio Azienda
<b>1.5 - PROMUOVERE LE ECCELLENZE TERRITORIALI, LE FILIERE PRODUTTIVE, IL TURISMO, LA CULTURA E IL MARKETING TERRITORIALE</b>	Favorire la partecipazione delle imprese a collettive settoriali o eventi di promozione delle eccellenze territoriali pavese	N° imprese partecipanti	≥ a 120	110	91,67%	110 singole imprese tra Vinitaly, progetto Carnaroli, Artigiano in Fiera, Autunno Pavese. Fonte dati: archivio Azienda
<b>3.1 - PROMUOVERE IL PROCESSO DI RIQUALIFICAZIONE DELLE COMPETENZE E PROFESSIONALITA' INTERNE, ANCHE ATTRAVERSO ADEGUATI Percorsi FORMATIVI</b>	Ottemperare a quanto previsto nel Piano di Prevenzione della Corruzione in materia di formazione	N° addetti dell'Ente partecipanti a moduli formativi	≥ 10	10	100,00%	Fonte dati: atti Ufficio Risorse Umane e Organizzazione CCIAA e Ufficio Amministrazione Paviaviluppo
<b>% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 718,67/8 = 89,83%</b>						

### 3.2– Risultati operativi della Struttura

L'Ente, nel 2017, dando corso alle indicazioni degli organi ha perseguito fortemente la missione di **SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE** con uno stanziamento di 4,5 milioni di euro.

Come già evidenziato a chiusura dell'esercizio gli oneri per interventi economici sono risultati pari a euro 1.806.729, con una percentuale di incidenza sui proventi correnti del 25% mentre sono stati reiscritti a preventivo 2018 1,6 milioni di euro di interventi economici definiti e attivati i cui risultati economici saranno registrati nel 2018. Se a 1,8 milioni di euro accertati si sommano 1,6 milioni reiscritti nel 2018 il totale delle attività promozionali attivate nel 2017 risulta pari a 3,4 milioni di euro, in linea quindi con il 2016.

Nel 2017 Camera ha proseguito l'azione di supporto diretto alle imprese e in generale al territorio. Sono stati infatti pubblicati 5 bandi per un totale di contributi erogati pari a 1.388.525,67 milioni di euro ( 41% degli investimenti promozionali attivati) che hanno riguardato:

- contributi alle imprese per investimenti innovativi – 700 mila euro – scaduto il 31.3.2018 con n. 86 istanze pervenute;
- contributi per MPMI per percorsi di Alternanza Scuola/Lavoro – 70 mila euro – istruttoria in corso;
- contributi alle imprese per investimenti di incremento della sicurezza – 40 mila euro di risorse camerale oltre alle risorse messe a disposizione da Regione Lombardia sull'Accordo di programma per la competitività sottoscritto con il sistema camerale - istruttoria in corso;
- contributi alle imprese per l'internazionalizzazione - 400 mila euro – istruttoria in corso;
- contributi a iniziative di promozione dell'economia locale – che scadrà il 30.6.2018 e per cui ci sono 28 istanze pervenute, 25 istanze accolte, € 178.525,67 di contributi concessi.

Sull'**internazionalizzazione**, nel 2017 è proseguita, anche nell'ambito dell'Accordo di Programma con Regione Lombardia, la realizzazione di progetti di sistema di incoming con **incontri business to business** per filiere produttive. A tal fine sono stati invitati in Lombardia operatori economici stranieri per favorire l'internazionalizzazione e l'accesso ai mercati esteri delle MPMI pavesi e lombarde. Sono state svolte n. 6 iniziative di incoming, per un totale di 725 incontri B2B, che hanno visto il coinvolgimento di n. 134 imprese (di cui 115 pavesi) e di 55 buyer.

Inoltre 69 imprese sono state interessate da 3 "collettive" settoriali.

Sono state svolte 7 iniziative di formazione sull'internazionalizzazione, per un totale di 57 partecipanti e un'iniziativa di divulgazione per un totale di 69 partecipanti.

Sull'**innovazione**, invece, oltre ai bandi, si è aderito al Programma del MISE per la creazione del "Network Nazionale Industria 4.0", realizzato tramite il recupero del 20% del diritto annuo, grazie a cui la Camera ha proceduto all'istituzione del PID (Punto Impresa Digitale) e all'acquisizione di 2 Digital Promoter per l'orientamento verso i Digital Innovation Hub e i Competence Center. Nell'ambito di Pavia2020, Paviaviluppo ha coordinato 3 workshop per industria 4.0 coinvolgendo 70 partecipanti tra imprese e stakeholder del territorio.

Complessivamente sull'innovazione sono state svolte n. 17 iniziative di formazione e assistenza, con 390 partecipanti, di cui a 49 è stata prestata assistenza personalizzata (a 19 sulla tutela della proprietà intellettuale).

E' sempre attivo lo Sportello per le reti d'impresa (SPRI) che nel 2017 ha visto il coinvolgimento di 8 imprese e la nascita di una rete.

Per lo **sviluppo del capitale umano e la cultura d'impresa** la Camera, anche attraverso Paviaviluppo, ha messo in campo n. 50 iniziative di formazione e assistenza (610 partecipanti con assistenza personalizzata per 39), n. 17 iniziative di divulgazione (515 partecipanti), l'assistenza presso lo Sportello Punto Nuova Impresa (che ha visto il contatto con 552 aspiranti imprenditori di cui 32 hanno goduto di assistenza personalizzata), l'adesione al Registro Alternanza Scuola Lavoro (18 imprese supportate e 59 iscritte al 31.12.2017) 8 indagini Excelsior con 140 imprese coinvolte.

Per **promuovere le eccellenze territoriali, le filiere produttive, il turismo, la cultura e il marketing territoriale**, l'Ente, anche tramite Paviaviluppo, ha sviluppato diverse azioni. Innanzitutto ha proseguito la realizzazione delle progettualità contenute nel Programma 2020 che riguardano le filiere dell'agro-alimentare, della salute e del benessere, del packaging, dell'industria creativa e culturale e marketing territoriale oltre che azioni per Impresa 4.0 e, in particolare, per la realizzazione di uno "stabilimento pilota" della creatività calzaturiera presso gli spazi dello ShoeStyle Lab di Vigevano (Calzatura 4.0).

Anche grazie allo spirito di Pavia2020, la Camera ha posto le basi per la partecipazione al Bando Attract, per lo sviluppo dell'attrattività del territorio per insediamenti produttivi, rispetto a cui sono state realizzate n. 8 azioni di sostegno diretto, che riguardano n. 4 Comuni (Pavia, Voghera, Vigevano e Casteggio) in relazione a n. 11 opportunità insediative già approvate. E' stato dunque perseguito l'obiettivo teso al miglioramento delle capacità di **marketing territoriale, attrazione investimenti e monitoraggio aree dismesse**.

Sempre nell'ottica di **valorizzazione e di attrattività territoriale** – con particolare riferimento al settore primario e al patrimonio enogastronomico – si è investito sulla gestione associata degli Iat non solo a Pavia, ma anche a Godiasco – Salice Terme, raggiungendo circa 15 mila utenti.

La Camera ha anche partecipato al Progetto "Festival della Mostarda 2016-2018", al Progetto di valorizzazione "Vino Bonarda" e al Progetto "La via del Carnaroli". Importante è l'azione per la valorizzazione del Sito di interesse comunitario Giardino Botanico Alpino di Pietra Corva in connessione con i Cammini di "San Colombano" e "degli Abati".

Il **sostegno alle filiere produttive strategiche in chiave di marketing territoriale e promozione turistica** è stato perseguito con la 65<sup>a</sup> edizione di *Autunno Pavese* (che ha visto la partecipazione di 75 imprese del settore enoagroalimentare oltre a 35 iniziative di animazione) e il progetto concluso nel 2017 *Pavia in rete. Un sistema culturale per la città* collegato al progetto *Cult City – Pavia Capitale Longobarda*, città dei saperi e dei sapori, manifestazioni che hanno visto un forte impegno dell'Azienda Speciale. Si evidenzia che nel 2017 la Camera ha aderito anche al Progetto *Mirabilia – Europea Network of Unesco Sites*, con una dotazione finanziaria di € 45.000,00, ottenendo lo svolgimento a Pavia dell'edizione 2018 della "Borsa Internazionale del Turismo Culturale".

Come anticipato si sono consolidate le azioni, intraprese nel 2015, di promozione turistica mediante la valorizzazione degli **itinerari religiosi** proseguendo le attività a valere sul Bando regionale sul Turismo religioso, che si è concluso con la realizzazione di una Guida, nonché realizzando gli Stati Generali dei Cammini Religiosi e Culturali nel solco di Pavia Crossroads of Europe, nell'ambito dei quali si è tenuta l'Edizione Zero della Borsa del Turismo Lento. Gli Stati Generali hanno visto: 140 partecipanti alla prima giornata, 41 operatori economici alla Borsa del Turismo Lento, oltre 500 presenze all'evento presso la Basilica di San Michele.

Per un maggiore dettaglio delle attività di cui si è trattato e per altre attività svolte dalla Camera per perseguire gli obiettivi strategici ed operativi per il 2017, si rinvia alla Relazione sulla gestione allegata al Bilancio 2017.

**La media del raggiungimento degli obiettivi afferenti a questa prospettiva è pari al 95,78%.**

Il disegno di miglioramento e sviluppo dei **PROCESSI INTERNI** all'amministrazione persegue lo **sviluppo di nuove risposte alle esigenze dell'utenza migliorando l'efficienza della struttura**, obiettivo perseguito accelerando il processo di digitalizzazione della gestione documentale, adeguandosi alle nuove esigenze anche sulla **conservazione**. Nel 2017, dunque, è stato approvato il Manuale per la conservazione digitale della documentazione dell'Ente, delegando alla conservazione stessa Infocamere, quale organismo accreditato.

**La media del raggiungimento degli obiettivi afferenti a questa prospettiva è pari al 100%.**

Gli asset intangibili dell'Ente, valorizzati attraverso gli obiettivi della prospettiva **CRESCITA E APPRENDIMENTO**, sono le risorse umane e la conoscenza. Anche nel 2017 l'azione formativa è stata orientata allo sviluppo di risorse umane capaci di misurarsi con la richiesta di nuove competenze ed esigenze organizzative, che hanno portato ad un metodo di lavoro in grado di rispondere al cambiamento imposto dal processo di Riforma delle Camere di Commercio di cui al D. Lgs. 25 novembre 2016, n. 219. E' stato dunque **promosso un processo di riqualificazione delle competenze e professionalità interne, anche attraverso adeguati percorsi formativi**, anche perché, come evidenziato nella Relazione sulla gestione, nel 2017 le competenze interne sono diminuite per effetto della cessazione del rapporto di lavoro di 6 dipendenti di cui un dirigente.

Si sono svolte azioni formative afferenti alle Aree tematiche di tipo specialistico e 17 dipendenti hanno, inoltre, partecipato ai percorsi attivati da Unioncamere, al fine di migliorare le conoscenze nei seguenti ambiti:

- Orientamento al lavoro e alle professioni
- Le Camere per l'innovazione digitale
- E-government: Le camere per l'innovazione digitale
- La gestione strategica delle risorse umane del sistema camerale
- La riforma degli strumenti di programmazione e gestione delle risorse del sistema camerale
- La disciplina degli Aiuti di Stato –Il Registro Nazionale Aiuti
- La compliance normativa nelle Camere di commercio
- Le nuove competenze del sistema camerale: Turismo e Beni Culturali.

Il livello di attenzione dell'Amministrazione sullo sviluppo delle risorse umane si esprime sinteticamente nell'indice di copertura formativa del personale che nel 2017 è stato pari al 48,21%.

**Il valore medio del grado di raggiungimento degli obiettivi afferenti a questa prospettiva è pari all'83,33%.**

Con riguardo alla prospettiva **ECONOMICO-FINANZIARIA**, dato atto dei risultati di bilancio che testimoniano degli ulteriori tagli apportati agli oneri di struttura, si è confermata la capacità di attivare interventi economici per un importo significativo. E' importante rilevare che questa quota rimane prevalente rispetto a quelle destinate agli oneri del personale e al funzionamento, e ciò accade proprio grazie al continuo sforzo di contenimento dei costi di struttura in cui l'Ente esprime una notevole virtuosità rilevata dal confronto temporale.

**La percentuale di raggiungimento degli obiettivi nella prospettiva, pari al 100%.**