



Camera di Commercio
Pavia



CAMERA DI COMMERCIO DI PAVIA

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

ANNO 2018

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 2018-2020**, approvato con deliberazione della Giunta Camerale n. 26 del 27.2.2018 e aggiornato con deliberazione della Giunta Camerale n. 76 del 18.9.2018.

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 così come modificato con deliberazione n. 26 del 27.2.2018 ai sensi del D.Lgs 74/2017.

Si ricorda che il Ciclo di gestione della performance è stato introdotto dal D.Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. 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, per migliorare il successivo ciclo a partire dalla nuova fase di programmazione strategica.

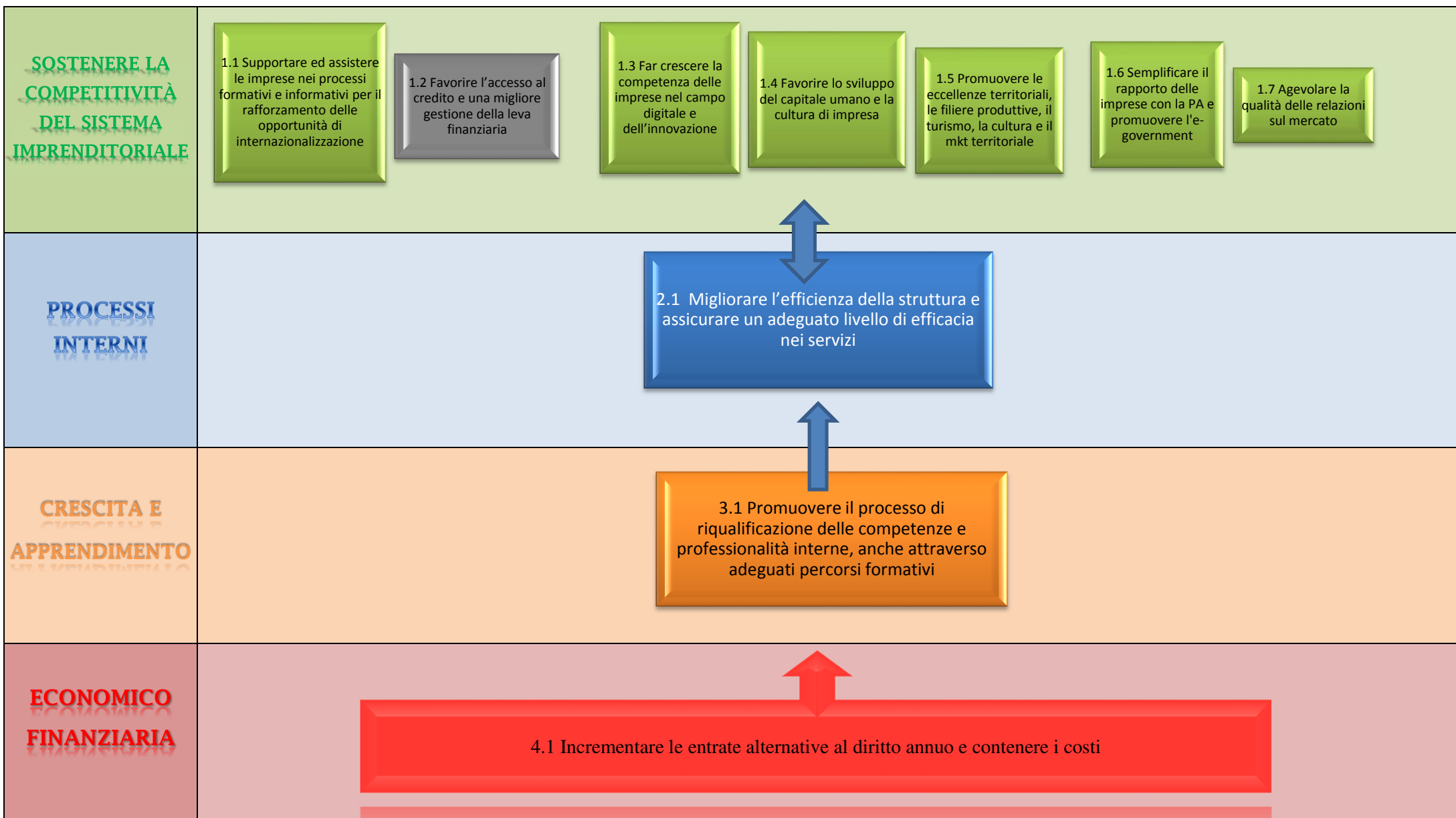
La Relazione sulla Performance 2018 è stata elaborata sulla base del Piano della performance 2018-2020 già citato e dei documenti di rendicontazione riferiti al Bilancio di esercizio 2018.

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 soprattutto gli obiettivi promozionali;
- **processi interni**, attenta agli aspetti del miglioramento organizzativo;
- **crescita e apprendimento** della struttura, tesa ai miglioramenti dello 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 2018 – 2020.



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 in merito alla 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 Piano per la Trasparenza e per la Prevenzione della Corruzione (PTPC), la Relazione sulla performance viene pubblicata sul sito web istituzionale 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 545.810 abitanti per 186 Comuni. Tra le province lombarde è la settima per numero di abitanti e la sua densità demografica (184 ab/Kmq), è circa la metà di quella della Lombardia (420 ab/kmq).

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

L'assetto demografico si connota per un indice di vecchiaia (195,8) molto più elevato rispetto a quello regionale (162,2) e nazionale (168,9).

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 81.672 ettari di superficie seminata e alle oltre 1.400 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 chiude il bilancio 2018 con un segno negativo: il saldo tra imprese iscritte e imprese cessate evidenzia una perdita di 297 unità, con un tasso di crescita del -0,63%. 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 2018 ammonta a 46.855 unità, di cui 41.472 attive.

Per quanto attiene alla distribuzione della forma giuridica, viene confermata anche per il 2018 la prevalenza di imprese individuali, che costituiscono il 59% delle imprese registrate alla Camera di Commercio di Pavia. Circa il 38% delle imprese pavesi è costituita invece in forma societaria, con una preferenza per modelli più

strutturati: le società di persone rappresentano il 17% delle imprese pavesi, contro il 21% delle società di capitali. Il restante 2% è attribuito alle “Altre forme”, in cui rientrano ad esempio cooperative, aziende speciali e società consortili.

DINAMICHE ECONOMICHE >> Nel corso del 2018 si consolida, per l'industria manifatturiera pavese, l'andamento favorevole degli ultimi anni, con valori positivi della produzione che tracciano un profilo di risalita del ciclo congiunturale, a ritmi moderati. La **produzione industriale pavese** è aumentata, su base annua, del 2%, in accelerazione rispetto alla variazione dell'1,6% registrata nel 2017. Una performance sicuramente buona, ma non in grado di competere con le altre province lombarde: nella classifica per crescita della produzione, Pavia occupa la penultima posizione, seguita solo da Como, mentre le province di Cremona e Sondrio guidano la graduatoria con risultati che sfiorano il 5%.

L'**indice della produzione industriale** (base anno 2010=100) si attesta a quota 105,3, rivelando ancora un evidente il divario di quasi dieci punti (n.i.115,25) dai valori pre-crisi del 2007. Un “gap” che va ad incidere sulla dinamica occupazionale: la crescita resta infatti ancora troppo moderata per determinare miglioramenti apprezzabili nel mercato del lavoro.

Allargando il novero degli indicatori, si rilevano rischi di indebolimento del comparto manifatturiero pavese, dovuti per lo più alla contrazione degli ordini, sia esteri che interni. Le **commesse estere**, dopo l'exploit del 2017, registrano nel 2018 una variazione annua di appena lo 0,7% (contro il 9,5% dello scarso anno), sulla quale pesano le contrazioni subite nel secondo e quarto trimestre rispettivamente del 3,6% e dell'1%. Gli ordini interni, contestualmente, perdono l'1,1% su base annua. Il **fatturato** totale spunta un incremento del 2,7%, rallentando tuttavia rispetto al 3,6% del 2017.

Nel 2018 il **comparto artigiano pavese** continua la corsa al rialzo intrapresa nel biennio precedente, dopo un lungo periodo di recessione iniziato nel 2007: nel IV trimestre la produzione artigiana pavese sale del 3,2% rispetto all'anno precedente, portando al 2,7% la crescita media annua. Un risultato che permette a Pavia di scalare la graduatoria delle province lombarde e coprire la terza posizione dopo le province di Monza e Bergamo, che chiudono l'anno con una variazione della produzione rispettivamente del 3,4% e 3,1%. La crescita del comparto artigiano è diffusa sul tutto il territorio lombardo, che in media registra una variazione dell'1,9%. L'indice medio annuo della produzione artigiana pavese guadagna oltre due punti e mezzo nel confronto con il 2017, raggiungendo quota 100,5 (base 2010=100), valore di circa due punti più alto di quello lombardo, su cui pesa la scarsa performance della provincia milanese. Ancora profondo il divario con i valori pre-crisi, pari a circa 37 punti.

Si consolida nel 2018 la ripresa dell'**export pavese**, già avviata nel 2017 dopo le pesanti perdite registrate tra il 2014 e il 2016. Le esportazioni provinciali si attestano a fine anno a circa 3,6 miliardi di euro, in rialzo del 6,8% rispetto all'anno precedente.

Segnali positivi si riscontrano anche nel **mercato del lavoro**. In particolare, si ravvisa in provincia di Pavia un aumento del tasso di occupazione, che raggiunge nel 2018 il 66,6%, con un incremento di 1,1 punti percentuali rispetto all'anno precedente. Contestualmente, il tasso di disoccupazione scende al 6,5% (-0,3 p.p. nel confronto con il 2017).

Relazioni Istituzionali

Nel 2018 la Camera ha continuato a consolidare le proprie relazioni istituzionali con gli attori della **governance locale**, puntando sulla collaborazione sui temi della semplificazione (ad esempio sui SUAP), sulle strategie promozionali e in generale inerenti alla strategia per lo sviluppo locale.

Il dialogo è stato approfondito su diverse partite, dall'imprenditorialità femminile (grazie al CIF) all'innovazione, con particolare riferimento al rapporto tra ricerca e impresa, ad esempio con il progetto Sharper, finanziato dall'Unione Europea e culminato nella Notte Europea dei Ricercatori.

Le competenze recentemente introdotte dalla Riforma di sistema, inoltre, hanno consentito all'Ente di allargare il campo delle proprie relazioni per la valorizzazione del patrimonio culturale e per il turismo locale (si citano, in merito, il network Mirabilia - che vede l'Ente pavese in rete con altre 17 Camere, Enti locali, ICE e MISE - e le collaborazioni con la Fondazione "I Solisti di Pavia" e l'Associazione "GhislieriMusica") nonché per il placement e l'Alternanza Scuola-Lavoro, collaborando, oltre che con l'Università di Pavia, anche con soggetti privati (ad esempio con la Fondazione Color Your Life).

Altrettanto decisivo è stato il terreno delle relazioni nel **sistema camerale**, con l'Unione Nazionale e Regionale, con i servizi associati e i gruppi di lavoro. Si sono rafforzate anche sinergie con singole Camere – con quelle di Brescia sulle ispezioni metrologiche e Metropolitana di Milano-Monza e Brianza e Lodi sulla gestione del personale nonché con le aziende speciali milanesi, Promos e Formaper, per azioni congiunte sull'internazionalizzazione e sulla formazione imprenditoriale.

Evoluzione normativa

Oltre ad essersi applicata sulle novità normative intervenute nel 2017 per adeguare i servizi all'utenza alle evoluzioni del quadro giuridico, nel 2018 la Camera ha profuso un impegno particolare nella **Compliance**.

In materia di **Privacy**, ad esempio, importante è stato il percorso di assessment e di adeguamento organizzativo (dalla nomina del DPO al disciplinare agli autorizzati) nella logica dell'accountability, a seguito della piena operatività, dal 25 maggio 2018, del Regolamento Europeo 2016/679 (GDPR), in vigore dal 24 maggio 2016 e della modifica del D.Lgs. 196/2003 (Codice Privacy) ad opera del D.Lgs. 101/2018. Con Delibera n. 1074 del 21 novembre 2018, inoltre, l'ANAC ha aggiornato il Piano Nazionale Anticorruzione e della Trasparenza che, nella parte generale, contiene un focus sui rapporti tra RPCT e Responsabile della Protezione dei Dati-RPD. Nel PTPC 2018-2020 si fa riferimento ai nuovi rapporti tra Privacy e **Trasparenza**; inoltre il RPCT ha proceduto alla Relazione sull'anno 2017, debitamente pubblicata sul sito istituzionale alla sezione Amministrazione Trasparente.

Sempre sul fronte dei processi interni, con D.M. 7 febbraio 2018, è stato istituito presso il MISE il **Comitato indipendente di valutazione della performance del sistema camerale**, per valutare i programmi e le attività svolte ed elaborare un rapporto annuale sui risultati dell'attività camerale e sull'efficacia delle azioni relative ai progetti per cui è stato autorizzato l'aumento del 20% del diritto annuale.

In materia di **contratti pubblici**, invece, si segnalano le delibere ANAC del 1° marzo 2018 (Regolamento concernente l'accessibilità dei dati raccolti nella Banca Dati Nazionale sui contratti pubblici) e del 6 giugno 2018 (Regolamento per la gestione del Casellario Informatico dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture). Con

il Decreto Semplificazioni (D.L. 14.12.2018, n. 135) sono state introdotte altre novità in materia di appalti e, in particolare, sulle cause di esclusione legate agli illeciti professionali.

Nella strategia della semplificazione, in tema di **protesti** e di **crisi di impresa** nel novembre 2018 sono entrate in vigore le nuove Specifiche Tecniche del MISE sul deposito di Elenchi Protesti.

Novità normative hanno riguardato anche il **Terzo Settore**, ad esempio con il D. Lgs. n. 95 del 20 luglio 2018 e i Decreti MISE del 10 ottobre 2017 e del 21 dicembre 2018 nel campo delle imprese sociali.

Con riferimento agli adempimenti delle imprese per la tutela dell'**ambiente**, infine, l'aggiornamento del Codice dell'Ambiente (D.Lgs. 152/06) ha semplificato il procedimento di tracciabilità dei rifiuti e di recupero dei contributi (SISTRI) e dal gennaio 2019 sono operative le nuove sanzioni, evoluzioni che l'Ente sta seguendo organizzando ancora più efficacemente i propri servizi.

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.

La Camera, a seguito della vacanza della posizione di vertice e di posizioni dirigenziali, ha sottoscritto con la Camera di Commercio di Matera, a far tempo dal dicembre 2016, delle convenzioni per l'esercizio in comune dell'ufficio di Segreteria Generale l'ultima delle quali, sottoscritta il 27.6.2018, è decaduta per effetto della costituzione della Camera di Commercio della Basilicata. Al fine di permettere la continuità amministrativa della Camera pavese - in considerazione del fatto che l'ex Segretario Generale di Matera ricopre attualmente il ruolo di dirigente presso il nuovo ente lucano - la Giunta camerale, in ossequio criteri di efficienza ed efficacia della gestione in un periodo di incertezza legato al contenzioso in essere per l'accorpamento con le consorelle di Cremona e Mantova, ha chiesto ed ottenuto, mediante la sottoscrizione di una nuova convenzione in data 12.10.2018, la condivisione della funzione dirigenziale; l'Ente pavese si avvale quindi, per l'esercizio delle funzioni di vertice, del Dirigente lucano al quale la Giunta Camerale ha attribuito, con deliberazione n. 87 del 10.10.2018, l'incarico di Segretario Generale facente funzioni.

La situazione del personale di qualifica dirigenziale e dei dipendenti inquadrati nelle categorie - alla data del 31.12.2018 - è evidenziata nella tabella che segue:

CATEGORIE/PROFILI PROFESSIONALI	DOTAZIONE ORGANICA Deliberazione Giunta camerale n. 217/01.12.2003	Posti occupati Teste Al 01.01.2018	Posti occupati Teste Al 31.12.2018
SEGRETARIO GENERALE – Incarico in convenzione ¹	0	1	1
DIRIGENZA	2	0	0
CATEGORIA D – POSIZ. GIURIDICA D3 – Profilo Professionale: Funzionario -	3	2	2
CATEGORIA D – POSIZ. GIURIDICA D1 – Profilo Professionale: Esperto -	15	8	7
CATEGORIA C - Profilo Professionale: Assistente -	29	19	19
CATEGORIA B – GIURIDICA B3 – Profilo Professionale: Operatore -	20	13	13
CATEGORIA B – GIURIDICA B1 – Profilo Professionale Esecutore Amministrativo –	7	3	2
CATEGORIA B – GIURIDICA B1 – Profilo Professionale: Esecutore Tecnico -	3	1	=
CATEGORIA A – Profilo Professionale: Addetto Ai Servizi Ausiliari -	3	3	1
TOTALE AL 31.12.2018	82	49 + SG	44 + S.G.

Il tasso di copertura della dotazione organica al 31 dicembre 2018 - con riferimento al personale a tempo indeterminato (compresa dirigenza) - è pari al 53,66% (-6% rispetto al 31.12.2017 e - 23,5% rispetto all'1.1.2017).

In generale si evidenziano le seguenti ulteriori informazioni sulle risorse umane in servizio al 31.12.2018:

❖ presenza di genere: 34 donne e 10 uomini, il 77,27% del personale è di genere femminile sul totale dei dipendenti, pari a n. 44 unità;

¹ Segretario Generale fuori dotazione organica.

- ❖ tasso di scolarizzazione: il personale laureato (laurea breve o specialistica) rappresenta il 30% delle risorse in servizio (13 su 44), di cui il 14% in Categoria D (6 su 44). Il 52% del personale possiede un titolo di studio di scuola media superiore (23 su 44) ed il 18% ha un titolo di istruzione compreso fra il diploma di qualifica e la scuola dell'obbligo (8 su 44);
- ❖ età anagrafica (anni compiuti al 31.12.2018): solo il 2% del personale è nella fascia di età tra i 20 e i 39 anni, mentre il 46% è collocato 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 52%.

I dati sopra evidenziati destano forte preoccupazione per il mantenimento del buon livello di attività che l'Ente è chiamato a svolgere anche in considerazione del fatto che almeno altri 3 dipendenti lasceranno il lavoro entro il 31.12.2019.

Risorse economico-finanziarie

L'esercizio 2018 si chiude con un disavanzo di € 1.636.803 contro un disavanzo 2016 di 105 mila euro e una previsione di – 4,1 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.

Anche nel 2018 agli importi del diritto annuale dovuto dalle imprese iscritte al Registro Imprese 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 per 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" e "Turismo e attrattività".

L'accertamento del diritto annuale 2018 rispetto ai dati 2017 risulta incrementato di 735mila euro ed è, principalmente, dovuto alla contabilizzazione di un incremento di proventi (411mila euro) di competenza 2017 riscontati sull'esercizio in esame allo scopo di garantire la correlazione fra i proventi derivanti dall'autorizzata maggiorazione del 20% del diritto e gli oneri effettivamente sostenuti per le specifiche progettualità finanziate. Anche a chiusura del 2018, per la motivazione sopra specificata, si è provveduto all'iscrizione di un risconto passivo, ma la rettifica è stata decisamente inferiore (- 129mila euro). Gli accertamenti per diritto annuale relativi al 2017 e al 2018 al netto dei risconti rilevati, sarebbero risultati di 3.536.481 euro nel 2017 e € 3.551.019 euro nel 2018.

I proventi correnti hanno segnato un incremento del 13% (+ 887 mila euro), mentre sia i proventi finanziari che i proventi straordinari si sono ridotti rispettivamente del 7% e del 52%.

Nel 2018 si è proseguita l'azione di contenimento dei costi di struttura e di razionalizzazione della spesa. Le spese di funzionamento sono invariate rispetto al 2017 (rispetto al dato 2012 sono diminuite del 42%) e le spese di personale del 4,41% per effetto delle cessazioni dei rapporti di lavoro di 5 dipendenti.

Gli interventi a favore delle imprese e del territorio hanno generato oneri nell'esercizio per € 3.606.278, con un incremento del 100% rispetto al 2017. E' necessario sottolineare che, nel rispetto del principio contabile della competenza economica, sono stati reiscritti a Preventivo 2019 684 mila euro relativi a progetti già in fase di realizzazione ma che matureranno alcuni effetti nel 2019 e la quota parte di progetti 2018 finanziati con la maggiorazione del 20% del diritto annuale per cui è stato effettuato il risconto del relativo provento.

Per la disamina dettagliata della situazione delle risorse economico-finanziarie per il 2018 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 2018. 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 **il pieno raggiungimento degli obiettivi strategici (100%) mentre quanto concerne il risultato degli obiettivi operativi, target di tipo operativo, attraverso i quali si misura il contributo alla performance direttamente fornito dall'attività delle aree organizzative dell'Ente, il target si attesta al 96,49% in linea con il risultato ottenuto nel 2017; per quanto riguarda l'Azienda Speciale Paviaviluppo la percentuale complessiva di raggiungimento degli obiettivi operativi è pari all'85,24%.**

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

OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2018	ACTUAL 2018	% RAGGIUNG. OBIETTIVI STRATEGICI	MEDIA PROSP/OBIETTIVO
SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE						
1.1	Supporto alle imprese per filiere produttive tramite workshop con incontri d'affari B2B sul territorio - (Pira)	N. workshop realizzati	≥ 6	6 ²	100%	100%
1.2	Avvio e sviluppo attività connesse al Progetto P.I.D. finanziato dall'incremento del 20% del diritto annuale	Emissione di Bandi per erogazione voucher alle MPMI	2	2 ³	100%	
		Organizzazione di eventi informativi	≥ 3	4 ⁴	100%	
1.3	Sviluppo attività connesse al Progetto Servizi di Orientamento al Lavoro e alle Professioni finanziato dall'incremento del 20% del diritto annuale	Emissione di Bandi per erogazione voucher alle MPMI	1	1 ⁵	100%	
		Organizzazione e gestione di tavoli tecnici con le scuole	≥ 2	2 ⁶	100%	
1.4	Attività connesse al Progetto Turismo e Attrattività Lombardia finanziato dall'incremento del 20% diritto annuale	Emissione di Bandi per erogazione contributi alle imprese	1	1 ⁷	100%	
1.4	Avvio di progetti connessi alla valorizzazione territoriale anche attraverso lo sviluppo di attività in campo turistico e culturale	N. di progetti avviati nell'anno	2	6 ⁸	100%	
1.5	Rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti nell'ottica del miglioramento del servizio offerto dallo Sportello Comunica	Valore medio della valutazione complessiva degli utenti	≥ 4 (su scala da 1 a 5)	4,7	100%	100%
1.6	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	21	100%	

² workshop 2018: 14 maggio svizzera vino; 29 maggio ccie lyon agroalimentare; 26 giugno incoming buyer edilizia; 8 ottobre agroalimentare con cciee Lyon; 16 ottobre incoming buyer hvacr; 6 dicembre incoming edilizia

³ N. 2 Bandi: febbraio 2018 provv. SG n. 15 del 7.2.2018 e settembre 2018 provv. SG n. 85 del 13.9.2018

⁴ N. 4 eventi nelle seguenti date 5 aprile, 5 giugno, 8 ottobre, 17 dicembre 2018

⁵ N. 1 bando ottobre provv. SG n. 98 del 16.10.2018

⁶ N. 2 Tavoli: il 26.3.2018 e il 19.6.2018

⁷ N. 1 Bando giugno 2018 provv. SG n. 59 del 5.6.2018

⁸ N.6 progetti: Organizzazione Borsa Internazionale del Turismo Culturale e Agroalimentare Mirabilia; Giornata-Evento Cammini, Identità, Spiritualità; Progetto tracciatura cammino di San Colombano; Progetto Ecosistema Digitale Turistico con Unioncamere Lombardia, Sviluppo Portale turistico www.visitpavia.com; Progetto La valorizzazione del patrimonio culturale e turistico su FdP;

OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2018	ACTUAL 2018	% RAGGIUNG. OBIETTIVI STRATEGICI	MEDIA PROSP/OBIETTIVO
PROCESSI INTERNI						
2.1	Assicurare adeguate misure di prevenzione, in raccordo con quanto previsto nell'aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione: partecipazione di almeno un responsabile/collaboratore di ciascun ufficio a incontri formativi	N. ore di formazione per ciascun responsabile di ufficio o collaboratore	≥ 4	6,30 ⁹	100%	100%
CRESCITA E APPRENDIMENTO						
3.1	Attivare percorsi formativi adeguati diretti all'acquisizione/rafforzamento delle nuove competenze richieste.	N. risorse coinvolte nella formazione	≥ 15	32	100%	100%
ECONOMICO-FINANZIARIA						
4.1	Capacità dell'organizzazione di conservare un intervento economico significativo a sostegno dello sviluppo territoriale	Risorse accertate a consuntivo per interventi economici/oneri correnti (compreso il contributo a Paviaviluppo*100	≥30%	38,68% ¹⁰	100%	100%
% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI PER PROSPETTIVA: 400/4 = 100%						

⁹ N. 6,30 ore per Ufficio camerali e n. 15 ore per Paviaviluppo

¹⁰ Interventi economici € 3.606.278 su Oneri correnti pari a € 9.322.160

3.2– Risultati operativi della Struttura

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.

SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE
PROCESSI INTERNI
CRESCITA E APPRENDIMENTO
ECONOMICO - FINANZIARIA

SEGRETARIO GENERALE

UFFICIO SEGRETERIA DI PRESIDENZA						
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2018	ACTUAL 2018	% RAGGIUNG	Note.
2.1 - MIGLIORARE L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA E ASSICURARE UN ADEGUATO LIVELLO DI EFFICACIA DEI SERVIZI	Assicurare adeguate misure di prevenzione, in raccordo con quanto previsto nell'aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione: partecipazione di almeno un responsabile/collaboratore di ciascun ufficio a incontri formativi	N. ore di formazione per ciascun responsabile di ufficio o collaboratore	≥ 4	6,30	100,00	Tutti i Servizi dell'Ente e Azienda speciale Paviaviluppo Obiettivo non presente 2017 Obiettivo raggiunto quale Ufficio Segreteria Generale. Personale trasferito all'Ufficio Segreteria di Presidenza post corso di aggiornamento.

2.1 - MIGLIORARE L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA E ASSICURARE UN ADEGUATO LIVELLO DI EFFICACIA DEI SERVIZI	Pubblicazione all'Albo Camerale delle deliberazioni di Giunta e Consiglio	% delibere pubblicate nei termini	$\geq$ 90% $\geq$ 80%	66%	82,50%	Ufficio Segreteria Generale di Presidenza obiettivo non presente nel 2017 In fase di aggiornamento, stante la percentuale di raggiungimento al 30.6 e tenuto conto che il ritardo nella pubblicazione è dovuto a cause oggettivamente non imputabili all'Ufficio, si ritiene di ridurre il target previsto per il 2018 a 80%
3.1 - VALORIZZARE LE COMPETENZE E LE PROFESSIONALITA' INTERNE SVILUPPANDO CAPACITA' CONSULENZIALI E DI COACHING	Partecipazione a percorsi formativi adeguati diretti all'acquisizione e/o al rafforzamento delle competenze richieste	N. risorse del servizio coinvolte nella formazione	$\geq$ 3 per i Servizi dell'Ente e Paviaviluppo $\geq$ 50% degli addetti per gli uffici di staff	$\geq$ 50%	100,00%	Servizio Affari Generali Obiettivo non presente nel 2017 100% Atti Ufficio Risorse Umane
	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 282,50/3 = 94,17%					

SERVIZIO AFFARI GENERALI						
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2018	ACTUAL 2018	% RAGGIUNG	Note.
2.1 - MIGLIORARE L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA E ASSICURARE UN ADEGUATO LIVELLO DI EFFICACIA DEI SERVIZI	Assicurare adeguate misure di prevenzione, in raccordo con quanto previsto nell'aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione: partecipazione di almeno un responsabile/collaboratore di ciascun ufficio a incontri formativi	N. ore di formazione per ciascun responsabile di ufficio o collaboratore	≥ 4	6,30	100,00	Tutti i Servizi dell'Ente e Azienda speciale Paviaviluppo Obiettivo non presente 2017 Scuvera: supporto al responsabile trasparenza e anticorruzione
	Migliorare la gestione documentale proseguendo nella dematerializzazione, con azioni sull'archivio corrente e sull'archivio di deposito, incentivando e diffondendo pratiche omogenee nella gestione stessa, dalla registrazione di protocollo all'archiviazione	Incontri di aggiornamento del personale	≥ 3	2	66,66%	Servizio Affari Generali n. 2 incontri: il 9.1.2018 e il 26.7.2018
		Estratti monitoraggio fascicolazione informatica in Protocollo Generale	≥ 12	12	100,00%	Servizio Affari Generali Atti Ufficio Protocollo
		Verbale distruzione documenti scartati a conclusione procedura presso archivio di deposito di Voghera	entro 31.12.2018	26/10/2018	100,00%	Servizio Affari Generali Verbale di distruzione Atti Ufficio Protocollo
		“Gruppi destinatari” Gedoc per Pec collettive	≥ 4	4	100,00%	Servizio Affari Generali Atti Ufficio Segreteria

SERVIZIO AFFARI GENERALI						
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2018	ACTUAL 2018	% RAGGIUNG	Note.
3.1 - VALORIZZARE LE COMPETENZE E LE PROFESSIONALITA' INTERNE SVILUPPANDO CAPACITA' CONSULENZIALI E DI COACHING	Partecipazione a percorsi formativi adeguati diretti all'acquisizione e/o al rafforzamento delle competenze richieste	N. risorse del servizio coinvolte nella formazione	≥ 3 per i Servizi dell'Ente e Pavia $\geq 50\%$ degli addetti per gli uffici di staff	$\geq 50\%$	100,00%	Servizio Affari Generali Obiettivo non presente nel 2017 50% Atti Ufficio Risorse Umane
	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 566,67/6 = 94,44%					

SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO						
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2018	ACTUAL 2018	% RAGGIUNG	Note.
2.1 - MIGLIORARE L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA E ASSICURARE UN ADEGUATO LIVELLO DI EFFICACIA DEI SERVIZI	Assicurare adeguate misure di prevenzione, in raccordo con quanto previsto nell'aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione: partecipazione di almeno un responsabile/collaboratore di ciascun ufficio a incontri formativi	N. ore di formazione per ciascun responsabile di ufficio o collaboratore	≥ 4	6,30	100,00%	Tutti i Servizi dell'Ente e Azienda speciale Paviaviluppo Obiettivo non presente 2017 Ragioneria: Bozzo h.6,30 Provveditorato: Mazzocchi h. 6,30 Personale: Giaccari h. 6,30
	Gestione affidamenti di lavori, beni, servizi per riqualificazione del Palazzo Esposizioni, e supervisione lavori e forniture per la realizzazione a Pavia della Borsa Internazionale del Turismo Culturale ed enogastronomico - Progetto Mirabilia	termine lavori e forniture	entro il 30.11.2018	28.10.2018	100,00%	Ufficio Provveditorato obiettivo non presente 2017 Verbale constatazione fine lavori PalaEspo agli atti d'Ufficio del 19.10.18. Manifestazione effettuata dal 26 al 27 ottobre 2018. Predispone n. 10 determinazioni dirigenziali ed emessi n. 57 buoni d'ordine. Valutazione dell'organizzazione dell'evento da parte degli operatori in base a customer agli atti dell'Ufficio= 30% Ottimo, n. 54% Buono, 14% Discreto e 2% Sufficiente
	Supervisione lavori e gestione criticità relative per lavori di sostituzione ascensore della sede camerale	termine lavori	entro il 30.6.2017	15.6.2018	100,00%	Ufficio Provveditorato Obiettivo non presente 2017 comunicazione messa in esercizio prot. 11234 del 15.6.2018
	Predisposizione e presentazione alle OO.SS. della piattaforma di CCID del personale di ruolo camerale per l'anno 2017	Incontro con le OO.SS.	entro marzo 2018	27.3.2018	100,00%	Ufficio Ragioneria e Ufficio Risorse Umane Obiettivo non presente 2017 Ipotesi CCID 2017 sottoscritta il 27.3.2018

SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO						
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2018	ACTUAL 2018	% RAGGIUNG	Note.
	Adeguamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance al D.Lgs. 74/2017 a valere dal 2018	Formalizzazione	entro febbraio 2018	27.2.2018	100,00%	Ufficio Ragioneria e Ufficio Risorse Umane Obiettivo non presente 2017 Delibera GC n. 26 del 27.2.2018
3.1 - VALORIZZARE LE COMPETENZE E LE PROFESSIONALITA' INTERNE SVILUPPANDO CAPACITA' CONSULENZIALI E DI COACHING	Partecipazione a percorsi formativi adeguati diretti all'acquisizione e/o al rafforzamento delle competenze richieste	N. risorse del servizio coinvolte nella formazione	≥ 3 per i Servizi dell'Ente e Paviaviluppo ≥ 50% degli addetti per gli uffici di staff	≥ 3	100,00%	Servizio Risorse e Patrimonio Obiettivo non presente nel 2017 ≥ 3 Atti Ufficio Risorse Umane
4.1 - INCREMENTARE LE ENTRATE ALTERNATIVE AL DIRITTO ANNUO E CONTENERE I COSTI	Mantenimento dei tempi di pagamento dei fornitori dell'Ente entro termini previsti dalla normativa	Indicatore dei tempi medi di pagamento relativi ad acquisti di beni, servizi e forniture	≤ -5 ≥ -5	-11,59	100,00%	Ufficio Ragioneria indicatore 2017 = - 7 Per mero errore materiale è stato indicato il simbolo ≤ (minore) anziché ≥ (maggiore). Come chiarito anche dal Ministero dell'Economia e delle Finanze con la circolare n. 3 del 14 gennaio 2015, un indice minore di 0 indica il pagamento in tempi inferiori rispetto alla scadenza.
	Emissione dei ruoli per la riscossione coattiva del diritto annuale relativo agli anni 2015 e 2016	N. 2 ruoli	entro il 31/12/2018	2	100,00%	Ufficio Ragioneria n. 2 ruoli nel 2017 Ruolo DA 2015 emesso il 22.6.2018 Ruolo DA 2016 emesso il 25.9.2018
% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 800,00/8 = 100,00%						

AREA SERVIZI PROMOZIONALI						
SERVIZIO PROMOZIONE ECONOMIA LOCALE						
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2018	ACTUAL 2018	% RAGGIUNG	Note.
1.1 - RAFFORZARE IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE	Valorizzazione del servizio di primo orientamento per l'esportazione tramite LombardiaPoint - Estero	n. quesiti che riguardano il servizio assistenza avanzato	≥ a 55	60	100,00%	Ufficio Sostegno al sistema imprenditoriale e promozione estera N. 52 quesiti al 31.12.2017
	Valorizzazione del servizio di primo orientamento per l'esportazione tramite LombardiaPoint - Estero	Valore medio della valutazione complessiva degli utenti	≥ 4 (su scala da 1 a 5)	4,4	100,00%	Ufficio Sostegno al sistema imprenditoriale e promozione estera obiettivo non presente 2017 n. 15 schede di valutazione acquisite
	Supporto alle imprese per filiere produttive tramite workshop con incontri d'affari B2B sul territorio - PIRA	N. workshop realizzati	≥ a 6	6	100,00%	Ufficio Sostegno al sistema imprenditoriale e promozione estera n.6 workshop nel 2017 2018: 14 maggio svizzera vino; 29 maggio ccie lyon agroalimentare; 26 giugno incoming buyer edilizia; 8 ottobre agroalimentare con cciee Lyon; 16 ottobre incoming buyer hvacr; 6 dicembre incoming edilizia;
	Realizzazione di incontri d'affari fra buyer esteri e aziende locali	N° totale imprese partecipanti a B2B	≥ a 120	116	96,66%	Ufficio Sostegno al sistema imprenditoriale e promozione estera n. 115 imprese pavesi partecipanti nel 2017
	Realizzazione di incontri d'affari fra buyer esteri e aziende locali	Valore medio della valutazione complessiva delle imprese partecipanti	≥ 4 (su scala da 1 a 5)	4,6	100,00%	Ufficio Sostegno al sistema imprenditoriale e promozione estera obiettivo non presente 2017 n. 65 schede di valutazione pervenute

AREA SERVIZI PROMOZIONALI						
SERVIZIO PROMOZIONE ECONOMIA LOCALE						
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2018	ACTUAL 2018	% RAGGIUNG	Note.
	Bando cofinanziato da Regione Lombardia e Sistema camerale "Export 4.0" - approvato in data 22.3.2018	Istruttoria del 100% delle pratiche presentate nella prima finestra 2018 (relative ad iniziative 2018)	entro 31.12.2018	31.12.2018	100,00%	Ufficio Sostegno al sistema imprenditoriale e promozione estera il bando è biennale e finanzia iniziative anni 2018 e 2019 Banca dati Infocamere - Agef
1.2 FAR CRESCERE LA COMPETENZA DELLE IMPRESE NEL CAMPO DIGITALE E DELL'INNOVAZIONE	Progetto P.I.D. finanziato dall'incremento del 20% del diritto annuale Predisposizione e pubblicazione di Bandi per erogazione voucher alle MPMI	Numero Bandi	2	2	100,00%	Ufficio Studi/statistica e informazione economica obiettivo non presente 2017 • Bando n. 1 febbraio 2018 • Bando n. 2 settembre 2018 Fonte: Provvedimenti del SG nn. 15 del 07.02.2018 e n. 85 del 13.09.2018
1.3 - FAVORIRE LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO E LA CULTURA DI IMPRESA	Progetto Servizi di Orientamento al Lavoro e alle Professioni finanziato dall'incremento del 20% del diritto annuale Predisposizione e pubblicazione Bando per erogazione contributi per attivazione percorsi formativi alle MPMI	Numero Bandi	1	1	100,00%	Ufficio Studi/statistica e informazione economica n. 1 bando pubblicato nel mese di ottobre Fonte: Provvedimento del SG n. 98 del 16.10.2018
1.4 - PROMUOVERE LE ECCELLENZE TERRITORIALI, LE FILIERE PRODUTTIVE, IL TURISMO, LA CULTURA E IL MARKETING TERRITORIALE	Progetto Turismo e Attrattività Lombardia finanziato dall'incremento del 20% del diritto annuale Predisposizione e pubblicazione Bando Voucher Circuito Accoglienza Turistica (in AdP con Regione Lombardia)	Numero Bandi	1	0	0,00%	Ufficio Studi/statistica e informazione economica obiettivo non presente 2017 Bando non emesso nei termini previsti.
	Progetto Turismo e Attrattività Lombardia finanziato dall'incremento del 20% del diritto annuale Realizzazione di un network di Camere di Commercio per la costruzione di un sistema integrato di offerta economico-turistica e culturale che metta in rete i luoghi interessati da vie religiose, culturali e tematiche, in un'ottica di	Approvazione convenzione con le Camere di Commercio interessate	entro 31.12.2018	20.11.2018	100,00%	Ufficio Studi/statistica e informazione economica obiettivo non presente 2017 Approvata convenzione con delibera di Giunta Camerale n. 95 del 20.11.2018

AREA SERVIZI PROMOZIONALI						
SERVIZIO PROMOZIONE ECONOMIA LOCALE						
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2018	ACTUAL 2018	% RAGGIUNG	Note.
	promozione, valorizzazione e commercializzazione delle eccellenze di tali territori. PIRA 2018					
	Progetto Turismo e Attrattività Lombardia finanziato dall'incremento del 20% del diritto annuale Predisposizione e pubblicazione Bando per la digitalizzazione della filiera turistica	Numero Bandi	1	1	100,00%	Ufficio Studi/statistica e informazione economica obiettivo non presente 2017 Fonte: Provvedimento del SG n. 49 del 05.06.2018
	Progetto Turismo e Attrattività Lombardia finanziato dall'incremento del 20% del diritto annuale Realizzazione Borsa Internazionale Turismo Culturale e agroalimentare nell'ambito del Progetto Mirabilia	N. imprese partecipanti della provincia	≥ 20	31	100,00%	Ufficio Studi/statistica e informazione economica obiettivo non presente 2017 N. 31 imprese di cui n. 17 del comparto turismo e n. 14 del settore food&drink. Fonte: Relazione Finale Mirabilia - Atti Ufficio Studi
1.6 - AGEVOLARE LE QUALITA' DELLE AZIONI SUL MERCATO	Progetto Servizi di Orientamento al Lavoro e alle Professioni finanziato dall'incremento del 20% del diritto annuale Realizzazione di un percorso di sensibilizzazione presso le scuole della provincia sulle attività distorsive del mercato in ambito di orientamento al lavoro e alle professioni	N. incontri con le scuole della Provincia	≥ 3	3	100,00%	Ufficio Studi/statistica e informazione economica obiettivo non presente 2017 Realizzati n. 3 spettacoli il 21/22/23 maggio
2.1 - MIGLIORARE L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA E ASSICURARE UN ADEGUATO LIVELLO DI EFFICACIA DEI SERVIZI	Assicurare adeguate misure di prevenzione, in raccordo con quanto previsto nell'aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione: partecipazione di almeno un responsabile/collaboratore di ciascun ufficio a incontri formativi	N. ore di formazione per ciascun responsabile di ufficio o collaboratore	≥ 4	6,30	100,00%	Tutti i Servizi dell'Ente e Azienda speciale Paviaviluppo Obiettivo non presente 2017 Studi: Giovinnazzo h.6,30 Esterio: Rubino h. 6,30

AREA SERVIZI PROMOZIONALI						
SERVIZIO PROMOZIONE ECONOMIA LOCALE						
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2018	ACTUAL 2018	% RAGGIUNG	Note.
3.2 - INCREMENTARE LE CONOSCENZE SUL SISTEMA ECONOMICO LOCALE	Partecipazione a percorsi formativi adeguati diretti all'acquisizione e/o al rafforzamento delle competenze richieste	N. risorse del servizio coinvolte nella formazione	≥ 3 per i Servizi dell'Ente e Pariasviluppo $\geq 50\%$ degli addetti per gli uffici di staff	≥ 3	100,00%	Servizio Promozione Economia Locale Obiettivo non presente nel 2017 ≥ 3 Atti Ufficio Risorse Umane
	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 1.396,67/15 = 93,11%					

AREA SERVIZI ISTITUZIONALI						
REGISTRO IMPRESE						
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2018	ACTUAL 2018	% RAGGIUNG	Note.
1.5 - SEMPLIFICARE IL RAPPORTO DELLE IMPRESE CON LA PA E PROMUOVERE L'E- GOVERNMENT	Mantenere un elevato livello di evasione delle pratiche nei tempi di legge	Percentuale	≥ 92% ≥ 88%	85,35 %	96,98%	Registro Imprese fonte: Priamo - anno 2017. 94% si propone una riduzione rispetto al 2017 a causa delle obiettive difficoltà derivanti dalla diminuzione di due ulteriori unità nell'ufficio e dalle nuove attività (ufficio A.Q.I., verifica dinamica requisiti mediatori, nel mese di gennaio si registrano 800 pratiche non evase nei 5 gg) In sede di aggiornamento, visto il target registrato al 30.6, e dato atto che l'arretrato è in fase di smaltimento, si ritiene di ridurre il target previsto per il 2018 a 88%
	Corsi di formazione e aggiornamento nei confronti dei responsabili Suap e degli Enti Terzi al fine di assicurare adeguate competenze per la gestione dei procedimenti amministrativi.	N. 2 corsi	1 corso entro aprile 2018 - 1 corso entro ottobre 2018	4 corsi	100,00%	Registro Imprese n. 2 corsi nel 2017 nel 2018 n. 4 corsi il 18.4.2018, il 13 e 26.4.18 e il 15.10.18
	Azioni di comunicazione relativamente agli adempimenti e alle novità Registro Imprese/REA, Suap nonché riguardo alla promozione della corretta implementazione del Fascicolo d'Impresa.	N. 2 azioni di comunicazione	una entro aprile 2018; una entro ottobre	3 azioni di comunicazione	100,00%	Registro Imprese obiettivo non presente 2017 Nel 2018 n. 3 azioni di comunicazione: circolare ai Comuni del 19.4.18 n. 7574; intervento nel seminario in materia brevettuale del 9.5.2018, con illustrazione cassetto digitale, fascicolo d'impresa; comunicazioni avvio verifica dinamica degli agenti di affari in mediazione del 11.7.2018 prot. 12847

AREA SERVIZI ISTITUZIONALI						
REGISTRO IMPRESE						
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2018	ACTUAL 2018	% RAGGIUNG	Note.
	Promozione della conoscenza dei servizi offerti dall'Ufficio A.Q.I. ("Assistenza qualificata alle imprese")	numero 1 azione di comunicazione	entro il 30 giugno	1 azione di comunicazione	100,00%	Registro Imprese obiettivo non presente 2017 n. 1 azione di comunicazione (intervento nel corso "Come creare una Star up innovativa) il 24.5.2018
	Iscrizione di atti di start-up innovative tramite i servizi di Assistenza Qualificata con la modalità operativa di cui all'25 del CAD	n. atti costitutivi e modificativi iscritti	≥ 5	13	100,00%	Registro Imprese n. 1 pratica di iscrizione effettuata nel 2017 nel 2018 n. 13 atti iscritti tramite AQI
	Promozione e rilascio di identità digitale SPID	n. dispositivi rilasciati	≥ 30	50	100,00%	Registro Imprese n. 12 SPID rilasciati nel 2017 nel 2018 rilasciati n. 50 SPID
	Rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti nell'ottica del miglioramento del servizio offerto dallo Sportello Comunica	Valore medio della valutazione complessiva degli utenti	≥ 4 (su scala da 1 a 5)	4,7	100,00%	Registro Imprese obiettivo non presente 2017 n. 26 schede di valutazione pervenute

AREA SERVIZI ISTITUZIONALI						
REGISTRO IMPRESE						
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2018	ACTUAL 2018	% RAGGIUNG	Note.
2.1 - MIGLIORARE L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA E ASSICURARE UN ADEGUATO LIVELLO DI EFFICACIA DEI SERVIZI	Assicurare adeguate misure di prevenzione, in raccordo con quanto previsto nell'aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione: partecipazione di almeno un responsabile/collaboratore di ciascun ufficio a incontri formativi	N. ore di formazione per ciascun responsabile di ufficio o collaboratore	≥ 4	6,30	100,00%	Tutti i Servizi dell'Ente e Azienda speciale Paviaviluppo Obiettivo non presente 2017 RI: Trovamala h.6,30 Certificati: Lodola h. 6,30
3.1 - PROMUOVERE IL PROCESSO DI RIQUALIFICAZIONE DELLE COMPETENZE E PROFESSIONALITA' INTERNE, ANCHE ATTRAVERSO ADEGUATI PERCORSI FORMATIVI	Partecipazione a percorsi formativi adeguati diretti all'acquisizione e/o al rafforzamento delle competenze richieste	N. risorse del servizio coinvolte nella formazione	≥ 3 per i Servizi dell'Ente e Paviaviluppo $\geq 50\%$ degli addetti per gli uffici di staff	≥ 3	100,00%	Servizio Registro Imprese Obiettivo non presente nel 2017 ≥ 3 Atti Ufficio Risorse Umane
% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI – SERVIZIO REGISTRO IMPRESE: 896,98/9 = 99,66%						

AREA SERVIZI ISTITUZIONALI						
SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO						
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2018	ACTUAL 2018	% RAGGIUNG.	NOTE
1.2 - FAR CRESCERE LA COMPETENZA DELLE IMPRESE NEL CAMPO DIGITALE E DELL'INNOVAZIONE	Consolidamento del servizio finalizzato all'orientamento, nelle tematiche relative alla protezione dei diritti di proprietà industriale (marchi, brevetti, modelli di utilità, design)	Numero partecipanti a incontri one to one con consulenti proprietà industriale	≥ a 20	17	85,00%	Ufficio Conciliazione-Brevetti n. 19 utenti nel 2017 n. 17 utenti nel 2018
		Realizzazione di n. 1 seminario	entro 30 giugno 2018	9.5.2018	100,00%	Ufficio Conciliazione-Brevetti obiettivo non presente 2017 seminario realizzato il 9.5.2018
1.6 - AGEVOLARE LE QUALITÀ DELLE AZIONI SUL MERCATO	Diffusione delle conoscenze in materia di utilizzo degli strumenti di a.d.r. (mediazione, arbitrato)	N. 2 incontri con le scuole della Provincia	1 entro giugno 2018 1 entro il 31.12.2018	n. 2 incontri	100,00%	Ufficio Conciliazione-Brevetti n. 2 incontri nel 2017 Nel 2018 presso l'Ist. Bordonì il 31.1 e il 21.2
	Promozione della conoscenza dello strumento di risoluzione delle crisi da sovraindebitamento, offerto dall'Occ delle Camere lombarde	n. 1 evento rivolto agli stakeholder	entro il 31.12.2018	18.12.2018	100,00%	Ufficio Conciliazione-Brevetti obiettivo non presente 2017
	Rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti nell'ottica del miglioramento del servizio offerto dal servizio di mediazione della Camera di Conciliazione	Valore medio della valutazione complessiva degli utenti	≥ 4 (su scala da 1 a 5)	4,7	100,00%	Ufficio Conciliazione-Brevetti obiettivo non presente 2017 Nel 2018 n. 106 schede di valutazione acquisite
	Effettuazione di controlli in materia di sicurezza dei prodotti e nelle altre materie di competenza (trasparenza nella vendita di prodotti tessili, e nella vendita di auto nuove secondo le prescrizioni delle normative di settore) - PIRA	N. verifiche	≥ 20 verifiche	21	100,00%	Ufficio Metrico n. 17 verifiche nel 2017 Atti d'ufficio

AREA SERVIZI ISTITUZIONALI						
SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO						
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2018	ACTUAL 2018	% RAGGIUNG.	NOTE
2.1 - MIGLIORARE L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA E ASSICURARE UN ADEGUATO LIVELLO DI EFFICACIA DEI SERVIZI	Assicurare adeguate misure di prevenzione, in raccordo con quanto previsto nell'aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione: partecipazione di almeno un responsabile/collaboratore di ciascun ufficio a incontri formativi	N. ore di formazione per ciascun responsabile di ufficio o collaboratore	≥ 4	6,30	100,00%	Tutti i Servizi dell'Ente e Azienda speciale Paviaviluppo Obiettivo non presente 2017 Sanzioni: Orlandi h.6,30 Metrico: Gallo h. 6,30
3.1 - PROMUOVERE IL PROCESSO DI RIQUALIFICAZIONE DELLE COMPETENZE E PROFESSIONALITA' INTERNE, ANCHE ATTRAVERSO ADEGUATI PERCORSI FORMATIVI	Partecipazione a percorsi formativi adeguati diretti all'acquisizione e/o al rafforzamento delle competenze richieste	N. risorse del servizio coinvolte nella formazione	≥ 3 per i Servizi dell'Ente e Paviaviluppo $\geq 50\%$ degli addetti per gli uffici di staff	≥ 3	100,00%	Servizio Regolazione Mercato Obiettivo non presente nel 2017 ≥ 3 Atti Ufficio Risorse Umane
SERVIZIO REGOLAZIONE MERCATO - % RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 785/8 = 98,12%						

AREA SERVIZI ISTITUZIONALI
% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: (media delle percentuali complessive di risultato attribuite ad ogni singolo obiettivo di tutti i Servizi/Uffici dell'Area): 1681,98/17 = 98,94%.

ENTE - SEGRETARIO GENERALE
% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: (media delle percentuali complessive di risultato attribuite ad ogni singolo obiettivo di tutti i Servizi/Uffici dell'Ente -.): 4727,80/49 = 96,49%

AZIENDA SPECIALE PAVIASVILUPPO						
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2018	ACTUAL 2018	% RAGGIUNG.	NOTE
1.1 - RAFFORZARE IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA IMPRENDITORIAL E	Supportare le imprese del territorio nella definizione di opportune strategie di marketing internazionale e nella selezione dei mercati esteri	Numero partecipanti ad interventi di informazione, formazione e affiancamento	≥ a 70	94	100,00%	n. 64 nel 2017 2018: 10 + 16 + 14 + 5 formazione per BtoB agroalimentare, Autunno Pavese, Mirabilia, E.Commerce + 49 per incontri d'affari in Autunno Pavese Atti d'ufficio
		Valore medio della valutazione complessiva dei partecipanti su corsi di formazione in materia di internazionalizzazione	≥ a 6,0	6,25	100,00%	(corrispondente a "Buono" nella scala da 1 a 7 - questionari customer codificati come da procedura sistema qualità certificato ISO) Dato 2017: "Buono" (6) n. 94 schede di valutazione acquisite Atti d'ufficio
1.2 - FAR CRESCERE LA COMPETENZA DELLE IMPRESE NEL CAMPO DIGITALE E DELL'INNOVAZIONE	Progetto P.I.D. finanziato dall'incremento del 20% del diritto annuale Orientare le imprese del territorio sui temi dell'Impresa 4.0 e dell'innovazione digitale nell'ambito dell'operatività del PID camerale	Numero eventi di informazione/formazione/approfondimento	≥ a 4	4	100,00%	n. 3 eventi nel 2017 2018: n. 4 eventi nelle seguenti date 5 aprile, 5 giugno, 8 ottobre, 17 dicembre
		Valore medio della valutazione complessiva dei partecipanti sui corsi di formazione erogati da Paviaviluppo nell'ambito del PID	≥ a 6	6,07	100,00%	dato non rilevato nel 2017 (corrispondente a "Buono" nella scala da 1 a 7 - questionari customer codificati come da procedura sistema qualità certificato ISO) n. 46 questionari ricevuti Atti d'ufficio

AZIENDA SPECIALE PAVIASVILUPPO						
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2018	ACTUAL 2018	% RAGGIUNG.	NOTE
1.3 - FAVORIRE LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO E LA CULTURA DI IMPRESA	Progetto Servizi di Orientamento al Lavoro e alle Professioni finanziato dall'incremento del 20% del diritto annuale Affiancare le imprese del territorio nell'attivazione di percorsi di alternanza Scuola-Lavoro	Numero imprese iscritte al RASL al 31/12/2018	≥ a 120	414 imprese	100,00%	n. 59 al 31.12.2017 RASL
	Progetto Oltrepò (Bio)diverso. Favorire lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali nel territorio dell'Oltrepò pavese	numero partecipanti su interventi di orientamento, formazione e assistenza personalizzata	≥ a 100	101	100,00%	n. 67 nel 2017 Atti d'ufficio
		Valore medio della valutazione complessiva dei partecipanti sui corsi di formazione erogati da Paviaviluppo	≥ a 6	6,5	100,00%	(corrispondente a "Buono" nella scala da 1 a 7 - questionari customer codificati come da procedura sistema qualità certificato ISO) Dato 2017: "Buono" (6) n. 101 schede di valutazione acquisite Atti d'ufficio
1.4 - PROMUOVERE LE ECCELLENZE TERRITORIALI, LE FILIERE PRODUTTIVE, IL TURISMO, LA CULTURA E IL MARKETING TERRITORIALE	Incremento del numero di aziende espositrici in Autunno Pavese	numero aziende presenti	≥ 70	89	100,00%	n. 48 nel 2017 Atti d'ufficio
		% imprese espositrici di Autunno Pavese che si dichiarano soddisfatte della manifestazione	80% (nuova scala da 1 a 5)	80,00%	100,00%	Dato 2017 non rilevato con la scala da 1 a 5. Il dato 2017 non può comunque essere assunto come base di riferimento per il cambio di format e location dell'edizione 2018 n. 89 schede di valutazione acquisite Atti d'ufficio

AZIENDA SPECIALE PAVIASVILUPPO						
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2018	ACTUAL 2018	% RAGGIUNG.	NOTE
2.1 - MIGLIORARE L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA E ASSICURARE UN ADEGUATO LIVELLO DI EFFICACIA DEI SERVIZI	Assicurare adeguate misure di prevenzione, in raccordo con quanto previsto nell'aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione: partecipazione di almeno un responsabile/collaboratore di ciascun ufficio a incontri formativi	N. ore di formazione per ciascun responsabile di ufficio o collaboratore	≥ 4	15	100,00%	Tutti gli Uffici dell'Ente e Azienda speciale Paviaviluppo n. 15 ore Atti d'ufficio
	Revisione del sistema incentivante del personale dell'Azienda Speciale: definizione di una nuova griglia di valutazione del personale interno dell'Azienda Speciale che consenta di ponderare in modo adeguato il raggiungimento degli obiettivi individuali.	Formalizzazione nuovo sistema	entro marzo 2018	26.3.2018	100,00%	Obiettivo non presente 2017 Atti d'ufficio
3.1 - PROMUOVERE IL PROCESSO DI RIQUALIFICAZIONE E DELLE COMPETENZE E PROFESSIONALITA' INTERNE, ANCHE ATTRAVERSO ADEGUATI PERCORSI FORMATIVI	Partecipazione a percorsi formativi adeguati diretti all'acquisizione e/o al rafforzamento delle competenze richieste	N. risorse del servizio coinvolte nella formazione	≥ 3 per i Servizi dell'Ente e Paviaviluppo $\geq 50\%$ degli addetti per gli uffici di staff	≥ 3 per i Servizi dell'Ente e Paviaviluppo 100% addetti uffici di staff	100,00%	Tutti i Servizi dell'Ente e Azienda speciale Paviaviluppo per gli uffici di staff almeno il 50% degli addetti ≥ 3 per i Servizi dell'Ente e Paviaviluppo 100% addetti uffici di staff Atti uffici
	Adeguamento della padronanza della lingua inglese in relazione al ruolo nell'organizzazione	N. ore di formazione interna	≥ 150	118	78,67%	Dato 2017: corso da 40 ore (fondo For.Te)

AZIENDA SPECIALE PAVIASVILUPPO						
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2018	ACTUAL 2018	% RAGGIUNG.	NOTE
4.1 - INCREMENTARE LE ENTRATE ALTERNATIVE AL DIRITTO ANNUO E CONTENERE I COSTI	Contenimento dei costi di struttura dell'Azienda Speciale. Definire e rendere operativo entro il 30 giugno 2018 un nuovo "regolamento di gestione del personale interno"	formalizzazione regolamento	entro giugno 2018	non formalizzato	0,00%	Obiettivo non presente 2017
	Razionalizzazione e Contenimento delle spese per forniture di beni e servizi dell'Azienda Speciale. Definire e rendere operative nuove linee guida per gli acquisti di beni e servizi in linea con la normativa e le disposizioni vigenti	formalizzazione regolamento	entro giugno 2018	non formalizzato	0,00%	Obiettivo non presente 2017
% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 1278,67/15 = 85,24%						

Come si può osservare, dunque, nel 2018 l'Ente ha perseguito fortemente la missione di **SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE** sostenendo le imprese e il sistema economico provinciale con 3,6 milioni di euro pari al 39% degli oneri correnti.

Con la preziosa collaborazione dell'Azienda Speciale Paviaviluppo è proseguita l'azione di supporto diretto alle imprese e in generale al territorio con azioni per l'**internazionalizzazione**, l'**innovazione**, lo **sviluppo del capitale umano** e la **cultura d'impresa**, la **promozione delle eccellenze territoriali**, delle **filieri produttive**, del **turismo e della cultura** e il **marketing territoriale**, **semplificare il rapporto delle imprese con la PA** e **promuovere l'e-government** nonché **agevolare la qualità delle relazioni sul mercato**.

Sull'**INTERNAZIONALIZZAZIONE** sono stati raggiunti traguardi importanti.

Per quanto riguarda le attività di **incoming con incontri btob per filiere produttive**, con la collaborazione con Promos e in sinergia con il sistema lombardo, sono state realizzate 3 giornate evento (26 giugno, 16 ottobre e 6 dicembre), con 11 imprese pavesi e 14 buyer esteri, per un totale di 41 incontri programmati. In collaborazione con le Camere di Commercio Italiane all'estero, poi, si sono svolte 3 ulteriori iniziative di incoming: la seconda edizione di *Obiettivo Svizzera per il vino dell'Oltrepò pavese* (14 maggio) che ha ospitato 93 incontri B2B tra 6 buyer svizzeri e 32 imprese pavesi; *Eurolandia* (29 maggio) che ha ospitato 122 incontri

tra 10 buyer da Francia, Olanda e Finlandia e 24 produttori enoagroalimentari pavese; *Incoming buyer presso Autunno Pavese* (8 ottobre), dedicato al settore enoagroalimentare, con 20 buyer di Francia, Germania, Olanda, Svezia, Danimarca, Austria e Finlandia che hanno tenuto 239 incontri con 49 imprese del food&drink espositrici. Nell'ambito della manifestazione *Mirabilia-Borsa Internazionale del Turismo Culturale e Agroalimentare*, svoltasi a Pavia il 26 e il 27 ottobre 2018 nella sua storica e rinnovata sede del Palazzo delle Esposizioni "Alberto Ricevuti", sono state realizzate 2 giornate di incontri BtoB tra circa 80 buyer provenienti da tutto il mondo e imprese italiane dei settori del turismo e dell'agroalimentare, tra cui 15 imprese pavese del settore enoagroalimentare.

Sul versante della **formazione** e dell'**affiancamento alle imprese nella selezione dei mercati a maggior potenziale**, Paviaviluppo ha organizzato 4 giornate su tecniche di import-export con 47 partecipanti e supportato un gruppo di 5 aziende della filiera agroalimentare. Sono state inoltre presentate ed evase 60 richieste di assistenza qualificata nell'ambito della rete *Lombardiapoint*, servizio di informazione e orientamento per la partecipazione a Fiere e Missioni all'estero organizzati da terzi.

Per quanto riguarda la **partecipazione a collettive settoriali**, sono state accompagnate 35 realtà produttive (compresi il Consorzio Tutela Vini Oltrepò Pavese e il Distretto del Vino di Qualità dell'Oltrepò Pavese) alla 52^a edizione di *Vinitaly* (15-18 aprile 2018) presso il Padiglione Vini Lombardia occupando una superficie di circa 733 mq. Dall' 1 al 9 dicembre 2018, presso la Fiera Milano Rho-Pero, una collettiva pavese (19 imprese, di cui 7 per la prima volta) ha partecipato alla manifestazione *L'Artigiano in Fiera*, per un totale di 255 mq occupati e 3 espositrici al padiglione "Abitare la casa".

L'Ente ha agito anche con **contributi economici alle imprese** attraverso i seguenti *Bandi*:

- *per la concessione di contributi* (a fondo perduto) *per l'internazionalizzazione delle MPMI pavese 2017*, per sostenere la partecipazione delle imprese a fiere internazionali in Italia e all'estero tra il 15 ottobre 2017 e il 30 giugno 2018, nonché a missioni commerciali, corsi di formazione, studi e ricerche. Con una dotazione complessiva di € 400.000,00, al 31.12.2018 il bando era attivo per la fase di rendicontazione;
- *Export 4.0* di Regione Lombardia, a fronte di una dotazione finanziaria di 5,5 milioni di euro su base regionale, contiene due misure: 1) facilitare l'accesso le MPMI lombarde alle piattaforme di e-commerce; 2) sostenere la partecipazione delle imprese a eventi fieristici internazionali. La prima finestra (la seconda è attiva per l'anno 2019) ha registrato n. 11 domande per complessivi € 26.000,00; sono state ritenute ammissibili n. 10 domande per complessivi € 24.000,00. Al 31.12.2018 la prima finestra era aperta per la fase di rendicontazione e sono stati liquidati contributi, con trasferimento di fondi regionali, pari ad € 4.000,00.

Nel 2018 la Camera ha anche avviato una collaborazione con Confindustria Pavia per l'iniziativa **Export Plus**, che prevede che il supporto di un team di esperti direttamente presso le imprese pavese per supportarle in merito alle opportunità attive per l'internazionalizzazione e agli incoming di buyer sul territorio. Sembra utile evidenziare, infine, un dato relativo ai **documenti per il commercio estero**: nel 2018 la Camera ha emesso 7.517 certificati di origine (7.724 nel 2017) di cui 3.300 telematici, 50 Carnet ATA e 3.825 visti per l'estero (3.918 nel 2017).

Per l'**INNOVAZIONE**, tra gennaio e maggio 2018 la Camera ha partecipato al progetto, promosso dall'Unione regionale nell'ambito della strategia per lo sviluppo dei **sviluppo dei PID** e dei **DIH in Lombardia**, per l'Acquisizione del modello organizzativo del Punto Impresa Digitale, per ottenere una mappatura dell'ecosistema dell'innovazione sul territorio regionale, individuando il corretto posizionamento dei PID al fine di ottenere un modello integrato e sinergico, con una declinazione omogenea della mission rispetto ai target e ai servizi, nonché alla loro implementazione. In tale strategia si colloca il progetto, sempre di Unioncamere Lombardia, per un Osservatorio Permanente e un Experience Center Virtuale per la Rete Lombarda dei PID, che la Camera sta portando avanti. In collaborazione con

Confindustria Pavia, la Camera di Commercio, ha realizzato la costituzione di un'Antenna territoriale pavese del DIH Lombardia, in coerenza col Piano Nazionale "Impresa 4.0".

Nel periodo di riferimento la Camera ha altresì erogato alle imprese **servizi personalizzati di coaching e accompagnamento** con il proprio **PID**, che opera anche grazie al supporto dei **Digital Promoter**. Sono stati svolti 16 interventi *oneTone* e 4 eventi di **sensibilizzazione, informazione e formazione**, con il coinvolgimento di più di 50 imprese e stakeholder del territorio, ossia: *Dove porta il digitale* (Pavia, 5 aprile); *Come sviluppare un sistema di marketing on line per vendere* (Pavia, 5 giugno); *Agricoltura: innovare conviene* (Pavia, 8 ottobre nella giornata per operatori di Autunno Pavese); *Soft skill a sostegno della digitalizzazione dell'impresa* (Pavia, 17 dicembre). Sono stati effettuati 55 self-assessment (*Selfie 4.0*) e 3 digital assessment (*Zoom 4.0*).

Inoltre l'Ente ha aderito al progetto nazionale **Google Digital Training**, volto a facilitare le imprese locali ad avere successo sul web, grazie alla collaborazione tra Google, Unioncamere e le Camere di Commercio. Il 31 Ottobre presso la sede camerale è stata svolta una formazione frontale con 30 partecipanti e Digital Check-up *oneTone* con 16 partecipanti.

Nel 2018 è stato avviato il progetto **INDIE - Innovative Network Digital Enterprises**, promosso da CNA, il cui evento di lancio ha visto la partecipazione di 49 imprese di servizi digitali, 9 delle quali hanno costituito – con il supporto dei coach di Paviaviluppo - il network www.paviaindigitale.it.

Inoltre, ancora con l'Unione lombarda, la Camera ha avviato la realizzazione del progetto **FINTech** per lo sviluppo della finanza digitale, progetto condiviso con Regione Lombardia e gestito dal Consorzio camerale per il credito e la finanza, che propone l'innesto del digitale nella finanza, con soluzioni in grado di rivoluzionare le modalità di finanziamento delle imprese.

L'Ente ha agito anche con **contributi economici alle imprese** attraverso i seguenti *Bandi*:

- *Voucher Digitali I4.0 – Prima Edizione - a valere sull'incremento del diritto annuo*
Con una dotazione iniziale di € 155.000,00, le domande pervenute sono state 9, di cui 8 accolte in concessione e 6 in rendicontazione, per un totale di € 30.000,00. Il valore generato è stato di € 74.273,00;
- *Voucher Digitali I4.0 – Seconda Edizione - a valere sull'incremento del diritto annuo*
Con una dotazione iniziale di € 270.000,00, le domande pervenute sono state 43, di cui 25 accolte nel 2018 per un totale di € 106.134,08. Nel 2019 si proseguirà con le concessioni e si esamineranno i dati di rendicontazione
- *Bando Voucher Digitali I4.0 – Misura A - promosso da Unioncamere Lombardia con risorse camerali a valere sull'incremento del diritto annuo*
Con una dotazione iniziale di € 106.803,00, le domande pervenute sono state 12, di cui 9 accolte, per un totale di € 92.103,00;
- *Bando Investimenti Innovativi - per l'erogazione di contributi diretti a sostenere la realizzazione di progetti innovativi e di ammodernamento - con risorse camerali*
Con una dotazione di € 700.000,00, sono state accolte n. 67 domande sulle 86 pervenute, che hanno generato un valore di investimenti pari a € 1.686.859,37;
- *Bando Impresa Sicura – con risorse proprie, nell'ambito dell'Accordo di Programma per lo sviluppo e la competitività del sistema economico lombardo tra Regione Lombardia e Sistema Camerale Lombardo (Asse 2-Attrattività e competitività dei territori)*

La Camera ha partecipato con una quota di € 60.000 Euro. La dotazione iniziale è di € 73.730,50, sono state accolte 20 domande per un contributo totale concesso di € 73.730,50.

Lo **SpRI** (Servizio per le **Reti di Impresa**) presso Paviaviluppo nel 2018 ha affiancato 3 imprese agricole, mentre il **servizio in materia di proprietà industriale** ha assistito 17 utenti ed effettuato 70 ricerche di anteriorità; i depositi sono stati in totale 194 (208 nel 2017), di cui 163 hanno riguardato marchi d'impresa. Nel 2018, infine, la Camera ha messo gratuitamente a disposizione delle imprese del territorio il software per la **fatturazione elettronica** a cui hanno già aderito circa 1.000 imprese con oltre 11.000 fatture registrate. E' stato anche realizzato un ciclo di **formazione** sul tema *Opportunità e servizi digitali per le imprese e i professionisti (cassetto digitale - spid - fatturazione elettronica - pid)*, accreditato dall'Ordine dei Dottori Commercialisti e Revisori Contabili della Provincia di Pavia, che ha ottenuto il 27 marzo 90 partecipanti, il 25 ottobre 82 partecipanti e l'11 dicembre 92 partecipanti.

Con riferimento allo **SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO** e alla **CULTURA D'IMPRESA**, nel 2018 lo **Sportello Punto Nuova Impresa**, gestito dall'Azienda Speciale Paviaviluppo, ha assistito 516 aspiranti imprenditori. L'Azienda ha inoltre organizzato 20 iniziative formative con 221 partecipanti e 33 **assistenze personalizzate per la redazione del business plan**.

L'Azienda Speciale ha inoltre gestito un catalogo di **corsi/seminari di orientamento per aspiranti imprenditori**. Si sono svolte a Pavia, Vigevano e Varzi 5 edizioni del seminario gratuito di orientamento per mettersi in proprio *Progetta la tua impresa*, per un totale di 53 partecipanti (pari a 28 ore di formazione). Sono stati organizzati 9 corsi di orientamento per aspiranti imprenditori (72 partecipanti per un totale di 78 ore).

Nell'ambito del **progetto Attiv-aree Oltrepo Bio-diverso**, sempre con il supporto di Paviaviluppo, l'output è stato: 25 colloqui individuali di orientamento sull'idea di business; 9 assistenze personalizzate per la redazione del business plan (27 ore); 14 imprese assistite per lo sviluppo del business (27 ore); 2 percorsi di 5 incontri per la costituzione di reti di impresa seguiti da 9 aziende di prodotti alimentari (zafferano, miele, vino), 2 seminari e corsi per aspiranti imprenditori a Varzi e Romagnese per un totale di 22 partecipanti (31 ore); 3 corsi di formazione a Varzi per lo sviluppo delle imprese no profit e nel marketing turistico per un totale di 47 partecipanti (49 ore).

Si è svolta anche **formazione e l'affiancamento allo sviluppo di business già avviati**, attraverso 42 iniziative con la partecipazione di 315 dipendenti o titolari di imprese locali. Con il servizio **ImpresAttiva**, inoltre, si sono avuti contatti individuali con 6 imprese della provincia.

Un forte investimento, nell'anno di riferimento, è stato fatto sull'**orientamento al lavoro e alle professioni**, anche con iniziative a valere sul 20% del diritto annuale.

Si è costituito un *network territoriale* per l'**Alternanza Scuola-Lavoro (ASL)**, con la sottoscrizione, il 4 ottobre, da parte di 44 soggetti, di un apposito *Protocollo di Intesa*. Sono state realizzate anche collaborazioni tra Pubblico e Privato, come con la convenzione con la Fondazione William Salice Color Your Life per la realizzazione, nel 2019, dell'evento laboratoriale *Color Campus*.

Paviaviluppo ha organizzato 12 *eventi* con la partecipazione di 719 studenti nonché a Pavia il primo evento di matching *MeetheJob - Il salotto dell'alternanza*, dove 15 aziende pavese iscritte al RASL si sono presentate a genitori, studenti e docenti. Nel luglio 2018 è stata realizzato un seminario per 9 tutor aziendali dal titolo *Tirocini: tipologie, normative e agevolazioni* (6 ore). Si è proceduto alla realizzazione di 6 incontri di orientamento al lavoro, 2 *Lezioni Olivettiane*, ad aprile e

ad ottobre, per un totale di 442 studenti coinvolti (di cui 290 per le Lezioni Olivettiane). Nel 2018 è stata avviata la realizzazione del progetto *Alternanza scuola-lavoro, orientamento al lavoro e placement* per studenti di 3 scuole pavesi, esperienze che confluiranno nel catalogo del sistema camerale sui percorsi di qualità. A novembre si è tenuta l'iniziativa *CameraOrienta* dove 6 aziende hanno incontrato gli studenti di 3 scuole presenti per il *Job Day*. Sono stati realizzati, inoltre, 3 corsi di aggiornamento sulla *certificazione delle competenze*, sul business plan e su un programma informatico per i docenti delle 3 scuole coinvolte nonché 2 seminari sulle agevolazioni e la normativa per aziende ospitanti.

A maggio e a dicembre si è svolto il *Premio «Storie di alternanza»* per un totale, rispettivamente, di 51 studenti per 6 scuole e di 54 studenti per 5 scuole premiate. La Camera ha inoltre promosso 3 *visite didattiche* da parte di 3 istituti superiori pavesi, per un totale di 155 studenti, nonché l'iscrizione al *RASL*, per un totale di 414 iscritte al 31 dicembre.

Con la seconda edizione del *Bando ASL*, infine, nel 2018 sono stati concessi contributi a 88 MPMI ospitanti della provincia: a fronte di una dotazione complessiva di € 140.000, al 31 dicembre le concessioni hanno superato i € 120.000,00.

Una leva fondamentale per stimolare la cultura d'impresa è l'**Informazione Economica**. L'**Osservatorio economico** camerale, tra le varie attività, nel 2018 ha realizzato 4 indagini congiunturali e 4 report sull'andamento demografico delle imprese. Nel 2018 la Camera ha portato a termine 13 **Indagini Excelsior** che hanno coinvolto 391 imprese. Con riferimento al 2017, come di consueto, è stato redatto il **Rapporto sull'Economia Provinciale**, presentato in occasione dell'annuale **Giornata dell'Economia**, a dicembre 2018.

Anche nell'anno trascorso l'Ente ha profuso il suo impegno per **PROMUOVERE LE ECCELLENZE TERRITORIALI, LE FILIERE PRODUTTIVE, IL TURISMO, LA CULTURA e IL MARKETING TERRITORIALE**.

Come protagonista del Network **Mirabilia**, dal 26 al 27 ottobre 2018, l'Ente pavese ha ospitato la settima edizione della **Borsa Internazionale del Turismo Culturale e Agroalimentare**, a cui hanno aderito 16 Camere di Commercio. La Borsa ha visto la realizzazione di 2 eventi B2B a cui hanno partecipato: 205 imprese "sellers" provenienti dai territori delle Camere di Commercio partner (108 del settore turismo e 97 del settore agroalimentare) e 77 buyers internazionali (da 30 Paesi, 49 per il settore turismo e 28 per il settore alimentare) con oltre 2.800 incontri (più di 2.000 incontri per il settore turismo - circa 18 incontri per azienda - e 840 incontri per il Food&Drink). Erano inoltre presenti inoltre 15 delegati di stampa estera e internazionale/blogger.

La manifestazione è stata preceduta il 24 ottobre da due Tour nella provincia per buyer e giornalisti, rispettivamente sui temi del Turismo (49 buyer) e del Food&Drink (28 buyer), a Vigevano e a Pavia. Il 27 ottobre si è svolto un Educational Tour dedicato ai giornalisti e blogger dei settori Turismo e Agroalimentare con visite con degustazioni in Oltrepo.

Inoltre la Borsa ha accolto la seconda edizione del premio nazionale "Mirabilia Art in ART", cui hanno concorso 12 imprese artigiane provenienti dalle province di Pavia, Matera, Perugia, Crotone e Verona.

La Camera e l'Azienda speciale hanno proseguito le attività previste dal progetto **Pavia2020**, anche con divulgazioni su *"Food Health & Wellness"*, *"Packaging Alimentare"* e *"Cultura e creatività al Castello di Vigevano"*.

Questi temi sono stati centrali anche nell'**Autunno Pavese** - tenutosi tra il 5 e l'8 ottobre con un bilancio di quasi 15.000 visitatori - cui hanno aderito 89 imprese locali del settore enoagroalimentare (17 per la prima volta). Come evidenziato nella parte dedicata all'Internazionalizzazione, nella giornata dedicata agli incontri BtoB (250) hanno partecipato 20 buyer di diversi Paesi europei e 70 operatori italiani. Si è data evidenza anche al progetto promosso da Coldiretti **La Via del Carnaroli**, che è stato diffuso altresì con altre promozionali – anche extraprovinciali - coinvolgendo 31 imprese che possono fregiarsi del marchio collettivo.

Autunno Pavese, insieme alla successiva manifestazione Mirabilia, è stata lanciata con uno spettacolo teatrale di produzione camerale, **Terra Pavese**, che ha visto la partecipazione gratuita di circa 400 persone tra cittadini, stampa, autorità e imprese locali.

Pavia occupa un ruolo crescente nei percorsi di **Turismo religioso e culturale**. Per tale ragione, come evidenziato nella Relazione sulla gestione, la Camera ha orientato una consistente parte della propria attività promozionale verso lo sviluppo del **"sistema" dei Cammini** culturali e religiosi nella provincia, in collaborazione con Regione Lombardia. In particolare si è realizzato: il 19 ottobre 2018 a Pavia una *Giornata-evento su Cammini, Identità, Spiritualità*, nel corso della quale è stata presentata anche l'indagine "L'accoglienza al pellegrino lungo la Francigena in Lombardia", realizzata dall'Associazione Europea delle Vie Francigene e dalla Fondazione Promo PA; l'avvio del progetto *Azioni proattive per la Costituzione del Network dei Cammini culturali e dei percorsi cicloturistici* - per un sistema integrato di offerta economico-turistica e culturale che metta in rete i luoghi interessati da vie religiose, culturali e tematiche - che ha avuto inizio nel 2018 con 3 incontri (tra febbraio e maggio, a Pavia, Roma e Udine) con altre consorelle e con Assocamerestero; il progetto di *Analisi e tracciatura del tratto italiano del Cammino di San Colombano* per l'analisi e la tracciatura del tratto italiano dell'Itinerario di San Colombano, con l'inserimento dei contenuti che ne sono derivati sul sito www.croceviadeuropa.eu e sull'App "Crocevia d'Europa".

Nell'ottica della costruzione di un **Ecosistema Digitale Turistico (EDT)**, poi, nel 2018 la Camera ha emanato un *bando per la concessione di contributi per investimenti a favore della digitalizzazione, comunicazione e miglioramento tecnologico delle imprese della filiera turistica e ricettiva della provincia di Pavia*, con dotazione complessiva di € 53.000,00, aperto dall'11 giugno al 30 ottobre 2018, per progetti realizzati tra il 1 gennaio e il 30 settembre 2018. Sono pervenute n. 7 domande a fronte di contributi concessi pari a € 13.075,25, per un valore generato di € 27.299,56. Nella stessa direzione è stato realizzato un *Update del portale turistico* www.visitpavia.com.

In collaborazione con Confindustria Pavia, è stata avviata una progettualità su **Narrazione strategica e Storytelling del territorio**, cofinanziata al 50% con risorse pari a 30.000,00 Euro: sono state realizzate 16 interviste biografico-narrative a 11 imprenditori e 5 attori istituzionali, un workshop strategico a giugno e un meeting di restituzione.

Per **veicolare l'immagine di Pavia e delle sue eccellenze all'estero**, la Camera ha sostenuto, tramite apposite convenzioni rispettivamente con la fondazione *I Solisti di Pavia* e l'associazione *GhislieriMusica*, l'inaugurazione del 3 maggio 2018 presso il Museo Hermitage di San Pietroburgo della mostra *Longobardi. Un popolo che cambia la storia*, la *Tournée nei Paesi Baltici de I Solisti di Pavia* (Riga 26 novembre 2018) nonché il *concerto del Coro e dell'Orchestra Ghislieri alla Philharmonie di Berlino* (13 novembre 2018).

Infine il tradizionale **Bando di promozione dell'Economia Locale** nel 2018 ha avuto una dotazione iniziale di € 300.000,00, su cui sono stati presentati 26 progetti di cui 23 accolti per un totale di contributi pari a circa € 192.844,98.

Per sostenere la competitività ulteriore slancio è stato dato alle azioni per **SEMPLIFICARE IL RAPPORTO DELLE IMPRESE CON LA P.A. E PROMUOVERE L'E-GOVERNMENT**.

Rispetto alla tempestività delle risposta “burocratica” all’utenza, la **funzione anagrafica del Registro Imprese** registra una media dell’85,4% di *pratiche evase nei termini*, ossia 5 giorni (iscrizioni: 2.559, modifiche e cessazioni: 20.128, bilanci depositati: 6.693, certificati e visure allo sportello: 5.946, certificati e visure telematici: 40.749). Il servizio ha altresì verificato periodicamente la *funzionalità degli indirizzi pec iscritti nel RI*, provvedendo alla cancellazione ai sensi dell’art. 2190 c.c. di 2891 indirizzi non validi.

La Camera, inoltre, continua a promuovere i **servizi digitali** disponibili nel sistema camerale: ad esempio nel 2018 sono stati 50 i rilasci delle credenziali per lo *SPID*. Nel periodo in esame si è lavorato per la **progressiva implementazione del fascicolo d’impresa** e sono proseguite le azioni di **supporto ai Suap** della provincia, anche avvalendosi degli **Angeli Antiburocrazia**. In sinergia con Unioncamere Lombardia, la Camera ha organizzato n. 4 corsi di aggiornamento (18 aprile, 13 e 26 giugno, 15 ottobre) per i responsabili degli Sportelli e per quelli degli Enti Terzi. E’ cresciuto il numero di Comuni che utilizzano gratuitamente l’applicativo *SUAP Infocamere*, attestandosi a 142. L’applicativo è stato adottato anche da Enti terzi, come la Provincia, i Vigili del Fuoco e l’ATO, cui nel 2018 si sono aggiunte l’ATS e Pavia Acque.

Si rileva anche un consolidamento dell’attività dell’Ufficio di **Assistenza Qualificata alle Imprese (AQI)**, in particolare per l’*attivazione/modifica delle start up innovative con procedura semplificata*: se ne sono avvalse 13 su 17 nuove start up innovative iscritte nella specifica sezione nell’anno di riferimento. Su tali temi il 24 maggio e il 27 settembre si sono tenuti 2 eventi di divulgazione. Il 28 settembre la Camera ha avuto occasione di diffondere il servizio verso la cittadinanza con l’iniziativa *Dalla ricerca alla start up*, inserita tra gli eventi della “*Notte Europea dei Ricercatori*” nell’ambito del progetto *Sharper* di cui è stata partner.

Anche nel 2018 importante è stata l’attività dell’Ente per la trasparenza del mercato e la regolarità delle transazioni commerciali, cioè per **AGEVOLARE LA QUALITA’ DELLE RELAZIONI SUL MERCATO**, anche a fronte del ridimensionamento operato dal D.M. 93/2017 sulla verifica periodica pubblicistica nell’ambito della metrologia legale.

In materia di **Vigilanza sul mercato** il 17.10.2018 è stato siglato con la Prefettura di Pavia un Protocollo d’intesa per il contrasto dell’abusivismo nel settore dell’intermediazione immobiliare con l’adesione di FIMAA e di FIAIP nonché di associazioni di consumatori.

Secondo gli indirizzi nazionali, inoltre, sono stati potenziate le verifiche sulla sicurezza di prodotti quali giocattoli, prodotti elettrici e prodotti generici previsti dal Codice del Consumo, effettuando 21 ispezioni su circa 88 prodotti.

Con riguardo alla metrologia legale, nell’imminenza dell’entrata in vigore della normativa del citato D.M. 93/2017, nel 2018 si è evidenziato un ulteriore calo degli introiti per le attività su istanza (179): l’importo delle fatture emesse ammonta a € 22.673 (IVA compresa) a fronte di € 35.703 del 2017. Conseguentemente è aumentata la vigilanza d’ufficio: da 136 verifiche del 2017 a 249 verifiche nel 2018.

Il Registro Imprese ha avviato la verifica dinamica degli esercenti l’attività di agente di affari in mediazione, sicché 330 imprese sono state invitate a presentare s.c.i.a. con autocertificazione sui requisiti richiesti. A seguito delle verifiche, è stato avviato il procedimento di inibizione dell’attività per 33 imprese.

Sono state ulteriormente qualificate le funzioni di **rilevazione dei prezzi** sui diversi mercati di Pavia, Voghera, Mortara e Broni, con la pubblicazione di oltre 131 listini prezzi, e si è data continuità alla newsletter sul mercato del riso e del risone (n. 4) in collaborazione con la BMTI.

Nel 2018 è proseguita la collaborazione con ANCE per la realizzazione del Prezziario delle Opere Edili della provincia di Pavia e, per la rilevazione dei prezzi in materia, si sono tenute 32 sottocommissioni tecniche e 2 Commissioni direttive, giungendo alla pubblicazione di 2 volumi.

Per **contrastare l'illegalità nelle relazioni economiche**, l'Ente ha realizzato incontri con gli studenti dell'Istituto Bordini di Pavia, il 31 gennaio e 20 febbraio 2018, sui temi della vigilanza sulla sicurezza dei prodotti, del deposito di brevetti e marchi e della mediazione. Si è inoltre consolidato lo sportello camerale RiEmergo che, nel 2018, ha gestito 5 segnalazioni in collaborazione con Libera e Transparency International e ha organizzato, come azione di Alternanza Scuola Lavoro, 4 spettacoli per gli studenti. Tra maggio e ottobre, infatti, sono stati raggiunti circa 1.000 studenti delle Scuole Superiori di Pavia, Voghera e Vigevano, con lo spettacolo teatrale L'Ora Illegale di produzione camerale con Paolo Hendel.

Naturalmente la Camera ha continuato a sostenere il ricorso agli strumenti di **risoluzione alternativa alle controversie (a.d.r.)**, anche nelle fattispecie per cui è non previsto il tentativo obbligatorio di conciliazione. Nel 2018 le domande di mediazione si sono attestate sostanzialmente sui livelli del 2018 (82 contro le 79 del 2017). La maggior parte delle procedure rientra nelle materie per cui il tentativo di mediazione è condizione di procedibilità; le controversie più frequenti hanno riguardato le locazioni, la materia condominiale, i diritti reali e i contratti bancari. Si è inoltre contribuito alla costituzione di un **Organismo per la composizione delle crisi da sovraindebitamento**, attivato negli ultimi mesi del 2016. La Camera Arbitrale di Milano si avvale degli Enti lombardi collegati, tra cui quello pavese, per l'offerta del servizio ai soggetti legittimati all'accesso, ossia i consumatori, i professionisti e le imprese non assoggettabili alle procedure fallimentari. Si è registrato un sensibile incremento delle domande pervenute rispetto al 2017, che sono passate da 11 a 30. Per diffondere la conoscenza di questo importante strumento, l'Ente ha organizzato un workshop in data 18 dicembre.

La media del raggiungimento degli obiettivi afferenti a questa prospettiva è pari al 99,37%.

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**.

Si è dato ulteriore impulso all'**informatizzazione del sistema di gestione documentale** sensibilizzando il personale, al fine di incentivarne l'utilizzo, delle potenzialità dell'applicativo Gedoc di Infocamere (introdotto nel settembre 2015). A tal fine, con 2 incontri mirati con Infocamere, si è operato per diffondere tra i dipendenti le diverse applicazioni del *protocollo informatico*, anche in termini di interoperatività e di integrazione con la *pec*. Si è inoltre dato vita a 4 "*gruppi destinatari*" Gedoc per una più agile comunicazione dell'Ente verso l'esterno. Al fine di evitare duplicazioni, frammentarietà e disomogeneità nella *fascicolazione informatica* in Gedoc, nel 2018 si è proseguito il relativo *monitoraggio*, rilevando 12 fascicoli. Nell'ambito della **Compliance** rispetto al **Regolamento Privacy UE 679/2016** si è dato vita a un percorso di *formazione del personale rispetto alla tutela dei dati personali*, anche con riferimento alle registrazioni di protocollo, utilizzando i relativi nuovi strumenti gestionali.

Nel 2018, infine, sono state portate a termine le *operazioni di scarto* della documentazione in eccedenza nell'**archivio di deposito**.

La media del raggiungimento degli obiettivi afferenti a questa prospettiva è pari al 95,38%.

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

Anche nel 2018 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' quindi continuato il processo di riqualificazione delle competenze e professionalità interne attraverso adeguati percorsi formativi.

Si sono svolte azioni formative afferenti alle Aree tematiche di tipo specialistico e 9 dipendenti hanno, inoltre, partecipato ai percorsi attivati da Unioncamere, al fine di migliorare le conoscenze nei seguenti ambiti:

- *Le Camere per l'innovazione digitale*
- *Le Camere per la regolazione e la concorrenza del mercato*
- *La valorizzazione del Registro Imprese*
- *Le nuove competenze sui temi dell'internazionalizzazione*
- *La disciplina degli Aiuti di Stato –Il Registro Nazionale Aiuti*
- *I flussi documentali nelle nuove Camere di Commercio.*

Il personale, inoltre, ha avuto occasione di partecipare a interventi formativi specifici su *Privacy, Trasparenza e Anticorruzione*.

Il livello di attenzione dell'Amministrazione sullo sviluppo delle risorse umane si esprime sinteticamente nell'indice di copertura formativa del personale che nel 2018 è stato pari al 97,73 %.

Il valore medio del grado di raggiungimento degli obiettivi afferenti a questa prospettiva è pari all'89,34%.

Con riguardo alla prospettiva **ECONOMICO-FINANZIARIA**, dato atto dei risultati di bilancio che testimoniano la stabilizzazione degli oneri di funzionamento e l'ulteriore riduzione degli oneri di personale, si è confermata la capacità di attivare interventi economici per un importo molto 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 50%.