

Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2022-2024

Approvato con determinazione del Commissario Straordinario n. 34 del 30/06/2022

Sommario

1. Premessa	3
2. Riferimenti normativi	4
3. Logica di pianificazione integrata e processo di elaborazione	6
4. Il PIAO	9
4.1 Identità dell'Amministrazione	9
4.2 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	35
4.3 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	45
4.3.1 Valore pubblico: gli obiettivi strategici	45
4.3.2 Performance operativa	53
4.3.3 Performance individuale	62
4.3.4 La Transizione Digitale e la Transizione Burocratica negli obiettivi camerali	72
4.3.5 Rischi corruttivi e trasparenza	73
4.4 INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO	74
4.5 Modalità di Monitoraggio	85

1. Premessa

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è stato introdotto per le Pubbliche Amministrazioni con più di 50 dipendenti, escluse le scuole e le istituzioni educative, con l'art. 6 del Decreto Legge 9 giugno 2021 n. 80, recante "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa", al fine di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi, anche in materia di diritto di accesso.

La ratio legis è quella di perseguire una pianificazione integrata nella PA, tant'è che il PIAO è stato definito come "Testo Unico della programmazione", in quanto sostituisce la pluralità di strumenti introdotti dal legislatore nel corso degli anni e sinora da adottare separatamente (Piano Performance, PTPCT, POLA, eccetera).

Si osserva che, nel momento attuale, il quadro normativo e metodologico non è ancora completo, in quanto non è stato ancora approvato il Decreto del Presidente della Repubblica abrogativo degli adempimenti preesistenti né un modello di PIAO da parte del Dipartimento della Funzione pubblica. Pertanto, per la redazione del PIAO 2022/2024, riferito anche alla propria azienda speciale Paviaviluppo, la Camera di Commercio di Pavia ha utilizzato le Linee guida di Unioncamere nazionale, la cui versione più recente è stata trasmessa con nota in atti prot. CCIAA n. 11951 del 7 giugno 2022. Con tali Linee Guida l'Unione, pur in presenza di un quadro generale ancora in evoluzione, ha disegnato un modello specifico per il sistema camerale, caratterizzato da una visione organica e coerente di tutti gli elementi della programmazione. Le Linee Guida riconoscono, per la loro applicazione, un adeguato margine di flessibilità alle Camere, senza indicazioni prescrittive. Pertanto il PIAO 2022/2024 potrà assolvere una funzione di strumento efficace di pianificazione, non connotandosi come mero adempimento formale, in una logica di accountability verso l'esterno.

Il Piano, che andrà adottato entro il 31 gennaio di ogni anno, ha durata triennale e verrà aggiornato con cadenza annuale. Il termine originario per l'adozione del PIAO 2022-2024 era il 31.01.2022, successivamente rinviato prima al 30.04.2022 e, infine, al 30.06.2022.

Nonostante oggi non abbia più di 50 dipendenti in servizio, data la rilevanza strategica dello strumento per realizzare la propria mission, la Camera di Commercio di Pavia ritiene fondamentale dotarsi del PIAO, anche alla luce del processo di riorganizzazione territoriale di cui è ancora

protagonista insieme alle consorelle di Cremona e Mantova. Le pubbliche amministrazioni con meno di 50 dipendenti devono comunque adottare un Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) in versione semplificata.

2. Riferimenti normativi

Oltre al citato art. 6 del D.L. n. 80/2021 e alle Linee Guida di Unioncamere, si riportano le fonti normative e di indirizzo nelle diverse materie interessate dal PIAO:

Ciclo della performance:

- D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150;
- D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74;
- Linee guida n. 1 e n. 2 del Dipartimento della Funzione Pubblica;
- Linee guida Unioncamere in materia di Piano della Performance per le CCIAA;
- Linee guida Unioncamere in materia di Sistema di misurazione e valutazione per le CCIAA;
- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Pavia - deliberazione della Giunta Camerale n. 26 del 27.02.2018.

Anticorruzione e trasparenza:

- Legge 6 novembre 2012 n. 190;
- Delibera ANAC n.1064/2019 (PNA 2019-2021);

- Documento ANAC approvato dal Consiglio dell'Autorità il 02/02/2022;
- KIT Anticorruzione di Unioncamere per le CCIAA (Ottobre 2020);
- Delibera ANAC n. 469 del 9 giugno 2021 - *Linee guida in materia di tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza in ragione di un rapporto di lavoro, ai sensi dell'art. 54-bis, del d.lgs. 165/2001 (c.d. Whistleblowing)*, modificata con il Comunicato del Presidente dell'Autorità del 21 luglio 2021 - Errata corrige;
- D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 - Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni (Decreto Trasparenza).

Fabbisogni del personale:

- D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni ed integrazioni (in particolare, l'articolo 6 in materia di "Organizzazione degli uffici e fabbisogni di personale" e l'articolo 6-ter "Linee di indirizzo per la pianificazione dei fabbisogni di personale");
- Linee di indirizzo del Ministro per la semplificazione e la PA ai fini della predisposizione dei PTFP delle amministrazioni pubbliche, Dipartimento della funzione pubblica, Decreto 8 maggio 2018;
- D.L. 17 febbraio 2017, n. 13, convertito dalla L. 13 aprile 2017 n. 46 - articolo 12 c. 1-bis
- D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150;
- D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74;
- D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 75;
- D.L. 6 luglio 2012, n. 95 convertito, con modificazioni, dalla L. 7 agosto 2012 n. 135, e in particolare quanto previsto dall'art. 2, c.10bis.

Lavoro agile:

- Legge 22 maggio 2017, n. 81 "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato";
- "Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA e indicatori di performance)";

- D.L. 19 maggio 2020, n. 34, art. 263, c. 4 bis, convertito con modificazioni dalla L. 17 luglio 2020, n. 77;
- D.M. POLA 9 dicembre 2020 del Ministro della Pubblica Amministrazione;
- D.M. 8 ottobre 2021, “Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni”;

Semplificazione, Digitalizzazione, Accessibilità

- Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2021-2023;
- Regolamento (UE) 2016/679 del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali (in breve GDPR);
- D.Lgs. 30 giugno 2003, n. 196 - Codice in materia di protezione dei dati personali e s.m.i.;
- D.Lgs. 7 marzo 2005, n. 82 - Codice dell'amministrazione digitale (in breve CAD);
- D.L. 16 luglio 2020 n. 76, convertito con L. 12 settembre 2020 n. 120, “Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale - Decreto Semplificazioni”;
- D.L. 31 maggio 2020 n. 77, convertito con L. del 29 luglio 2021 n. 108, “Governance del PNRR – Prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure”.

3. Logica di pianificazione integrata e processo di elaborazione

Il PIAO è un documento di pianificazione con orizzonte temporale triennale che raccoglie, come detto in precedenza, i contenuti di una serie di documenti di programmazione fino ad oggi prodotti dei quali, secondo l'auspicio del legislatore, non deve rappresentare una loro mera sommatoria.

In particolare, in coerenza con quanto previsto dal citato art. 6 del DL n. 80/2021, il PIAO della Camera di Commercio di Pavia, tenendo conto dell'incertezza legata al processo di accorpamento in corso con le Camere di Cremona e Mantova (che non consente - ad esempio - di pianificare il fabbisogno di personale, considerato il blocco assunzione che il D.Lgs. n. 219/2016 pone per le Camere in fase di accorpamento) contiene:

- ✓ gli **obiettivi strategici e operativi della performance**, secondo i criteri di cui all'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;
- ✓ la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al **lavoro agile** e ai relativi gli obiettivi formativi, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali;
- ✓ gli strumenti e le fasi per giungere alla **piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa** nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di **contrasto alla corruzione**, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano Nazionale Anticorruzione;
- ✓ gli interventi organizzativi finalizzati a realizzare la **piena accessibilità digitale alle amministrazioni** da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità.

Pertanto il PIAO camerale comprende:

- il Piano della Performance (PdP);
- Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e di Trasparenza (PTPCT);
- il Piano di Organizzazione del Lavoro Agile (POLA).

La logica di pianificazione integrata prevede che il **nucleo informativo iniziale** sia costruito a partire dal livello strategico, nel quale viene illustrato il “**valore pubblico**” che l'Ente intende creare: gli indirizzi degli organi di governo sono tradotti in **obiettivi strategici**, in coerenza con i quali sono quindi individuati gli **obiettivi operativi e individuali**. Tali obiettivi sono stati approvati con determinazione del Commissario Straordinario n. 28 del 13 giugno 2022. Con riferimento alla dimensione del **contrasto alla corruzione** e della **trasparenza** si rinvia al PTPCT 2022-2024 già

in vigore e si sottolinea che, negli anni, la Camera ha comunque assicurato un collegamento tra Piano della Performance e PTPCT. Il PIAO comprende, inoltre, uno specifico intervento organizzativo sull'Organizzazione del Lavoro Agile (già POLA) nonché un'azione di miglioramento dell'Accessibilità del sito camerale.

Le dimensioni della Semplificazione e della Digitalizzazione sono valorizzate nei citati obiettivi di performance.

4. II PIAO

4.1 Identità dell'Amministrazione

La mission della CCIAA di Pavia

La Camera di Commercio di Pavia - che attualmente opera nell'ambito della circoscrizione della provincia di Pavia - è tra le Camere più antiche d'Italia: già risalente al Collegium Mercatorum Papiae, nel 1786 fu fondata in chiave moderna con l'editto dell'Imperatore Giuseppe II redatto da Cesare Beccaria.

In particolare, la mission dell'Ente è quella di svolgere, nell'ambito del territorio provinciale, funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e dell'economia locale.

Il perimetro delle attività svolte



Per effetto della riforma di cui al D.Lgs. n. 219/2016, che ha precisato e modificato le competenze camerali, l'art. 2 della Legge n. 580/1993 prevede funzioni riconducibili alle seguenti materie:

- semplificazione e trasparenza;
- tutela e legalità;
- digitalizzazione;
- orientamento al lavoro e alle professioni;
- sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti;
- internazionalizzazione;
- turismo e cultura;
- ambiente e sviluppo sostenibile.

Ai sensi del Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 7 marzo 2019, le attività e i servizi camerali rivolti alla comunità delle imprese e agli operatori del mercato possono essere ricondotti alle seguenti macrocategorie di processi:

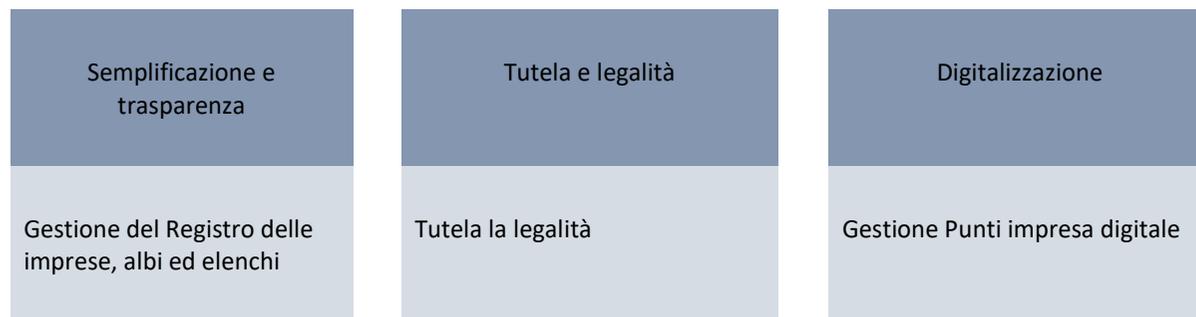
- *servizi istituzionali*: comprendono la gestione degli adempimenti anagrafici ai fini dell'iscrizione - nel Registro Imprese, nel REA nonché in altri registri ed albi previsti dalle normative vigenti - dei principali dati riferiti alla vita di ogni impresa, il rilascio delle relative visure e certificazioni nonché l'avvio degli eventuali procedimenti sanzionatori, la tenuta del registro dei protesti, i servizi di certificazione estera (certificati di origine, visti su fatture, Carnet ATA), l'erogazione di dispositivi di firma digitale e il deposito delle dichiarazioni in materia ambientale (SISTRI);
- *servizi di regolazione del mercato*: comprendono le attività volte a garantire la correttezza delle relazioni tra le imprese e tra queste e i consumatori, ossia i controlli sulla sicurezza e conformità dei prodotti immessi sul mercato, sulla legalità degli strumenti di misura utilizzati nelle transazioni commerciali (metrologia legale) e sulla legittimità e imparzialità dello svolgimento dei concorsi a premio. Comprendono, inoltre, le attività di assistenza per il deposito di marchi e brevetti, la gestione delle procedure di conciliazione e arbitrato, la rilevazione

sistematica dei prezzi, l'irrogazione di sanzioni amministrative per comportamenti commerciali non conformi alla normativa nonché la divulgazione di una cultura favorevole alla tutela del consumatore;

- *promozione e sostegno allo sviluppo del sistema economico e produttivo* della provincia: comprende le iniziative dirette a sostenere la competitività e la crescita del sistema produttivo in tutte le sue articolazioni settoriali e del territorio, attraverso servizi di accompagnamento dedicati alle imprese, incentivi e contributi economici, progetti di intervento finalizzati a diffondere la cultura imprenditoriale sul territorio, servizi mirati di formazione e informazione. Alle funzioni promozionali si affiancano quelle di Osservatorio dell'economia locale, finalizzate alla raccolta e divulgazione di informazioni statistiche relative alle caratteristiche e alle dinamiche dell'economia locale nonché alla realizzazione di studi e approfondimenti tematici e settoriali.
- Strategie di supporto che mirano alla crescita del livello di *internazionalizzazione* e di *innovazione* degli operatori, alla *qualificazione e promozione delle produzioni locali sui mercati*, alla *valorizzazione del patrimonio enogastronomico e ambientale*, all'*attrattività turistica*, al *trasferimento tecnologico*, allo *sviluppo infrastrutturale*, alla *facilitazione dell'accesso al credito*, alla promozione di modalità gestionali dell'attività imprenditoriale moderne e avanzate (a esempio reti d'impresa e responsabilità sociale).

Nella realizzazione di questi interventi la Camera viene fortemente supportata dalla sua Azienda Speciale Paviaviluppo che gestisce in parte la spesa camerale diretta alla promozione del sistema economico.

L'articolazione risulta la seguente:



Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa

Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato

Servizi connessi all'Agenda digitale

Orientamento al lavoro e alle professioni

Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti

Sanzioni Amministrative

Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti

Orientamento

Metrologia legale

Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa

Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento e formazione per il lavoro

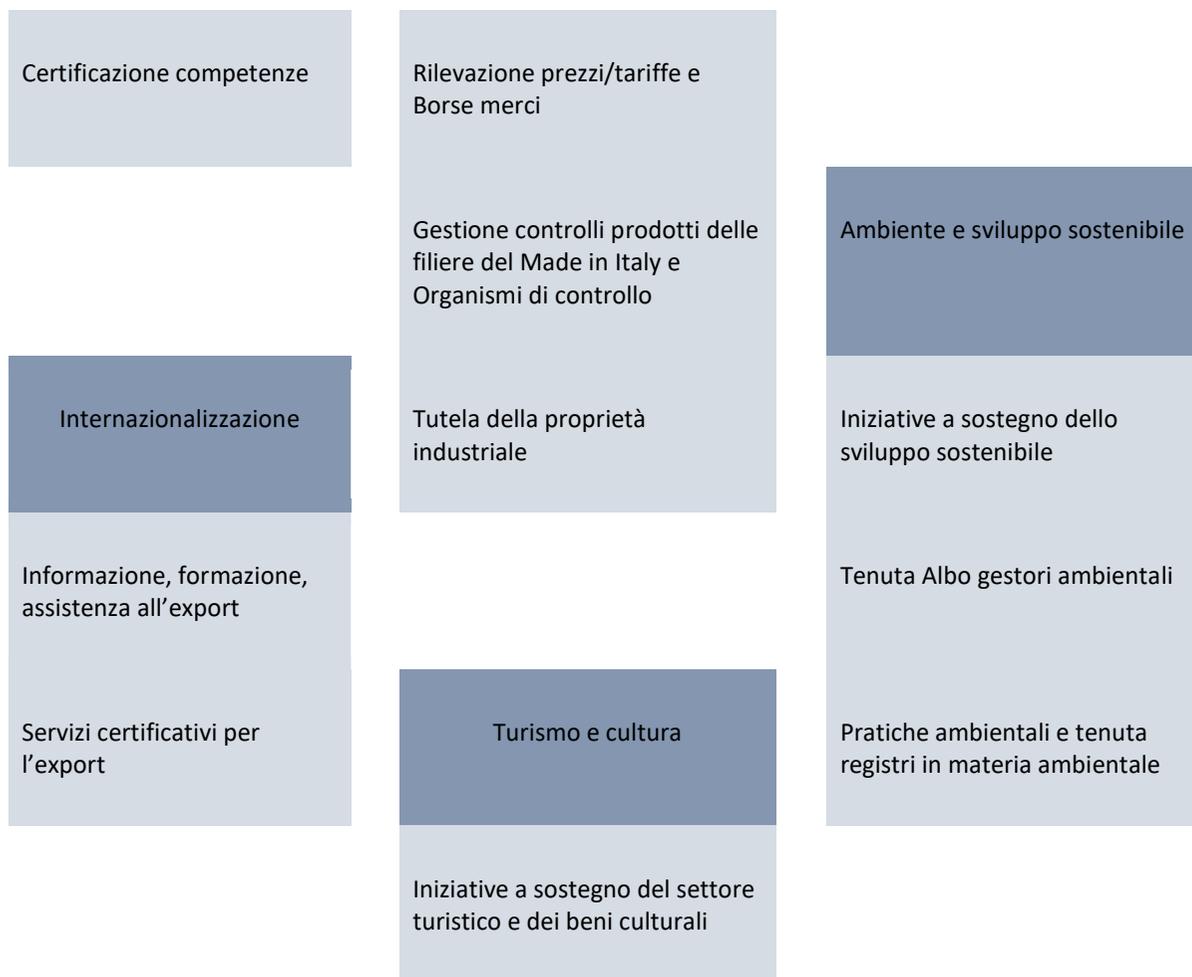
Registro Nazionale dei protesti

Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni

Supporto incontro domanda-offerta di lavoro

Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi

Osservatori economici



Un utile “apparato” rappresentativo del perimetro delle funzioni è la **Mappa dei processi**, grazie alla quale è resa possibile la classificazione omogenea delle attività svolte dalla Camera di Commercio di Pavia. Essa comprende sia i processi funzionali all'erogazione dei servizi alle

imprese (cd. «processi primari», contrassegnati con le lettere C e D) sia i processi di governo interno e di supporto alla gestione dell'ente (A e B), oltre ad altre tipologie residuali (libero mercato, fuori perimetro).

Nella sua versione più estesa, la Mappa consta di 5 livelli gerarchicamente ordinati: Macro-Funzione; Macro-Processo; Processo; Sotto-Processo; Azione. Ai fini della sua rappresentazione all'interno del PIAO, la rappresentazione, per ovvi motivi di sintesi, è riportata di seguito fino al terzo livello (quello del processo).

	Macro Funzione	Macro-processo	Processo
PROCESSI INTERNI	A Governo camerale	A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale
			A1.2 Compliance normativa
			A1.3 Organizzazione camerale
		A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi
			A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali
			A2.3 Gestione documentale
			A2.4 Rilevazioni statistiche
		A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione

	B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale
		B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti
			B2.2 Patrimonio e servizi di sede
		B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale
			B3.2 Contabilità e finanza
		PROCESSI PRIMARI	C Trasparenza, semplificazione e tutela
C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa			
C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità		
	C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato		
	C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti		
	C2.4 Sanzioni amministrative		
	C2.5 Metrologia legale		

		C2.6	Registro nazionale dei protesti	
		C2.7	Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	
		C2.8	Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	
		C2.9	Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	
		C2.10	Tutela della proprietà industriale	
	D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1	Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export
			D1.2	Servizi certificativi per l'export
		D2 Digitalizzazione	D2.1	Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)
			D2.2	Servizi connessi all'agenda digitale
		D3 Turismo e cultura	D3.1	Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni		D4.1	Orientamento	
		D4.2	Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	

		D4.3	Supporto incontro d/o di lavoro
		D4.4	Certificazione competenze
	D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1	Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
		D5.2	Tenuta albo gestori ambientali
		D5.3	Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1	Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
		D6.2	Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
		D6.3	Osservatori economici

Descrizione della struttura organizzativa

In questa sezione si descrive la struttura organizzativa camerale e, in particolare, nei seguenti elementi:

Organi

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi organi camerali il **Presidente**, il **Consiglio** (organo di indirizzo), la **Giunta** (organo di governo) e il **Collegio dei Revisori dei Conti** (organo di vigilanza). I Consiglieri sono espressione delle categorie economiche maggiormente rappresentative del territorio di competenza, cui si aggiungono tre componenti designati rispettivamente dai consumatori, dai sindacati e dai liberi professionisti.

Con l'art. 61 del D.L. 14 agosto 2020 n. 104, convertito dalla Legge n. 126 del 13 ottobre 2020, intitolato "Semplificazioni dei procedimenti di accorpamento delle Camere di Commercio", il legislatore ha impresso un'accelerazione ai processi di accorpamento sospesi – in cui ricadeva anche quello in corso presso la Camera pavese - stabilendo la decadenza degli organi "politici" delle Camere che non li avessero ancora conclusi nonché la nomina di un Commissario Straordinario. Tale norma ha, dunque, comportato la decadenza di tutti gli Organi, con l'eccezione del Collegio dei Sindaci Revisori, a partire dal 14/09/2020.

Attualmente la Camera pavese è governata dal **Commissario Straordinario**, cui sono attribuiti i poteri del Presidente, del Consiglio e della Giunta, nominato con Decreto MISE del 27.11.2020 ai sensi del citato art. 61 del D.L. n. 104/2020. La struttura amministrativa, invece, è guidata dal Segretario Generale pro tempore. L'ente si avvale, inoltre, dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico nell'ambito del Ciclo della performance.

Commissario Straordinario

Con Decreto del MISE del 27.11.2020 è stato nominato Commissario Straordinario Giovanni Merlino.

Revisori dei conti

- Paola Menghi – Presidente (atto di nomina su designazione MISE: Delibera Consiglio Camerale n. 3 del 4/04/2016);
- Domenico Malena - (atto di nomina su designazione MISE: Delibera Consiglio Camerale n. 3 del 4/04/2016);
- Flaviana Pontiroli - (atto di nomina su designazione MISE: Delibera Consiglio Camerale n. 3 del 4/04/2016).

Organismo indipendente di valutazione

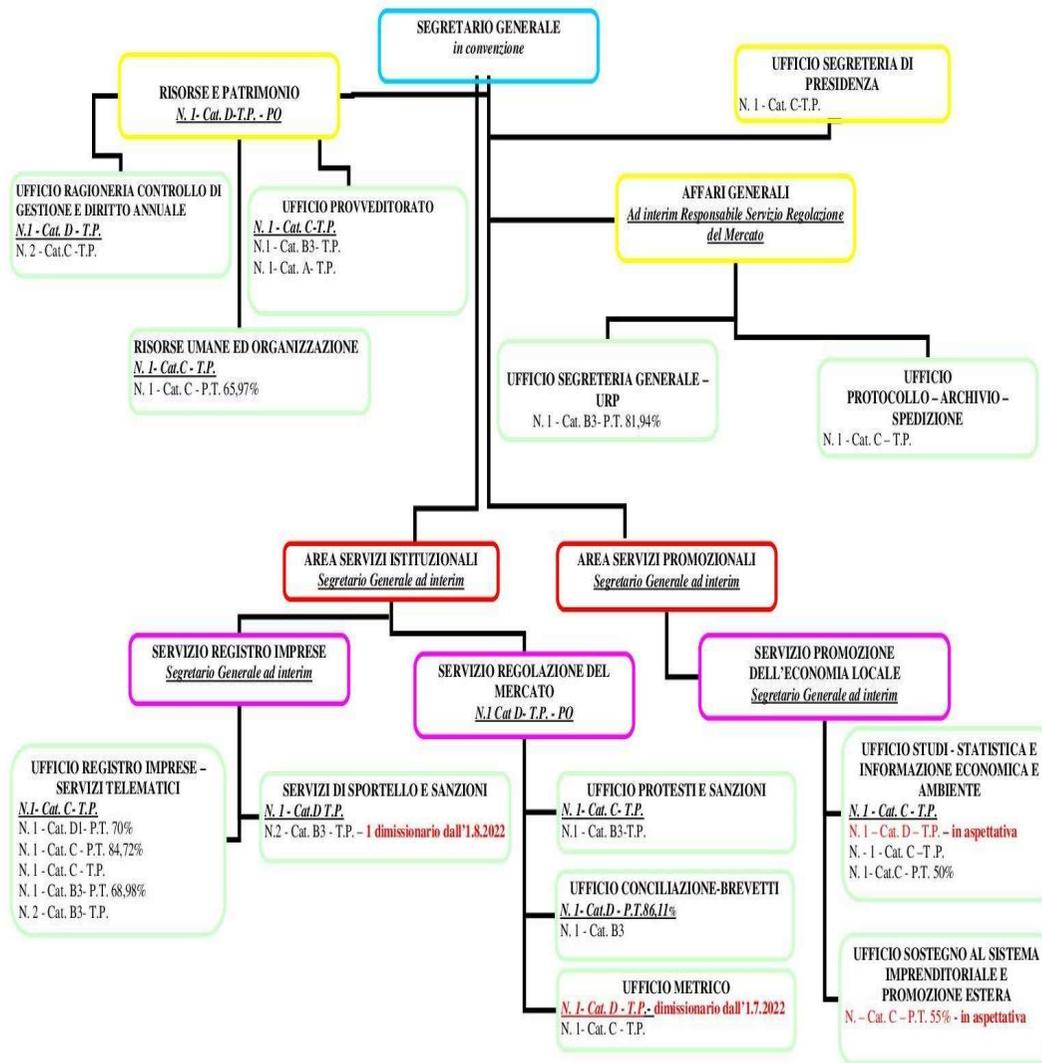
- Raffaella Dall'Anese (atto di nomina: Delibera di Giunta Camerale n. 43 del 29/07/2020).

Risorse Umane

La Camera si articola in **due aree dirigenziali** dedicate rispettivamente ai Servizi Istituzionali e ai Servizi Promozionali, dirette ad interim dal Segretario Generale che è anche il Conservatore del Registro Imprese. Alle dirette dipendenze del Segretario Generale sono collocate le **funzioni di supporto**, svolte dal Servizio Risorse e Patrimonio (che comprende gli uffici Ragioneria, Controllo di Gestione e Diritto Annuale; Provveditorato; Risorse Umane e Organizzazione), dal Servizio Affari Generali (che comprende gli uffici Segreteria generale, Urp, Protocollo, Spedizione e Archivi) nonché dalla Segreteria di Presidenza.

La gestione dei servizi “Risorse e Patrimonio” e “Regolazione del Mercato” è affidata a due responsabili di Posizione organizzativa. I Servizi Registro Imprese e Promozione dell’Economia Locale sono retti, ad interim, dal Segretario Generale. Con n. 10 responsabili di ufficio, ossia uno ogni n. 4 addetti, l’organizzazione esprime un elevato tasso di diffusione delle responsabilità.

Nella pagina che segue è rappresentato l’attuale **Organigramma della Camera di Commercio di Pavia**.



L'Ente, oltre al Segretario Generale f.f. Enrico Ciabatti, conta dal 1° gennaio 2022 n. 35 dipendenti, non dirigenti, a tempo indeterminato di cui:

- 08 di categoria D (di cui n. 1 in aspettativa);
- 17 di categoria C (di cui n. 1 in congedo);
- 09 di categoria B;
- 01 di categoria A.

n. 8 dipendenti hanno contratto di lavoro part time.

Al 1° gennaio 2022 la Camera presenta una copertura della dotazione organica pari al 43%, rispetto a quella approvata dalla Giunta Camerale nel 2003 (registrando un'ulteriore diminuzione del 3% rispetto al 2020) e al 71% rispetto a quella prevista dal DM 8.8.2017.

Il personale effettivamente in servizio al 1.1.2022, con esclusione quindi dei dipendenti in aspettativa e congedo, risultava di n. 33 unità, pari al 40% della dotazione organica approvata dalla Giunta Camerale e al 67% di quella prevista dal già citato DM. Attualmente risultano in servizio n. 32 dipendenti, a seguito delle dimissioni di un dipendente di categoria C.

Al 1° gennaio 2022 il personale laureato (laurea breve o specialistica) rappresenta il 34,2% delle risorse in servizio, di cui il 15,79% in categoria D, mentre il personale con un titolo di studio di scuola media superiore rappresenta il 55,26% e quello con titolo di istruzione compreso fra il diploma di qualifica e la scuola dell'obbligo il 10,54%.

Sotto il profilo dell'età anagrafica, molto significativa è la quota di dipendenti di età compresa tra i 50 e i 59 anni, pari al 57,9%, mentre il 18,4% del personale rientra nella fascia di età compresa tra i 40 e i 49 anni, il 21,05% nella fascia da 60 anni e oltre solo il 2,65% è distribuito nella fascia di età i 20 e i 39 anni. L'età media molto elevata è da ricondurre ai vincoli assunzionali introdotti a partire dalla Legge Finanziaria 2005 nonché alla già descritta impossibilità di assumere derivante dall'art. 3, c. 9, del D.Lgs. n. 219/2016.

Nel corso del corrente anno, inoltre, almeno n. 2 dipendenti richiederanno la pensione anticipata/vecchiaia; rimane invece incerto il numero dei dipendenti che, pur avendo i requisiti previsti dal D.L. 28/01/2019 n. 4, richiederà tale trattamento pensionistico. È inoltre sicura l'uscita per dimissioni di n. 1 dipendente di categoria C.

La **formazione del personale** è sempre stata centrale per l'Ente, soprattutto oggi, alla luce del cambiamento organizzativo imposto dalla peculiare contingenza storica più sopra descritta. Con la formazione, la Camera intende alimentare nelle persone senso di appartenenza, motivazione, spirito critico e proattività.

Nel 2021 l'attività formativa ha riguardato l'intero personale camerale e di Paviaviluppo; essa è quantificabile in complessive 850 ore di formazione fruite dal personale della Camera e in 708 ore di formazione fruite dal personale dell'Azienda. Con lo stesso spirito si proseguirà nel 2022, riservando una più forte centralità alla formazione in materia di Anticorruzione e di Trasparenza.

Livelli organizzativi, dotazione di personale

Nelle tabelle successive si riporta sinteticamente la distribuzione del personale per categorie, classi d'età, anzianità di servizio, tipo di contratto, titolo di studio, sesso (risorse umane al 31.12 di ogni anno, escluso il Segretario Generale):

<i>Categorie</i>	<i>Anno 2021</i>	<i>Anno 2020</i>	<i>Anno 2019</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>	<i>Anno 2016</i>
<i>Categoria dirigenziale</i>	==	==	==	==	==	01
<i>Categoria D</i>	8	9	9	9	10	11
<i>Categoria C</i>	17	17	17	19	19	22
<i>Categoria B</i>	9	11	14	15	17	20
<i>Categoria A</i>	1	1	1	1	3	3

<i>Totale</i>	35	38	41	44	49	57
<i>Classi d'età</i>	<i>Anno 2021</i>	<i>Anno 2020</i>	<i>Anno 2019</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>	<i>Anno 2016</i>
<i>20-29</i>	==	==	==	==	==	==
<i>30-39</i>	==	1	1	1	1	3
<i>40-49</i>	8	7	8	10	12	15
<i>50-59</i>	17	22	25	26	29	27
<i>60 e oltre</i>	10	8	7	7	7	12
<i>Totale</i>	35	38	41	44	49	57
<i>Anzianità di servizio</i>	<i>Anno 2021</i>	<i>Anno 2020</i>	<i>Anno 2019</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>	<i>Anno 2016</i>
<i>0-5</i>	==	==	==	==	==	2
<i>06-10</i>	1	1	1	1	1	==

<i>11-15</i>	==	==	1	1	3	3
<i>16-20</i>	3	3	4	5	7	8
<i>21-25</i>	8	13	14	13	10	12
<i>26-30</i>	10	9	8	11	13	14
<i>31-35</i>	7	7	8	7	10	13
<i>36-40</i>	6	5	5	6	4	3
<i>41 e oltre</i>	==	==	==	==	==	==
<i>Totale</i>	35	38	41	44	49	57
<i>Tipo di contratto</i>	<i>Anno 2021</i>	<i>Anno 2020</i>	<i>Anno 2019</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>	<i>Anno 2016</i>
<i>Full time</i>	27	30	32	34	39	47
<i>Part time</i>	8	8	9	10	10	10

<i>Totale</i>	35	38	41	44	49	57
<i>Titolo di studio</i>	<i>Anno 2021</i>	<i>Anno 2020</i>	<i>Anno 2019</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>	<i>Anno 2016</i>
<i>Scuola obbligo</i>	3	4	7	8	11	13
<i>Diploma</i>	20	21	21	23	25	29
<i>Laurea</i>	12	13	13	13	13	15
<i>Totale</i>	35	38	41	44	49	57
<i>Sesso</i>	<i>Anno 2021</i>	<i>Anno 2020</i>	<i>Anno 2019</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>	<i>Anno 2016</i>
<i>Donne</i>	27	29	32	34	36	42
<i>Uomini</i>	8	9	9	10	13	15
<i>Totale</i>	35	38	41	44	49	57

Come si illustrerà nel paragrafo 4.2 “Organizzazione del Lavoro Agile”, nel 2022 l’Ente ha approvato le “Linee Guida Generali per l’esecuzione della prestazione lavorativa in modalità di **Lavoro Agile**” e nel 2019 “Linee Guida Generali per il **Telelavoro**”, come previsto dal D.L. n. 81/2017.

Con particolare riferimento al telelavoro, si evidenzia che la Camera ha ottenuto un finanziamento su propria progettualità sul *Piano Territoriale per la Conciliazione Vita-Lavoro della provincia di Pavia*, animato da una rete coordinata da ATS Pavia di cui la Camera è partner. Attualmente usufruisce di tale modalità lavorativa una risorsa.

Gli Immobili

L'Ente, oltre alla **sede legale** di Via Mentana n. 27, in cui opera anche Paviaviluppo, è proprietaria, in **Pavia**, del **Palazzo Esposizioni Alberto Ricevuti**, dell'immobile locato alla Provincia di Pavia sede dell'**IPSIA L. Cremona** e dello stabile situato in **Piazza del Lino**. In **Voghera** è di proprietà dell'Ente l'immobile che ospita il proprio **archivio storico** nonché l'immobile già sede dell'ufficio decentrato, chiuso dal 2013; in **Vigevano**, invece, insiste l'immobile anch'esso già sede dell'ufficio decentrato, chiuso dal 2014.

Nel 2017 l'Ente ha acquisito la valutazione di alcuni degli immobili di sua proprietà; tale valutazione è in corso di aggiornamento. Sono state svolte pubblicazioni dell'offerta in locazione dei locali già sede degli uffici decentrati sul Portale Paloma dell'Agenzia del Demanio, ma nessun Ente Pubblico ha risposto.

La Camera ha istituito le **Sale di Contrattazione Merci di Mortara, Pavia e Voghera** quali sedi di mercato all'ingrosso dei più importanti prodotti agricoli e agroalimentari scambiati sul territorio: per le sale di Pavia e Voghera è tuttora in corso una verifica di funzionalità anche alla luce dell'evoluzione dei mercati prevista dalle nuove normative, destinate a modificare profondamente l'attività di rilevazione dei prezzi attraverso lo sviluppo di Borsa Merci Telematica Italiana.

Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

L'architettura informatica della Camera di Commercio, nella sede di Pavia, via Mentana, n. 27 è costituita da una LAN (Local Area Network – rete locale) che collega diverse decine di PC, stampanti, telefoni VOIP ed altri dispositivi.

La connessione della LAN al data center di Infocamere S.c.p.A (Società consortile delle Camere di Commercio) si realizza tramite collegamenti in fibra ottica. Ciò rende possibile il collegamento al server aziendale, alla Intranet Infocamere, ai vari applicativi utilizzati per il lavoro quotidiano nonché a Internet.

In particolare il server aziendale è ospitato presso le server farm di Infocamere in ottica di business continuity e disaster recovery. Tramite tale apparato è possibile la conservazione, condivisione ed il backup di file. Il segnale WiFi è presente presso la sede nelle principali sale aperte al pubblico (Sala Consiliare, Sala Giunta e Sala Biblioteca) e consente a chiunque, previa registrazione, di accedere e navigare in Internet.

La Camera di Pavia, al fine di incrementare il livello di sicurezza e semplificare la gestione degli strumenti informatici, ha adottato la tecnologia Virtual Desktop Infrastructure (VDI) che consente di avere postazioni di lavoro sempre performanti e configurate in modo idoneo alle sole attività lavorative. Al desktop virtuale si accede, con user-id e password, attraverso il pc fisico.

Negli altri immobili camerale ci sono i collegamenti telematici che seguono: nel Palazzo Esposizioni “Alberto Ricevuti”, il collegamento in fibra ottica al data center di Infocamere e una Lan che connette pc, stampanti e telefoni VOIP nonché alcuni access point per i collegamenti WiFi; presso l’immobile, sito in Voghera, che ospita l’archivio di deposito e l’archivio storico, un collegamento alla rete di Infocamere ed una Lan con la presenza di una postazione.

A partire dal 2020, anche per effetti della spinta alla digitalizzazione determinata dal periodo pandemico e in un’ottica di efficientamento, modernizzazione e sicurezza, l’Ente ha:

- adottato la Piattaforma TVox che permette l’utilizzo e la gestione del telefono via WEB, potenziando in particolare l’efficacia dello smart working e del telelavoro;
- sostituito e dismesso tutti i PC dotati di sistema operativo obsoleto (cosa che avviene periodicamente);
- razionalizzato e sostituito le stampanti;
- sostituito i terminali di rilevazione delle presenze e adottato la piattaforma di Infocamere per la gestione delle timbrature.

Le prestazioni in smart working e in telelavoro, ove previste, avvengono con pc forniti dall’Ente e collegandosi tramite una connessione sicura.

La politica dell'Ente per la gestione dell'infrastruttura ICT e delle apparecchiature connesse è quella di pianificare l'aggiornamento e la sostituzione ciclica sulla base di criteri di obsolescenza tecnologica e di ammortamento economico, tenendo conto anche delle normative in materia di risparmio dei costi nella Pubblica Amministrazione.

Coerentemente con l'evoluzione dei canali di informazione, del contatto con l'utenza nonché della normativa in materia di pubblicità di atti, fatti e/o notizie da pubblicare sui siti internet istituzionali della P.A., la Camera di Commercio di Pavia continua ad aggiornare il proprio sito web raggiungibile all'URL <https://www.pv.camcom.it>. Recentemente, ai fini della dichiarazione di accessibilità del citato sito camerale, è stata svolta una valutazione in merito attraverso lo strumento promosso da Agid "MAUVE++". Si sta, dunque, procedendo, con l'assistenza di Infocamere (gestore del sito), all'analisi della medesima per progettare le necessarie azioni di rivisitazione che consentano di elaborare al meglio la menzionata dichiarazione.

La CCIAA di Pavia non dispone di server di applicazioni. Gli applicativi sono infatti forniti da Infocamere tramite servizio web e utilizzabili, quindi, tramite browser oppure in modalità client/server. Solo poche applicazioni sono invece installate sui singoli PC.

Il server di dati è fornito da Infocamere tramite servizio di hosting remoto replicato in modo da garantire la continuità operativa e la gestione di "disaster recovery". Tale servizio comprende attività di help desk, backup e restore di dati, protezione mediante firewall, sistemi IPS e anti-DDOs, patching dei sistemi operativi, antivirus.

L'accesso ai server dati è possibile solo da parte di personale autorizzato. In base a quanto previsto dal Provvedimento del 27.11.2008 del Garante Privacy, riguardante gli amministratori di sistema, le operazioni di accesso sono tracciate in appositi file di log. In essi è installato un antivirus sempre attivo.

I sistemi operativi sono costantemente aggiornati in modo coerente alle applicazioni che mettono a disposizione, in modo da garantire il più alto livello di sicurezza possibile

Con Ordine di servizio n. 7 dell'8/04/2022, al fine di contribuire alla massima diffusione della cultura e della sicurezza informatica, la CCIAA si è dotata di un "Disciplinare per l'utilizzo delle apparecchiature informatiche camerale, accesso e utilizzo del servizio Internet, di posta elettronica e Banche Dati" a cui tutti i dipendenti e fruitori del sistema informatico camerale devono attenersi.

Con Determinazione del Commissario Straordinario n. 9 del 23 marzo 2022 la Camera ha approvato il nuovo Manuale di Gestione Documentale, tra i cui allegati si evidenziano il **Piano della Sicurezza dei Documenti Informatici** e il **Piano Generale della Sicurezza Informatica**; e con Determinazione del Segretario Generale n. 17 del 23 marzo 2022 l'Ente ha approvato il nuovo **Manuale di conservazione dei documenti informatici**.

Inoltre l'Ente è dotato di Documenti **Privacy** (Organigramma Privacy, Disciplinare Autorizzati Trattamenti, Procedura Data Breach, Regolamento per l'esercizio dei diritti degli interessati). La Camera ha adottato l'applicativo REGI di Infocamere per una gestione più avanzata del Registro Trattamento Dati Personali.

Aziende speciali e partecipazioni della Camera di Commercio di Pavia

L'azienda speciale Paviaviluppo

La CCIAA di Pavia opera anche attraverso Paviaviluppo, azienda speciale nata il 1° gennaio 2009 dalla razionalizzazione funzionale ed organizzativa che ha unificato le due aziende camerale preesistenti, PaviaMostre e PaviaForm.

L'Azienda svolge principalmente attività di promozione, sostegno e animazione economica negli ambiti: formazione imprenditoriale e manageriale, creazione d'impresa, internazionalizzazione, innovazione, trasferimento tecnologico e sviluppo sostenibile, cultura d'impresa e CSR, orientamento al lavoro, reti d'impresa e promozione delle filiere.

Paviaviluppo è pertanto organizzata su n. 4 aree, ciascuna con un proprio responsabile (Informazione e Orientamento, Affiancamento alle imprese e formazione, Promozione territorio e filiere, Amministrazione) che rispondono ad una Direzione Operativa. La **struttura amministrativa** è guidata dal Direttore dell'Azienda che è il Segretario Generale pro tempore della Camera di Commercio di Pavia. Il Direttore è responsabile della gestione amministrativa, tecnica e finanziaria ed è a capo del personale. L'Azienda ha attualmente 9 dipendenti, di cui n. 8 donne; tutti i dipendenti sono assunti a tempo indeterminato e n. 4 dipendenti svolgono part-time.

Il Consiglio di Amministrazione è composto dal Presidente dell'Azienda, nella persona del Presidente pro tempore della Camera di Commercio, e da n. 4 Consiglieri nominati dalla Giunta Camerale fra i propri componenti.

Attualmente, come la Camera, Paviaviluppo è governata dal **Commissario Straordinario** nominato con Decreto MISE del 27.11.2020 ai sensi dell'61 del D.L. n. 104/2020, convertito dalla Legge n. 126/2020.

Il **Conto Economico** annuale di Paviaviluppo, pari a circa 1,5 milioni di Euro, nel contesto pandemico ha evidenziato il seguente trend: € 573.000,00 per il 2020; prevedibilmente € 660.000,00 per il 2021.

In merito si evidenzia che i proventi derivano da servizi, contributi per progetti da parte di Enti pubblici e privati (fondazioni) nonché dal contributo della Camera di Commercio per la realizzazione delle attività promozionali. Nel biennio 2020-2021 sono venuti a mancare i contributi da enti privati storicamente riferiti ad iniziative (ad esempio l'Autunno Pavese) che, durante l'emergenza sanitaria, hanno subito una riconversione di attività rispetto alle progettualità precedenti.

Partecipate

La Camera detiene partecipazioni dirette in n. 6 società:

- Infocamere Scpa;
- Borsa Merci Telematica Scpa;
- TecnoserviceCamera Scrl;
- ICOutsourcing Scrl;
- Centro Studi delle Camere di Commercio G. Tagliacarne Srl;
- Rete Camere Srl in liquidazione

nonché, per loro tramite, indirettamente, in diverse società di cui le principali sono n. 3:

- Ecoverved Scrl;
- Iconto Srl;
- BCC Roma.

Settore attività	Denominazione società	Capitale sociale	Quota partecipazione CCIAA (%)
Amministrazione di mercati finanziari	<i>Borsa Merci Telematica Scpa</i>	2.387.372,16	0,100%
Servizi integrati di gestione agli edifici	<i>TecnoserviceCamere Scrl</i>	1.318.941,00	0,307%
Elaborazione dati	<i>IC Outsourcing Scrl</i>	372.000,00	0,112%
Fornitura servizi informatici e elaborazione dati	<i>Infocamere S.C.P.A.</i>	17.670.000,00	0,184%
Corsi di formazione e corsi di aggiornamento professionale	<i>Centro Studi delle Camere di Commercio G. Tagliacarne Srl</i>	500.824,00	0,40%
Attività di organizzazioni economiche, di datori di lavoro e professionali	<i>Retecamere in liquidazione Srl</i>	242.356,34	0,340%

La Camera è presente, inoltre, nella compagine di Unioncamere (Ente pubblico vigilato), Unioncamere Lombardia (Ente di diritto privato svolgente funzioni pubbliche) e della propria Azienda Speciale Paviaviluppo (Organismo di diritto pubblico).

Le risorse economiche

La rappresentazione delle risorse economiche disponibili per il perseguimento degli obiettivi e per la realizzazione dei relativi interventi è data dall'esposizione dei valori di bilancio, riportando le principali grandezze del Conto economico e dello Stato patrimoniale.

Dal punto di vista dell'equilibrio economico, nel periodo considerato, l'andamento della gestione ha visto dei risultati sia positivi che negativi. I risultati d'esercizio registrati a chiusura degli anni in esame sono particolarmente influenzati dall'entità degli oneri per iniziative promozionali registrati nonché dalla gestione straordinaria.

Guardando alla dinamica e alla composizione dei proventi correnti del quinquennio 2017-2021, il Diritto Annuale costituisce naturalmente il principale canale di finanziamento delle attività camerali, avendo contribuito alla formazione dei proventi stessi per una quota vicina al 70% sul totale, seguiti dai Diritti di segreteria.

Sempre nel medesimo quinquennio si è registrata una diminuzione del 15% degli Oneri del Personale e di oltre il 17% delle spese di funzionamento.

Principali risultanze del Conto economico (anni 2017 - 2023)

	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Preconsuntivo Anno 2022	Preventivo Anno 2023
Diritto annuale	4.641.066	5.376.057	5.268.455	4.901.678	5.088.655	5.229.820	5.250.000
Diritti di segreteria	1.785.627	1.793.355	1.794.867	1.699.176	1.716.851	1.765.000	1.750.000
Contributi e trasferimenti	257.002	394.014	413.976	483.638	381.079	345.560	326.700
Proventi da gestione di servizi	129.206	138.825	106.466	36.129	58.221	28.300	28.300
Variazioni rimanenze	707	(813)	(512)	126	15.316	0	0
Proventi correnti	6.813.608	7.701.438	7.583.252	7.120.746	7.260.122	7.368.680	7.355.000
Personale	(1.965.249)	(1.878.489)	(1.798.302)	(1.742.581)	(1.675.920)	(1.924.700)	(1.770.000)

Costi di funzionamento	Quote associative	(332.767)	(324.742)	(315.451)	(349.147)	(344.791)	(369.200)	(369.200)
	Organi istituzionali	(33.631)	(41.397)	(43.026)	(25.453)	(30.222)	(33.000)	(33.000)
	Altri costi di funzionamento	(1.527.273)	(1.534.714)	(1.837.466)	(1.332.334)	(1.275.416)	(1.540.775)	(1.458.800)
Interventi economici	(1.806.729)	(3.606.278)	(3.555.587)	(1.915.367)	(1.894.206)	(4.293.450)	(1.809.228)	
Ammortamenti e accantonamenti	(1.565.759)	(1.936.539)	(1.651.556)	(1.701.101)	(1.907.998)	(1.635.600)	(1.620.000)	
Oneri correnti	(7.231.408)	(9.322.160)	(9.201.388)	(7.065.983)	(7.128.553)	(9.796.725)	(7.060.228)	
Risultato Gestione corrente	(417.799)	(1.620.721)	(1.618.135)	54.763	131.569	(2.428.045)	294.772	
Risultato Gestione finanziaria	38.620	2.813	3.048	2.779	3.341	3.250	3.250	
Risultato Gestione straordinaria	292.638	(8.209)	2.545.824	(80.888)	186.758	(306.562)	(298.022)	
Rettifiche Attivo patrimoniale	(19.230)	(10.686)	0	0	(1.000)	0	0	
Risultato economico della gestione	(105.771)	(1.636.803)	930.737	(23.345)	320.669	(2.731.357)	0	

Attivo dello Stato patrimoniale (anni 2017-2021)

	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021
Immobilizzazioni immateriali	6.198	0	0	0	0
Immobilizzazioni materiali	4.056.436	4.657.944	4.860.464	5.116.158	5.440.724
Immobilizzazioni finanziarie	5.152.538	5.166.102	409.159	382.741	405.666
IMMOBILIZZAZIONI TOTALI	9.215.172	9.824.046	5.269.623	5.498.900	5.846.390
Rimanenze di magazzino	7.190	6.377	5.866	5.992	21.308
Crediti di funzionamento	1.437.378	959.345	1.205.069	1.197.023	950.782

Disponibilità liquide	25.400.781	23.910.238	29.022.758	27.712.748	27.463.123
ATTIVO CIRCOLANTE	26.845.349	24.875.961	30.233.693	28.915.762	28.435.214
Ratei e risconti attivi	7.049	19.263	18.386	14.717	15.354
TOTALE ATTIVO	36.067.570	34.719.271	35.521.702	34.429.379	34.296.958

Passivo e Patrimonio netto (anni 2017 - 2021)

	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021
Debiti di finanziamento	0	0	0	0	0
Trattamento di fine rapporto	(3.499.903)	(3.296.340)	(3.187.661)	(2.650.624)	(2.563.985)
Debiti di funzionamento	(2.756.462)	(3.136.590)	(3.496.298)	(2.607.665)	(2.335.275)
Fondi per rischi e oneri	(178.725)	(543.593)	(280.215)	(438.685)	(361.667)
Ratei e risconti passivi	(411.498)	(158.570)	(42.613)	(240.835)	(223.792)
TOTALE PASSIVO	(6.846.588)	(7.135.093)	(7.006.786)	(5.937.808)	(5.484.719)
Avanzo patrimoniale	(24.457.674)	(24.504.068)	(17.112.069)	(18.390.948)	(19.294.523)
Riserva di partecipazioni	(4.869.078)	(4.716.913)	(10.472.110)	(10.123.968)	(9.197.048)
Risultato economico dell'esercizio	105.771	1.636.803	(930.737)	23.345	(320.669)
PATRIMONIO NETTO	(29.220.982)	(27.584.179)	(28.514.917)	(24.491.571)	(28.812.240)

4.2 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Gli elementi di scenario socio-economico

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

Il territorio provinciale si estende per circa 2.969 kmq: rappresenta il 12,5% della superficie lombarda e l'1% di quella nazionale e conta 534.691 abitanti^[1]. Tra le province lombarde quella pavese è settima per **popolazione** e la sua densità demografica (180 ab/Kmq) è meno della metà di quella della Lombardia (418 ab/kmq).

La popolazione straniera regolarmente presente sul territorio, in rapida crescita, costituisce circa il 12% del totale, in linea con la media regionale. L'assetto demografico si connota per un indice di vecchiaia (207,7) molto più elevato rispetto a quello regionale (177,5) e nazionale (187,9).

Nella struttura produttiva provinciale un ruolo fondamentale ha l'**agricoltura**, volta principalmente alle colture di *riso, cereali, vite e frutta*. Pavia è una provincia leader in Italia e in Europa sia per la produzione di riso, grazie ai suoi oltre 80.000 ettari di superficie seminata e agli oltre 1.300 produttori (fonte: Ente Risi) 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 uva da vino che copre quasi il 55% di quella lombarda.

Pavia ha anche 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*.

Sempre più rilevante è anche il settore dei *servizi*.

La provincia di Pavia sembra avere attraversato, nel 2021, una fase di crescita vivace, mostrando tuttavia qualche difficoltà nel recuperare i danni causati dall'emergenza sanitaria esplosa nell'anno precedente. Il repentino cambio dello scenario internazionale nei primi mesi del 2022 rischia, inoltre, di allungare i tempi per il ritorno ad una situazione di normalità: a febbraio, l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia ha portato la guerra ai confini dell'Unione Europea, creando il peggiore degli scenari possibili. Lo scoppio del conflitto ha prodotto effetti sull'economia europea

e, di riflesso, su quella provinciale in più ambiti, che comprendono il congelamento degli scambi commerciali con i paesi coinvolti, l'instabilità dei mercati finanziari e, soprattutto, una grave crisi energetica.

Lasciato alle spalle il crollo rilevato nei primi sei mesi del 2020 - e il rimbalzo straordinario del trimestre estivo - a partire dalla fine del 2020, e per tutto il 2021, i dati dell'indagine congiunturale condotta su un campione di imprese del comparto manifatturiero della provincia di Pavia mostrano, in ogni trimestre, variazioni positive per tutti i principali indicatori economici oggetto di analisi, andamento che trova conferma anche nei primi dati del 2022.

Partendo dalla **produzione industriale pavese**, il bilancio 2021 è senza dubbio positivo, ma non abbastanza per assorbire completamente le perdite subite all'apice della crisi: rispetto al 2020, l'indicatore recupera il 9,3%; se il confronto, però, viene spostato all'anno pre-Covid, il 2019, il distacco è negativo per quasi il 2%. L'incremento rilevato in provincia è inoltre nettamente inferiore a quello regionale. In Lombardia, la produzione industriale è cresciuta su base annua del 15,6%, trainata in particolar modo dalle province di Brescia (+19%), Bergamo (+17,4%) e Como (+15,7%), mentre Pavia è una delle province con la performance più contenuta, seguita solo da Lodi (+8,8%).

Nel **primo trimestre 2022**, la produzione industriale pavese fa un ulteriore balzo in avanti del 10% rispetto allo stesso periodo del 2021, ancora non sufficiente tuttavia a colmare il distacco con il 2019 (-1,4%).

L'indice della produzione industriale pavese si attesta, nella media 2021, a quota 104,8, con un gap di circa 2 punti rispetto al 2019 e di oltre 11 punti con il valore regionale. L'andamento trimestrale dell'indice pavese mostra tuttavia negli ultimi mesi dell'anno un avvicinamento ai valori pre-crisi.

L'analisi degli altri indicatori economici oggetto di indagine restituisce invece un quadro più ottimistico: gli **ordini**, sia interni che esteri, registrano infatti variazioni positive sia su base annua che nel confronto con il 2019. Le commesse del mercato domestico spuntano una variazione positiva del 12,7% nel confronto con il 2020, risultando in vantaggio del 3,2% anche sul 2019. Stessa dinamica per gli ordini internazionali, che registrano un incremento del 14,3% sul 2020 e del 9,5% sul 2019.

Le giacenze di prodotti finiti, che nelle fasi acute dell'emergenza avevano toccato punte del 12,7% tra giudizi di eccedenza e scarsità, nel 2021 scendono in territorio negativo, con il -5,6%: la riduzione delle scorte, unitamente all'andamento delle commesse, ha influito positivamente sul fatturato, che rileva una crescita del 16,4% su base annua del 7% rispetto al periodo pre-emergenza.

Negli ultimi due anni, l'emergenza sanitaria ed economica ha fortemente condizionato anche la dinamica della **natimortalità delle imprese della provincia di Pavia**[2]. Nel 2020, la fase acuta della pandemia aveva di fatto frenato i movimenti demografici delle aziende del territorio, facendo registrare cali cospicui tanto delle iscrizioni quanto delle cessazioni di attività. Nel 2021 il miglioramento delle prospettive economiche ha in parte risvegliato la voglia di fare impresa e il numero delle nuove iscrizioni è salito del 10% rispetto all'anno precedente, attestandosi a 2.413 unità (+220 rispetto al 2020). Tutt'altro che favorevole è invece il confronto con i dati pre-pandemia, che restituisce un quadro della situazione ancora molto complesso: il numero delle aperture rileva un divario di 347 unità (-12,6%) rispetto al 2019, valore che sale a quota 655 (-21,3%) rispetto alla media del decennio pre-Covid.

Alla ripresa delle iscrizioni, inoltre, non è corrisposto il ritorno a un fisiologico flusso di cancellazioni dai registri camerali: le 2.273 cessazioni di attività rilevate nel 2021 costituiscono il valore più basso degli ultimi quindici anni, persino più contenuto del valore record registrato nel 2020. In questo caso, la **mancata crescita delle cessazioni** non costituisce un segnale positivo, ma conferma invece il perdurare degli effetti della congiuntura sanitaria sul tessuto imprenditoriale pavese. La crescita delle chiusure di impresa è stata probabilmente frenata dall'ampio ventaglio di sostegni e moratorie messo in atto dalle istituzioni per salvaguardare le imprese dagli effetti della crisi, elemento che suggerisce di utilizzare prudenza nell'analisi degli scenari di medio termine sull'evoluzione della struttura imprenditoriale della provincia. Considerato il particolare andamento di iscrizioni e cessazioni d'impresa, il bilancio demografico delle aziende pavesi chiude il 2021 con un saldo positivo di 140 unità ed un tasso di crescita dello 0,3%. I dati sulla demografia di imprese nel **primo trimestre 2022**, mostrano invece un saldo tra iscrizioni e cessazioni negativo per 68 unità ed un tasso di crescita del -0,15%: a contribuire al risultato negativo è in particolare il settore del commercio, in cui si concentra circa un quarto delle cessazioni rilevate nel trimestre (221 su 895 cessazioni non d'ufficio totali).

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 di Commercio di Pavia aggiornato al 31 marzo 2022 ammonta a 46.445 unità.**

Nella **distribuzione per forma giuridica** prevalgono le imprese individuali (59%), mentre la presenza di società di capitale e di persone misura rispettivamente il 23% e il 16%, discostandosi molto rispetto al quadro regionale dove le società di capitale coprono quasi il 38% della compagine imprenditoriale.

È considerevole il ruolo dell'**imprenditorialità con background migratorio**, che detiene una quota pari ad oltre il 12% sul totale delle imprese, un dato pressoché allineato a quello lombardo (12,9%). Importante anche la consistenza delle **imprese femminili**, che rappresentano circa il 22% del totale delle imprese registrate in territorio pavese.

Le difficoltà della provincia a ritornare ad una condizione di normalità sono ben evidenti anche nell'analisi degli **scambi con l'estero**^[3]. Se il 2020 era costato oltre 630 milioni di euro in termini di mancate esportazioni di prodotti verso il mercato internazionale, il 2021 riesce a recuperarne poco meno della metà, mostrando ancora un evidente divario con la situazione ante-Covid. In termini percentuali, nel 2021 il valore dell'export pavese cresce dell'8,5% rispetto al 2020, registrando contestualmente una flessione di pari intensità nel confronto con il 2019 (-8,4%). Pavia è l'unico territorio lombardo a non avere ancora recuperato i livelli pre-crisi: ad eccezione di Como, che nel confronto con il 2019 perde un esiguo 0,5%, le altre province della Lombardia hanno recuperato, se non addirittura significativamente superato, il valore delle esportazioni del periodo pre-pandemico. A gravare sulla performance pavese, il comparto del tessile, abbigliamento, pelli ed accessori, che subisce nel 2021 un ulteriore affondo del 63%, dopo le già pesanti perdite subite nel 2020. Recuperano invece i prodotti chimici (+23,8%), i macchinari e apparecchi (+22,4%) e i metalli di base (+21,2%).

Sul fronte del **mercato del lavoro**, la situazione nel 2021 è rimasta ancora incerta. Ad inizio pandemia, nella prima metà del 2020, il Governo introdusse una serie di misure emergenziali, prevedendo, in particolare, disposizioni speciali per il ricorso agli ammortizzatori sociali, quali semplificazioni procedurali e deroghe ai limiti di durata complessiva degli interventi. Nel 2020 si è pertanto assistito ad un'impennata delle richieste di utilizzo della Cassa Integrazione Guadagni (CIG), raggiungendo, nella sola provincia di Pavia, l'incredibile cifra di quasi 20 milioni di ore autorizzate, contro le 1,2 milioni del 2019^[4]. Nel 2021, con il perdurare dello stato di crisi e della conseguente proroga delle misure emergenziali, il ricorso alla CIG si è mantenuto su livelli elevati, ma quasi dimezzati rispetto al 2020. Con riferimento ai settori, il comparto dell'industria meccanica è quello che ha chiesto più ammortizzatori sociali, con circa il 30% delle ore autorizzate di CIG sul totale della provincia. Seguono: la categoria degli alberghi e pubblici servizi, con una percentuale di ore richieste pari all'11,3% del totale provinciale; il settore manifatturiero delle pelli, cuoio e calzature (11%); l'industria chimica, petrolchimica, gomma e materie plastiche (8,8%) e il commercio al minuto (6,2%).

[1] Dato aggiornato al 01.01.2022 - Fonte: Istat

[2] Elaborazione Ufficio Studi CCIAA Pavia su dati Stockview InfoCamere

[3] Elaborazione Ufficio Studi CCIAA Pavia su dati Istat

[4] Elaborazione Ufficio Studi CCIAA Pavia su dati INPS

Per quanto concerne la Digitalizzazione, la pandemia ha accelerato la formazione di **nuove imprese digitali** nel nostro Paese e anche a Pavia. I dati del 2021 confermano questa tendenza: a livello nazionale, negli ultimi dodici mesi, tali attività sono cresciute di oltre il 6%, in Lombardia del 7,5% mentre a Pavia del 5,3%, un dato leggermente più contenuto rispetto al valore nazionale e regionale ma comunque importante. A fine 2021, sono presenti a Pavia 969 imprese digitali (dal commercio via Internet agli Internet service provider, dai produttori di software a chi elabora dati o gestisce portali web) che danno lavoro a circa 1.660 addetti. Nel 2021 il comparto digitale ha potuto contare su 104 nuove iscrizioni al registro camerale, di cui circa il 50% inerente l'avvio di attività di commercio elettronico.

Gli elementi di contesto normativo

Gli ultimi anni sono stati attraversati dal **processo di riforma delle Camere di Commercio**, che ha investito temi cruciali, quali quelli delle *funzioni*, delle *circoscrizioni territoriali* e del *finanziamento*. Dal punto della riorganizzazione territoriale tale processo sta avendo notevole impatto sull'Ente pavese.

Novità sono intervenute su diverse aree di competenza camerale.

In materia di **Registro Imprese**, l'art. 37 del Decreto Semplificazioni 2020 (D.L. n. 76/2020, convertito dalla L. 120/2020) ha reso *più stringenti le disposizioni sull'obbligo di domicilio digitale* per le imprese, prevedendo sanzioni amministrative e contestuale assegnazione del domicilio digitale da parte del sistema camerale. L'art. 40 ha introdotto *semplificazioni nei procedimenti di cancellazione delle imprese non più attive*, assegnando al Conservatore funzioni che in passato erano riservate al Giudice del Registro. Con Decreto Direttoriale 14 aprile 2021, inoltre, il MISE ha approvato le specifiche tecniche – efficaci dal 27 aprile 2021 - per la realizzazione di programmi informatici per la compilazione delle *domande e delle denunce da presentare all'ufficio del Registro delle imprese per via telematica o su supporto informatico*, di cui al D.M. 18 ottobre 2013, come da ultimo modificato dal D.M. 8 ottobre 2020.

Con il D.Lgs. n. 183/2021 (Recepimento della direttiva UE 2019/1151 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 giugno 2019, in materia di uso di strumenti e processi digitali nel diritto societario) è stata disciplinata la *costituzione di srl e srl semplificata con atto pubblico informatico notarile*.

Dal 1° marzo 2021, inoltre, per i *consorzi con attività esterna* e per i *contratti di rete* con un fondo patrimoniale comune e un organo comune per l'attività con i terzi è scattato l'*obbligo di depositare presso il Registro Imprese la situazione patrimoniale al 31 dicembre 2020*, pena la sanzione amministrativa ex art. 2630, c. 2, C.C. e s.m.i. Invece con il Decreto Mille Proroghe (D.L. n. 183 del 31 dicembre 2020, convertito con Legge 26 febbraio 2021, n. 21), è stato *prorogato il termine per la convocazione delle assemblee per l'approvazione del bilancio*. In tema si evidenzia la pubblicazione on line del *Manuale operativo per il Deposito Bilanci al Registro delle imprese - Campagna bilanci 2021*.

Sempre in materia anagrafica, si ricorda che con Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 5.9.2020 è stato approvato il Regolamento di attuazione del Codice del Terzo Settore (art. 53, c. 1, D. Lgs. n. 117/2017), che ha definito le procedure di iscrizione nel *Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS)* nonché le modalità di comunicazione dei dati tra tale Registro unico e il Registro Imprese relativamente agli Enti del Terzo settore iscritti in quest'ultimo. Dal 23 novembre 2021 il RUNTS, che sostituisce gli attuali registri delle Associazioni di Promozione Sociale (APS), delle Organizzazioni di Volontariato (ODV) e l'Anagrafe delle ONLUS, è operativo, con le conseguenti relative trasmigrazioni dei dati dai preesistenti registri, entro il 22 febbraio 2022. Dal 24 novembre 2021 tutti i soggetti aspiranti alla qualifica di "Ente del Terzo Settore" (ETS) possono richiedere l'iscrizione ad una delle sezioni del RUNTS sull'apposita piattaforma telematica, realizzata in collaborazione con Unioncamere.

Con Decreto Direttoriale del 24 febbraio 2022, inoltre, sono state **modificate le specifiche tecniche ex DM 18 ottobre 2013**, come da ultimo modificato con DM 14 aprile 2021, recante le **specifiche tecniche per la creazione di programmi informatici finalizzati alla compilazione delle domande e delle denunce da presentare all'ufficio del R.I. per via telematica o su supporto informatico**. Le novità sono relative a: **codici dei Comuni o di corrispondenti denominazioni (tabella COM)** per variazioni nei codici di avviamento postale; **codici relativi ad autorizzazioni all'assolvimento dell'imposta di bollo in modo virtuale (tabella VRT)** a seguito di accorpamenti tra CCIAA; introduzione nella **tabella ATF dei codici 118** (Applicazione misure protettive ex D.L. n. 118/2021, art. 6) e **120** (Sospensione obblighi e cause scioglimento D.L. n. 118/2021, art. 8); **l'introduzione, nella tabella CAM (cariche e qualifiche), del codice esp (Accettazione nomina Esperto ex art. 6 del D.L. n. 118/2021)**. Con Decreto MISE 24 febbraio 2022, emanato in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. n. 183/2021 che recepisce la direttiva (UE) 2019/1151 relativa all'**uso di strumenti e processi digitali nel diritto societario**, si stabilisce che **le Camere di Commercio dovranno rilasciare le copie e gli estratti di documenti e informazioni detenuti dagli uffici del Registro delle imprese esclusivamente in formato elettronico** (ai sensi degli articoli 20 e ss. del CAD - D.Lgs. n. 82/2005 ed in conformità alle regole tecniche stabilite nelle Linee guida AGID,

secondo le seguenti modalità: copia informatica di documento analogico; copia per immagine su supporto informatico di documento analogico; copia informatica di documento informatico; duplicato informatico).

In materia ambientale, il D.P.C.M. 17 dicembre 2021 ha **approvato il modello unico di dichiarazione ambientale (MUD) per l'anno 2022**, che ha sostituito il modello approvato con il D.P.C.M. 23 dicembre 2020. In merito si ricorda che l'articolo 6 del D.L. n. 135/2018 (c.d. "*Decreto semplificazioni*"), convertito dalla L. n. 12/2019, ha disposto - **a decorrere dal 1° gennaio 2019** - la **soppressione del "Sistema di controllo della tracciabilità dei rifiuti" - SISTRI** e, conseguentemente, dell'obbligo di versamento del contributo annuale. A fronte di tale soppressione, dal 1° gennaio 2019 e fino alla piena operatività del nuovo "**Registro elettronico nazionale per la tracciabilità dei rifiuti**", i soggetti tenuti ad effettuare la tracciabilità dei rifiuti mediante il SISTRI devono presentare la dichiarazione annuale MUD e provvedere alla tenuta cartacea del registro di carico e scarico e del formulario di trasporto dei rifiuti, ai sensi degli articoli 188, 189, 190 e 192 del D.Lgs. n. 152/2006. In virtù del l'art. 194-bis di tale Decreto, tali adempimenti potranno essere espletati anche in digitale.

In tema di **Antiriciclaggio**, molto importante è la materia del **Registro dei Titolari Effettivi** presso il Registro Imprese, disciplinato dal Decreto Interministeriale 11 marzo 2022, n. 55, recante il "*Regolamento recante disposizioni in materia di comunicazione, accesso e consultazione dei dati e delle informazioni relativi alla titolarità effettiva di imprese dotate di personalità giuridica, di persone giuridiche private, di trust produttivi di effetti giuridici rilevanti ai fini fiscali e di istituti giuridici affini al trust*". Tale decreto è in vigore dal 9 giugno scorso, ma per essere operativo deve essere attuato con tre Decreti attuativi (su specifiche tecniche del formato elettronico della comunicazione unica d'impresa; su operatività del sistema di comunicazione dei dati e delle informazioni sulla titolarità effettiva; su diritti di segreteria). La finalità del provvedimento è quella di "*prevenire e contrastare l'uso del sistema economico e finanziario a scopo di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo*" e il medesimo detta disposizioni, da attuarsi con modalità esclusivamente telematiche, in materia di comunicazione al Registro Imprese dei dati e delle informazioni relativi alla titolarità effettiva di imprese dotate di personalità giuridica, di persone giuridiche private, di trust produttivi di effetti giuridici rilevanti a fini fiscali e istituti giuridici affini al trust per la loro iscrizione e conservazione nella sezione autonoma e nella sezione speciale. Infine Infocamere, per conto della Camera di Commercio territorialmente competente, dovrà predisporre un **disciplinare tecnico** da sottoporre al vaglio preventivo del Garante per la Privacy.

Rispetto alla **regolazione del mercato e alla vigilanza** e, in particolare, alla materia della **metrologia legale**, si ricordano le Linee Guida MISE per la corretta applicazione del D.M. 10.8.2007 (prot. MISE 211870 del 15.9.2020) che chiamano gli uffici metrici a nuove attività amministrative

rispetto alle *autorizzazioni in scadenza dei centri tecnici*. Lo stesso MISE ha reso edotti della circostanza che le proroghe dei termini dello stato di emergenza sanitaria si applicavano anche alle disposizioni contenute all'art. 103, c. 2, del D.L. 17.3.2020, n. 18 che - con precedente nota del 26.6.2020 - il Ministero ha ritenuto applicabile all'esercizio delle attività di verifica periodica esercitate dai laboratori operanti nel periodo transitorio disposto dal D.M. 93/2017. Pertanto, le abilitazioni dei soggetti operanti in esercizio transitorio hanno conservato validità fino al 1° maggio 2021, salvo ulteriore proroga dello stato d'emergenza (stabilita al 31 luglio 2021 e poi al 31 marzo 2022).

Inoltre con il Decreto Mille Proroghe (DL n. 183 del 31 dicembre 2020), convertito con legge 26 febbraio 2021, n. 21, è stato stabilito che gli **atti di accertamento, di contestazione, di irrogazione delle sanzioni, di rettifica e liquidazione**, per i quali i termini di decadenza scadevano tra l'8 marzo ed il 31 dicembre 2020, fossero notificati nel periodo compreso tra il 1° marzo 2021 e il 28 febbraio 2022.

L'emergenza sanitaria ha evidenziato particolarmente il tema della prevenzione e gestione delle **crisi da sovraindebitamento** e delle **crisi d'impresa**.

Innanzitutto si ricorda che con l'art. 4-ter della Legge n. 176 del 18 dicembre 2020 – di conversione con modificazioni del D.L. n. 137 del 28.10.2020, recante “Ulteriori misure urgenti in materia di tutela della salute, sostegno ai lavoratori e alle imprese, giustizia e sicurezza, connesse all'emergenza epidemiologica da Covid-19” (Ristori) – sono state introdotte *Semplificazioni in materia di accesso alle procedure di sovraindebitamento per le imprese e i consumatori di cui alla legge 27 gennaio 2012, n. 3, e norme relative alle procedure pendenti*.

In materia di crisi d'impresa, il D.L. 24 agosto 2021, n. 118 (“Misure urgenti in materia di crisi d'impresa e di risanamento aziendale, nonché ulteriori misure urgenti in materia di giustizia”), convertito con Legge 21 ottobre 2021, n. 147, ha: *rinvitato ulteriormente l'entrata in vigore del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza* (D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, attuativo della Legge 19 ottobre 2017, n. 155) al 16 maggio 2022; *anticipato l'entrata in vigore di alcune norme*; introdotto la *nuova procedura di “composizione negoziata della crisi” (CNC)*, stragiudiziale volontaria, di competenza camerale ed operativa dal 15 novembre 2021, destinata a sostituire la procedura di allerta e l'istituto dell'OCRI, non entrati in vigore; *modificato la Legge Fallimentare in materia di accordi di ristrutturazione dei debiti e di concordato preventivo*. L'importo stabilito, ai sensi dell'art. 5, c. 8-bis, del D.L. n. 118/2021, è a carico dell'impresa che propone l'istanza ed è a copertura dei costi che gravano sulle Camere di Commercio. Con Decreto MISE del 10 marzo 2022 (pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 127 del 1° giugno 2022) è stato stabilito il diritto di segreteria per la CNC, in euro 252,00 per singola pratica.

Con riferimento all'attività sanzionatoria, è di particolare importanza - in attuazione dell'art. 1, c. 402, della L. n. 160/2019 (Legge di bilancio 2020) il Decreto 8 febbraio 2022, n. 58 del Dipartimento per la trasformazione digitale, recante **Regolamento recante piattaforma per la notificazione degli atti della pubblica amministrazione**, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 130 del 6 giugno 2022 e adottato ai sensi dell'art. 26, c. 15, del DL 17 luglio 2020, n. 76, convertito, con modificazioni dalla Legge 11 settembre 2020, n. 120. La piattaforma sarà gestita dalla società PagoPA S.p.A. ed ha l'obiettivo di rendere le comunicazioni aventi valore legale tra PA e cittadini più semplici ed economiche, nel rispetto della privacy. Attraverso questo strumento si potranno notificare atti, provvedimenti, avvisi e comunicazioni tramite PEC, al contempo rendendoli disponibili telematicamente su apposito portale. Il gestore della piattaforma (PagoPA S.p.A.) notifica presso il domicilio digitale di piattaforma eletto dal destinatario.

Come già sottolineato, per affrontare le conseguenze della pandemia, l'Unione Europea, lo Stato e le Regioni hanno approvato **misure di contrasto di natura sanitaria e di argine alla crisi economica e sociale**.

In Italia, da un lato, sono state emanate *misure di regolazione delle attività economiche per contrastare la diffusione del virus* (tramite DPCM e Ordinanze regionali) e, dall'altro, misure per accrescere la liquidità delle imprese, per tutelare i lavoratori e sostenere i settori più colpiti dalla necessità di distanziamento sociale (nel 2020: Decreti Cura Italia, Rilancio, Ristori, Legge di Bilancio per il 2021). Anche nel 2021 si è perseguita tale politica, ad esempio con il Decreto Sostegni bis (D.L. 25 maggio 2021, n. 73, recante "Misure urgenti connesse all'emergenza da COVID-19, per le imprese, il lavoro, i giovani, la salute e i servizi territoriali"), convertito con modificazioni dalla Legge 23 luglio 2021, n. 106, entrata in vigore dal 25 luglio e le normative per il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**. Il D.L. 31 maggio 2021, n. 77, intitolato *Governance del Piano nazionale di ripresa e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure* (Decreto Semplificazioni) definisce il quadro per semplificare ed agevolare la realizzazione dei traguardi e degli obiettivi fissati dal Piano, la cui responsabilità di indirizzo è assegnata alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, definendo la Governance e le Disposizioni di accelerazione e snellimento delle procedure e di rafforzamento della capacità amministrativa su *Transizione ecologica e accelerazione del procedimento ambientale e paesaggistico; Transizione digitale; Procedura speciale per alcuni progetti PNRR; Contratti pubblici; Semplificazione delle norme in materia di investimenti e interventi nel mezzogiorno; Modifiche alla legge 7 agosto 1990 n. 241; Ulteriori misure di rafforzamento della capacità amministrativa*).

Sulla Gazzetta Ufficiale n. 12 del 17 gennaio 2022, inoltre, è stata pubblicata la Legge 23 dicembre 2021, n. 238, recante *“Disposizioni per l'adempimento degli obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia all'Unione europea - Legge europea 2019-2020*, 48 articoli che modificano o integrano vigenti disposizioni nazionali per adeguarle al diritto europeo su: **libera circolazione di persone, beni e servizi e merci; spazio di libertà, sicurezza e giustizia; fiscalità, dogane e ravvicinamento delle legislazioni; affari economici e monetari; sanità; protezione dei consumatori; energia.**

4.3 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

In questa sezione vengono illustrati gli obiettivi (e i relativi indicatori e target) con i quali si concretizza la pianificazione camerale.

4.3.1 Valore pubblico: gli obiettivi strategici

In questo paragrafo, tenuto conto anche dell'analisi del contesto esterno, la Camera di Commercio di Pavia definisce i risultati attesi in termini di **obiettivi strategici**, in coerenza sia con i documenti di programmazione finanziaria e con la Relazione Previsionale e Programmatica per il 2022 sia con gli **obiettivi comuni** del sistema camerale (una batteria di obiettivi per i Piani di tutti gli enti camerali come nucleo condiviso di programmazione^[1]). Nell'ambito della propria pianificazione per il 2022, la Camera pavese ha utilizzato alcuni di tali **obiettivi comuni**, accanto ad **obiettivi specifici** disegnati sul contesto dato e adeguati al proprio territorio.

[1] Nel corso delle riunioni dell'Ufficio di Presidenza Unioncamere del 15 dicembre 2021 e del 20 gennaio 2022 sono stati approvati dapprima la logica di individuazione di tali obiettivi e il perimetro di una prima sperimentazione in relazione al triennio di programmazione 2022-24 e, quindi, i veri e propri obiettivi con i relativi indicatori.

Come avvenuto nei diversi Piani della Performance camerali, anche nel presente PIAO, per gli obiettivi, si è utilizzata la metodologia **Balanced Scorecard**, strumento di supporto alla gestione che agevola la pianificazione operativa, stimolando la misurazione e il monitoraggio continuo dei risultati e semplificandone la rendicontazione.

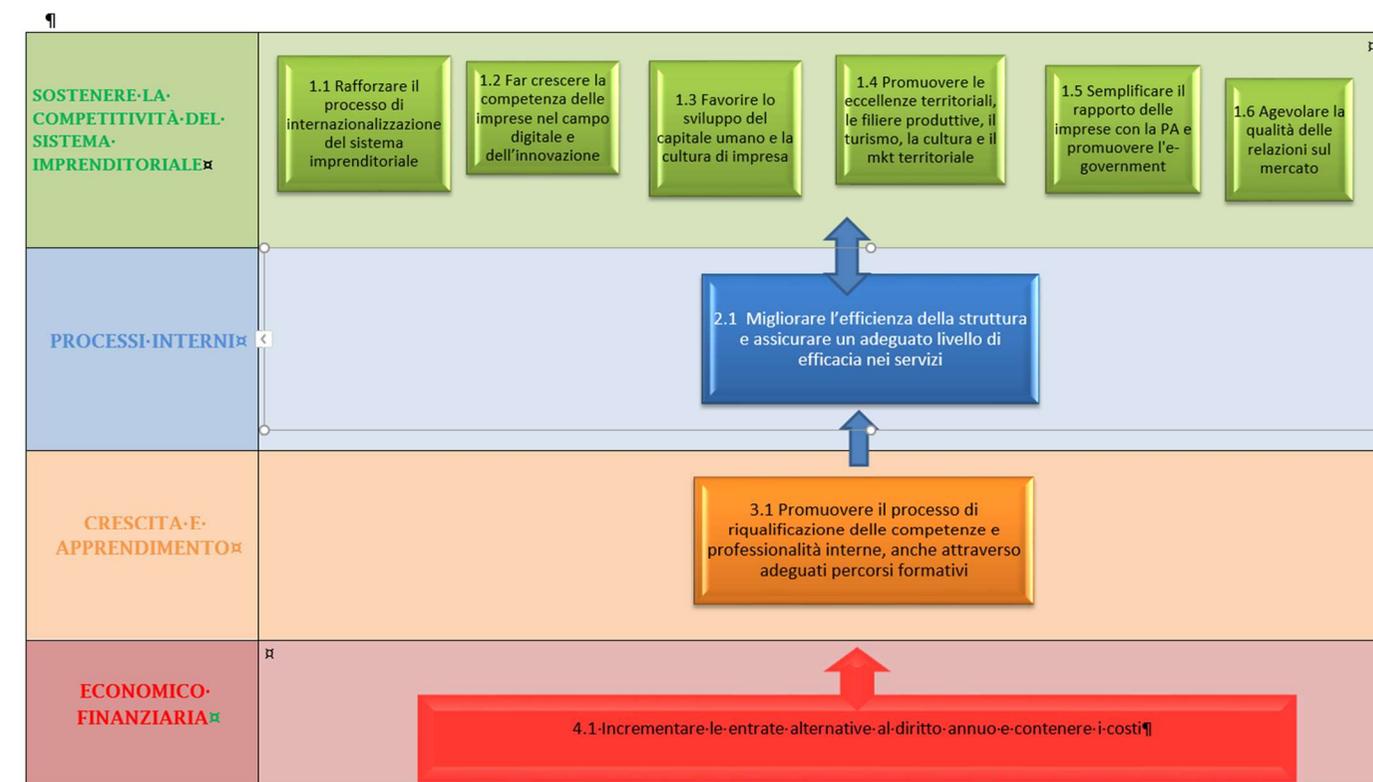
La struttura parte dalla **Mappa Strategica della Camera di Commercio di Pavia**, che traccia gli **obiettivi strategici prioritari**, attraverso una rappresentazione grafica completa e sintetica della direzione che l'Ente intende seguire nel 2022 e che viene nel proseguo riportata.

Gli obiettivi di riferimento per la definizione della Performance sono afferenti a quattro **prospettive** che consentono di adottare una visione multidimensionale: quella relativa al **Sostegno della competitività del sistema imprenditoriale**, in cui si concentrano gli obiettivi promozionali; quella dei **Processi interni**, attenta agli aspetti del miglioramento organizzativo; quella dell'**Apprendimento e crescita**, tesa ai miglioramenti

nello sviluppo delle risorse umane e degli strumenti di lavoro; quella **Economico-finanziaria**, finalizzata ad una gestione oculata, efficace ed efficiente delle risorse.

Dalla definizione degli **obiettivi di Ente** deriva - attraverso l'individuazione dei relativi fattori di misurazione e a seguito di un processo di **cascading** operativo - l'individuazione degli **obiettivi delle aree organizzative**.

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



Con riferimento agli obiettivi identificati nella Mappa Strategica, di seguito vengono illustrati i risultati strategici, misurabili e realistici, che l'Amministrazione intende raggiungere rispetto alle priorità di intervento identificate nelle quattro prospettive in cui si articola l'attività.

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

Gli indicatori coprono buona parte della gamma degli "Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa" definiti dall'art. 8 del D.Lgs n. 150/2009. Per ciascun indicatore il risultato atteso è limitato all'anno 2022, in considerazione del contesto di incertezza già evidenziato.

OBIETTIVI STRATEGICI

OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2022	TARGET AL 31.12.2022	NOTE
SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE					
	Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati – Unioncamere – Paviaviluppo	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	≥ 8		Osservatorio Camerale
		N. di imprese partecipanti	≥ 150		n. 204 dato 2021

1.1	Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione – Unioncamere –Paviasviluppo	N. imprese supportate per internazionalizzazione	20		Osservatorio Camerale imprese supportate tramite interventi personalizzati (BtoB, consulenze tecniche o di orientamento, checkup per l'itz)
	Mantenimento di un elevato grado di soddisfazione delle imprese partecipanti a incontri d'affari fra buyer esteri	Valutazione media delle imprese su scala da 1 a 5	≥ 3,5	3,79	2021: 3,79
1.2	Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID – Unioncamere - PID	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID	≥ 10		Progetti 20% DA Digital Promoter
	Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID – Unioncamere - PID	N. partecipanti ad eventi organizzati dalla CCIAA sul PID	≥ 100		Cruscotto transizione digitale
	Grado di soddisfazione dei partecipanti agli eventi PID	Customer su scala 1 - 7	≥ 5,5		Customer Paviasviluppo

1.3	Sviluppo di attività di accompagnamento all'autoimprenditorialità e allo start-up d'impresa - Paviaviluppo	Eventi per la promozione dell'autoimprenditorialità	≥ 15		Seminari e corsi orientamento PNI nel 2021 = 21
		N. studenti coinvolti nelle iniziative	≥ 500		n. 828 nel 2021
1.4	Incidenza percentuale dei contributi erogati direttamente alle imprese tramite bandi sul totale degli interventi promozionali - PIRA – (Tutti i bandi finanziati o cofinanziati nell'anno 2022)	Risorse accertate su bandi diretti alle imprese anno "n"/Accertamento interventi economici anno "n" x 100	$\geq 25\%$		48,9% dato 2021
	Percentuale di utilizzo risorse camerali stanziare tramite appositi bandi diretti alle imprese - PIRA (Tutti i bandi finanziati o cofinanziati nell'anno 2022)	Risorse liquidate su bandi diretti alle imprese anno "n"/ Risorse stanziare per bandi diretti alle imprese anno "n" X 100	$\geq 65\%$		85,5% dato 2021
	Coinvolgimento delle imprese nei progetti di promozione territoriale	N. di imprese aderenti alle iniziative	≥ 75		Camera per contributi diretti alle imprese Pavisviluppo per iniziative n. 110 del 2021
1.5	Rispetto dei tempi di evasione (5 gg lavorativi) delle pratiche Registro Imprese - PIRA	N. pratiche RI evase nell'anno "n" entro 5 gg. lavorativi dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)/N° totale protocolli RI evasi nell'anno "n"	$\geq 75\%$		PRIAMO 87% dato 2021

	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese - PIRA	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche (protocolli) del RI	≤ 5 gg. lavorativi		PRIAMO 2,8 dato 2021
	Grado di rilascio strumenti digitali - Unioncamere	N. strumenti digitali rilasciati (nuove emissioni smart card e business key e rinnovi) /n. imprese attive al 31.12	≥ 13,5%		Movimprese 2021 = 14,3%
1.6	Mantenimento della propensione alla tutela della proprietà industriale da parte delle imprese del territorio - PIRA	N. titoli depositati (brevetti, marchi, ecc) nell'anno "n"/ (Numero totale imprese attive anno "n" / 1000)	≥ 4		Piattaforma UIBM 4,8 dato 2021
	Mantenimento delle richieste di mediaconciliazione rendendo il proprio servizio più competitivo - PIRA	N. di richieste di mediaconciliazione	≥ 48		Conciliacamera 63 dato 2021
PROCESSI INTERNI					
2.1	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli Interventi economici - PIRA	Accertamento voce 8) "Interventi Economici" del Budget direzionale al 31.12. anno "n"/Previsione voce 8) "Interventi Economici" del Budget direzionale	≥ 50%		Con2 80% dato 2021

		anno "n"			
CRESCITA E APPRENDIMENTO					
3.1	Partecipazione a percorsi formativi adeguati diretti all'acquisizione/rafforzamento delle nuove competenze richieste con particolare riferimento all'attuazione del Piano Organizzativo per il Lavoro Agile (esclusi formazione obbligatoria e personale impossibilitato)	Mantenimento di un buon tasso di copertura formativa pur in presenza di ulteriore riduzione di personale, Camera e Paviaviluppo	≥ 85% del personale		100% dato 2021
ECONOMICO-FINANZIARIA					
4.1	Indice equilibrio strutturale	(Proventi strutturali - Oneri strutturali)/ Proventi strutturali	≥ 10		Pareto 2021 = 22,60
	Indice di struttura primario	Patrimonio netto /Investimenti	≥ 350%		Pareto 2021 = 492,82
	% di incasso del Diritto annuale	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni/Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni	≥ 65%		Pareto 2021 = 69,63
	Capacità di generare proventi	Proventi correnti - proventi da DA - proventi da diritti di segreteria - proventi da f.do perequativo/Proventi	≥ 3%		Pareto 2021 = 6,00

		correnti (al netto F.do svalutazione DA)			
--	--	--	--	--	--

Infine, una notazione particolare è necessaria per gli indicatori di impatto, i quali presentano talune intrinseche difficoltà applicative. Per la loro definizione è, infatti, necessario assicurare un equilibrio tra due esigenze:

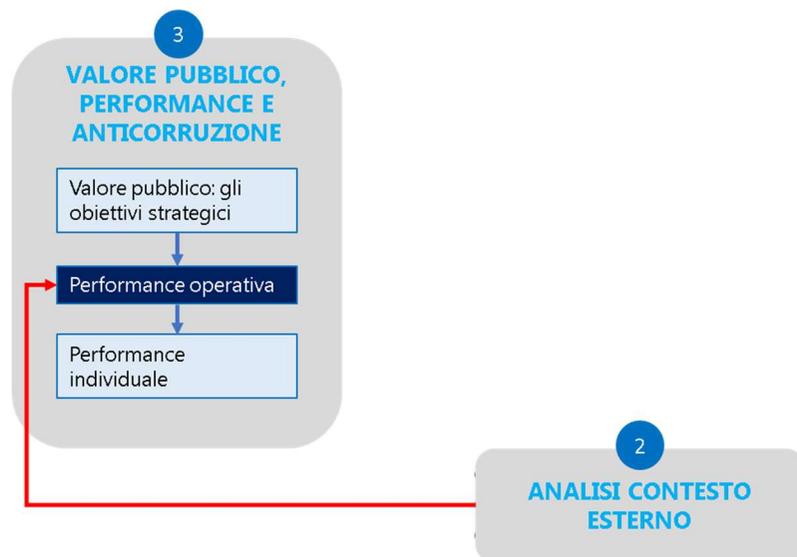
- garanzia della correlazione degli indicatori con l'azione dell'Ente;
- misurabilità degli indicatori.

Per garantire la correlazione ai soli ambiti strettamente legati all'azione camerale, può essere necessario mettere in piedi un'adeguata strumentazione di rilevazione, che può talvolta risultare onerosa (ad es. attivare meccanismi di follow-up anche a distanza di tempo dei benefici conseguiti dal gruppo di controllo delle imprese supportate).

Per ovviare a questo, si potrebbe fare più agevole ricorso a rilevazioni di banche dati istituzionali di carattere socioeconomico (ad es., nel caso della PA centrale, in particolare per i Ministeri, si fa riferimento agli indicatori BES-SDGS) pur con taluni alert.

Insomma, la sintesi tra le due contrastanti esigenze sopra descritte è non facilmente attingibile a livello di singolo ente ed è da ricercare in una prospettiva di lavoro di medio-lungo periodo, eventualmente prevedendo una misurazione complessiva a livello di sistema o ragionando in ottica di "performance di filiera". Nel frattempo, la Camera è chiamata a fare uno sforzo per ricercare il più possibile l'individuazione degli impatti, fermi restando i limiti sopra descritti.

4.3.2 Performance operativa



Di seguito si illustra la programmazione operativa relativa al 2022. Partendo dagli obiettivi strategici, dunque, l'Ente camerale ha individuato gli **obiettivi operativi** per l'esercizio considerato, delineando i risultati attesi attraverso opportuni set di indicatori e relativi *target*.

OBIETTIVI OPERATIVI

<i>PROSPETTIVE</i>	<i>OBIETTIVI STRATEGICI</i>	<i>OBIETTIVI OPERATIVI</i>	<i>INDICATORI</i>	<i>TARGET</i>	<i>DATI AL 31.12.2022</i>	<i>% DI RAGGIUNGIMENTO AL 31.12.2022</i>	<i>ULTIMO DATO RILEVATO E RELATIVA ANNUALITA'</i>	<i>NOTE</i>
	1.1 - RAFFORZARE IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE Incontri B2B per filiere produttive e iniziative in accordo di programma UnionCamere/Region e Lombardia Formazione e affiancamento alle Imprese nella selezione dei mercati a maggior potenziale e nella gestione B2B Servizio di informazione e orientamento per la partecipazione a fiere e missioni all'estero organizzate da terzi Nuove competenze e attività previste dalla normativa Partecipazione a collettive settoriali	Realizzazione progetti finanziati con risorse +20% DA	N. iniziative realizzate / N. iniziative programmate	≥ 80%			100% 2021	Paviasviluppo e Ufficio Studi, Statistica e Promozione Fonte: Piano Promozionale
		Accompagnare le imprese alla realizzazione di iniziative e programmi di promozione all'estero attraverso l'erogazione di contributi finalizzati all'implementazione di strategie di espansione sui mercati esteri tramite l'utilizzo di strumenti digitali e allo sviluppo di e-commerce (obiettivo Progetto 20% DA)	N. imprese partecipanti al Bando Digital Export 2022	≥ 5				Ufficio Studi, Statistica e Promozione fonte: atti d'ufficio
		% imprese partecipanti ai BtoB di Autunno Pavese che danno un giudizio "Buono" o più rispetto all'iniziativa	% imprese partecipanti ai BtoB di Autunno Pavese che danno un giudizio "Buono" o più rispetto all'iniziativa	≥ 80%			89% 2021	Paviasviluppo Fonte: Customer e atti d'ufficio

Prospettiva 1 Sostenere la competitività del sistema imprenditoriale	1.2 FAR CRESCERE LA COMPETENZA DELLE IMPRESE NEL CAMPO DIGITALE E DELL'INNOVAZIONE	Realizzazione progetti finanziati con risorse +20% DA	N. iniziative realizzate / N. iniziative programmate	≥ 80%			100% 2021	Paviasviluppo e Ufficio Studi, Statistica e Promozione Fonte: Piano Promozionale
	Progetto PID - Punto Impresa Digitale Pavia Sostegno al tessuto imprenditoriale mediante concessione di contributi economici	Ampiezza dell'attività di assessment della maturità digitale delle imprese e dei lavoratori (obiettivo Progetto 20%)	Numero assessment della maturità digitale condotti utilizzando gli strumenti a disposizione dei PID (Selfi4.0, Zoom4.0, Digital Skill Voyager)	≥ 60			75 2021	Paviasviluppo Fonte: atti d'ufficio
	Programma tra Regione Lombardia e sistema camerale Evento promozionale per l'ecosistema pavese dell'innovazione Servizio per la costituzione di reti d'impresa Servizio di assistenza in materia di proprietà industriale	Sostenere gli interventi di efficientamento energetico delle imprese pavesi	N. 1 misura di sostegno attivate dall'Ente	entro 31.7.2022				Ufficio Studi, Statistica e Promozione Fonte: atti d'ufficio
	1.3 - FAVORIRE LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO E LA CULTURA D'IMPRESA	Realizzazione progetti finanziati con risorse +20% DA	N. iniziative realizzate /N. iniziative programmate	≥ 80%			50% 2021	Paviasviluppo e Ufficio Studi, Statistica e Promozione Fonte: Piano Promozionale
	Progetto "I servizi di orientamento al lavoro e alle professioni" Servizi a supporto dell'autoimprenditorialità Servizio di formazione aziendalePunto di	Sviluppo capitale umano: interventi a favore delle startup	Numero iniziative per lo startup d'impresa	≥ 17			21 2021	Paviasviluppo Fonte: atti d'ufficio

	<p>ascolto e informazione "Impresattiva"</p> <p>Responsabilità sociale d'impresa</p>	<p>Realizzazione iniziative di divulgazione sulla domanda di lavoro in provincia di Pavia (rilevazione Excelsior)</p>	<p>n. iniziative di divulgazione</p>	<p>≥ 8</p>			<p>8 2021</p>	<p>Paviasviluppo Fonte: atti d'ufficio</p>
	<p>1.4 - PROMUOVERE LE ECCELLENZE TERRITORIALI, LE FILIERE PRODUTTIVE, IL TURISMO, LA CULTURA E IL MKT TERRITORIALE</p> <p>Progetto "Turismo e attrattività"</p> <p>Programma Pavia 2020 - Sviluppo azioni su progetti di filiera ritenuti rilevanti ai fini dello sviluppo territoriale</p>	<p>Realizzazione progetti finanziati con risorse +20% DA</p>	<p>N. Iniziative realizzate /n. Iniziative programmate</p>	<p>≥ 80%</p>			<p>67% 2021</p>	<p>Paviasviluppo e Ufficio Studi, Statistica e Promozione Fonte: Piano Promozionale</p>

	Eventi di promozione territoriale						
	Turismo e attrattività: la collaborazione con Explora						
	Progetto di rilancio del centro di ricerca e formazione Riccagioia (?)	Promuovere la partecipazione delle imprese pavese ai bandi della Camera di Commercio di Pavia e del Sistema Camerale Lombardo	N. newsletter tematiche realizzate nel corso del 2022 sui bandi	≥ 2			Paviasviluppo e Ufficio Studi, Statistica e promozione Atti d'ufficio
	Promozione turistica e valorizzazione del patrimonio culturale						
	Itinerari religiosi e culturali						
	Mirabilia						
	Promozione del territorio mediante il sostegno alle iniziative per lo sviluppo dell'economia provinciale						
	Marketing territoriale, attrazione investimenti e monitoraggio aree dismesse	Iniziativa di valorizzazione/promozione dell'offerta turistica e/o culturale del territorio (obiettivo Progetto 20%)	N.iniziativa attuate	≥ 3		n. 5 2021	Paviasviluppo Piano Promozionale

	1.5 - SEMPLIFICARE IL RAPPORTO DELLE IMPRESE CON LA PA E PROMUOVERE L'E- GOVERNMENT	Grado di adesione al cassetto digitale	N. imprese aderenti/ n. imprese attive	≥ 18%			18,55% 2021	Ufficio Registro Imprese fonte: Bd Infocamere	
		Livello di utilizzo del portale Impresainungiorno.gov	N. pratiche inviate	≥ 8.000			9.138 2021	Ufficio Registro Imprese fonte: EDAS	
		Grado di coinvolgimento dei Comuni nel SUAP camerale	N. Comuni aderenti al SUAP camerale / n. totale dei Comuni aderenti al SUAP	≥ 80%			81,19% 2021	Registro Imprese Fonte: Infocamere Scpa	
		Sostegno ai Suap							
		Fascicolo informatico d'impresa e Punto Unico di Contatto	Stampa in azienda certificati d'origine e visti per l'estero	N. richieste gestite on line / N. istanze totali	≥ 80%			65,67% 2021	Servizi di sportello e sanzioni Fonte: Certò
			Verifica elenco fornito da Infocamere Scpa di pec consegnate relative a bilanci non depositati negli ultimi dieci anni	N. pec consegnate = 793	≥ 50%				Servizi di sportello e sanzioni Elenco Infocamere Scpa

	1.6 - AGEVOLARE LA QUALITA' DELLE RELAZIONI SUL MERCATO Controlli sulla sicurezza dei prodotti Strumenti di risoluzione alternativa delle controversie Consolidamento dei compiti in materia di composizione delle crisi da sovraindebitamento Divulgazione del servizio di orientamento per contrastare l'illegalità nelle relazioni economiche	Organizzazione e svolgimento di un'iniziativa diretta alle imprese agricole sull'etichettatura del riso	N. 1 webinar	31.12.2022				Ufficio Conciliazione-Brevetti Fonte: LWA, Gedoc, Sito Istituzionale.
		Organizzazione e svolgimento di un'iniziativa diretta a professionisti di promozione Organismo Mediazione Camerale	N. 1 iniziativa	31.12.2022			1 2021	Ufficio Conciliazione-Brevetti Fonte: Gedoc, Sito Istituzionale
		Riduzione tempi prima istruttoria pratiche OCC	Tempi di verifica domanda dalla data dell'arrivo su FALLCO n. 2 gg lavorativi	≥ 80%				Ufficio Protesti e Sanzioni Fonte: Fallco e Gedoc
		Riduzione dei tempi (5 gg da determina) di cancellazione dei protesti	Numero giorni lavorativi da approvazione determina del Segretario Generale n. 3 gg lavorativi	≥ 80%				Ufficio Protesti e Sanzioni Fonte: LWA e Registro informatico protesti
		Attività di vigilanza - controlli inserzioni pubblicitarie - ex art. 6 DPR 17 febbraio 2003 n. 84 (Regolamento di attuazione della direttiva 1999/94/CE concernente la disponibilità di informazioni sul risparmio di carburante e sulle emissioni di CO2 da fornire ai consumatori, con riferimento alla commercializzazione di autovetture nuove)	consultazione numeri La Provincia Pavese	≥ 200				Ufficio Metrico Fonte: estratti da La Provincia Pavese

		Attività di Vigilanza su Commercio On-Line	N. controlli	≥ 10				Ufficio Metrico Fonte: Eureka, Gedoc
Prospettiva 2 Processi Interni	2.1 - MIGLIORARE L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA E ASSICURARE UN ADEGUATO LIVELLO DI EFFICACIA DEI SERVIZI Processi di riorganizzazione	Monitoraggio Piano Trasparenza e Prevenzione Corruzione 2022	Monitoraggi semestrali	2				Servizio Affari Generali Fonte: atti d'ufficio
		Organizzazione formazione Privacy per il personale camerale	n.1 iniziativa formativa	entro 30.11.2022				Servizio Affari Generali e Ufficio Risorse Umane e Organizzazione Fonte LWA, GEDOC, Mail
		Nuovo applicativo gestione atti GDEL - attività formative propedeutiche alla migrazione	n.1 iniziativa formativa	entro 30.11.2022				Ufficio Segreteria di Presidenza e tutti i Servizi/Uffici dell'Ente Fonte: Gedoc, Mail
Prospettiva 3 Crescita e Apprendimento	3.1 - PROMUOVERE IL PROCESSO DI RIQUALIFICAZIONE DELLE COMPETENZE E PROFESSIONALITA' INTERNE, ANCHE ATTRAVERSO ADEGUATI Percorsi FORMATIVI	N. corsi, webinar, seminari a cui hanno partecipato i dipendenti nell'anno 2022	n. attività formative	≥ 15			N. 70 CCIAA N. 53 PVS 2021	Tutti gli Uffici dell'Ente e Paviaviluppo Fonte: atti Uffici Risorse Umane e Organizzazione

		Durata media della formazione per il personale (escluso e personale impossibilitato)	Ore di formazione erogate nell'anno "n" (escluso personale impossibilitato)/n. dipendenti in servizio 31.12.anno "n" (escluso personale impossibilitato)	≥ 10			23 h. CCIAA 70 h. PVS 2021	Tutti gli Uffici dell'Ente e Paviaviluppo Fonte: atti Uffici Risorse Umane e Organizzazione	
Prospettiva 4 Economico - Finanziaria	4.1 - INCREMENTARE LE ENTRATE ALTERNATIVE AL DIRITTO ANNUO E CONTENERE I COSTI Attività propedeutiche alla gestione dell'accorpamento con le consorelle di Cremona e Mantova	Sollecito "bonario" a tutte le imprese con indirizzo Pec attivo che al 31.3.2022 non hanno provveduto al pagamento del Diritto Annuale 2021	Invio sollecito	≥ 1			1 2021	Ufficio Ragioneria, diritto annuale e controllo di gestione Fonte: DB Infocamere Scpa	
		Controllo posizioni ai fini dell'emissione del ruolo relativo al Diritto Annuale 2020 di cui ad elenchi forniti su richiesta da Infocamere Scpa	n. 687 Posizioni	100%					Ufficio Ragioneria, diritto annuale e controllo di gestione Fonte: atti d'ufficio
		Mantenimento dei tempi di pagamento dei fornitori - PIRA	Indicatore di cui all'art. 9 comma 2 del DPCM 22.9.2014	≤ - 15				- 18,77 2021	Ufficio Provveditorato e Ufficio Ragioneria Fonte: atti d'ufficio

4.3.3 Performance individuale

Obiettivi del Segretario Generale F.F.

AZIONI	INDICATORE	RISULTATO ATTESO 2022	TARGET AL 31.12.2022	NOTE
Coordinamento delle attività ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente	≥ 80%		Relazione sulla Performance 2021 = 95%
Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale	n. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / totale dipendenti -(salvo casi di impossibilità oggettiva dovuta a prolungata assenza dal servizio)	≥ 85%		Atti Ufficio Risorse Umane e Organizzazione 2021 = 100%
Indice di equilibrio strutturale	(Proventi strutturali - Oneri strutturali)/ Proventi strutturali	≥ 10%		Con2 2021 = 22,6%
Mantenimento standard di qualità del servizio reso all'utenza - PIRA	Tempo medio di lavorazione delle pratiche Registro Imprese	≤ 5 gg lavorativi		Priamo 2021 = 2,71gg
Rilascio certificazioni di origine per le merci entro 4 giorni lavorativi dalla data di presentazione della richiesta telematica	N. certificati di origine evasi entro 4gg lavorativi / n. certificati di origine evasi	≥ 80%		Cert'O
Diffusione del servizio di conciliazione - PIRA	Numero di richieste di conciliazione pervenute	≥ 48		Conciliacamera
Realizzazione delle attività previste nel Piano Promozionale 2022 - iniziative gestite dagli uffici camerali	N. attività previste/ n. attività effettuate	≥ 70%		Piano Promozionale 2022
Realizzazione delle attività previste nel Piano Promozionale 2022 - iniziative gestite dall'Azienda speciale Paviaviluppo	N. attività previste/ n. attività effettuate	≥ 70%		Piano Promozionale 2022
Realizzazione delle attività previste nel Piano Promozionale 2022	Importo accertato / importo stanziato x100	50%		Con2 2021 = 80%

Obiettivi Posizioni Organizzative
Servizio Risorse e Patrimonio e Servizio Regolazione del Mercato

AZIONI	INDICATORE	RISULTATO ATTESO 2022	TARGET AL 31.12.20 22	NOTE
Partecipare a percorsi formativi adeguati diretti all'acquisizione e/o al rafforzamento delle competenze richieste (salvo casi di impossibilità oggettiva dovuta a prolungata assenza dal servizio)	N. risorse del servizio coinvolte nella formazione	≥ 85%		Atti Ufficio Risorse Umane e Organizzazione
Monitoraggio Piano Trasparenza e Prevenzione Corruzione 2022	Monitoraggi semestrali	2		Atti d'ufficio
Partecipazione ai Gruppi di Lavoro coordinati da Infocamere Scpa propedeutici all'accorpamento con le Camere di Cremona e Mantova	Report delle riunioni	100%		Atti d'ufficio

Obiettivi Individuali personale camerale

PROSPETTIVE	PERSONALE - UFFICI- SERVIZI	OBIETTIVI INDIVIDUALI	INDICATORE	TARGET	% DI RAGGIUNGIMENTO AL 31.12.2022	NOTE
Prospettiva 1 Sostenere la competitività del sistema imprenditoriale	Ufficio Studi, Statistica e Promozione economia locale (tutto il personale dell'Ufficio)	Accompagnare le imprese alla realizzazione di iniziative e programmi di promozione all'estero attraverso l'erogazione di contributi finalizzati all'implementazione di strategie di espansione sui mercati esteri tramite l'utilizzo di strumenti digitali e allo sviluppo di e- commerce	N. imprese partecipanti al Bando Digital Export 2022	≥ 5		Fonte: atti d'ufficio
	Ufficio Studi, Statistica e Promozione economia locale (tutto il personale dell'Ufficio)	Sostenere gli investimenti delle imprese nel campo della digitalizzazione e dell'innovazione	N. imprese partecipanti al Bando Vouche Digitali	≥ 15		Fonte: atti d'ufficio
	Ufficio Registro Imprese - Servizi telematici (tutto il personale dell'Ufficio)	Rispetto dei tempi di evasione delle pratiche del registro imprese	pratiche evase entro 5 gg. lavorativi dal ricevimento / n. pratiche evase	≥ 75%		Fonte: Priamo

	Ufficio Registro Imprese - Servizi telematici (tutto il personale dell'Ufficio)	Procedura per assegnazione domicilio digitale d'ufficio – art. 37 D.L. 76/2020	istruttoria degli elenchi estratti dal Cruscotto Qualità Infocamere, relativi alle imprese che presentano domicilio digitale irregolare	≥ 90%		Fonte: Cruscotto Qualità Infocamre
	Ufficio Registro Imprese - Servizi telematici (tutto il personale dell'Ufficio)	Procedimento di cancellazione d'ufficio di imprese e società non più operative	imprese per le quali si è concluso il procedimento di cancellazione nell'anno / imprese per cui è stato avviato il procedimento nell'anno	≥ 60%		Fonte: Cruscotto Qualità Infocamre
	Ufficio Servizi di Sportello e Sanzioni (tutto il personale dell'Ufficio)	Promozione dei servizi digitali relativi alla vidimazione (LIBRI DIGITALI e servizio VIVIFIR); elaborazione e trasmissione ad imprese, associazioni di categoria ed ordini professionali di n° 3 note informative	n. 3 informative	entro il 31.12.2022		Servizi di sportello e sanzioni Fonte: Gedoc
	Ufficio Servizi di Sportello e Sanzioni (tutto il personale dell'Ufficio)	Miglioramento efficienza nel rilascio dei certificati di origine	certificati evasi entro 4 giorni lavorativi dalla data di richiesta telematica	≥ 80%		Fonte: Cert'O
	Ufficio Servizi di Sportello e Sanzioni (tutto il personale dell'Ufficio)	Controllo posizioni che non hanno depositati i bilanci negli ultimi dieci anni	Verifica elenco fornito da Infocamere Scpa di pec consegnate relative a bilanci non depositati negli ultimi dieci anni N. pec consegnate = 793	≥ 50%		Elenco Infocamere Scpa

	Servizio Regolazione del Mercato (tutto il personale del servizio)	Verifica effettivo pagamento indennità di mediazione procedimenti Anni 2015-2021	N. procedimenti da verificare nel periodo di riferimento (555)	≥80%		Atti d'ufficio: Elenco eventuali posizioni debitorie
	Servizio Regolazione del Mercato (tutto il personale del servizio)	Attività di vigilanza - controlli inserzioni pubblicitarie - ex art. 6 DPR 17 febbraio 2003 n. 84 (Regolamento di attuazione della direttiva 1999/94/CE concernente la disponibilità di informazioni sul risparmio di carburante e sulle emissioni di CO2 da fornire ai consumatori, con riferimento alla commercializzazione di autovetture nuove)	Numeri Provincia Pavese Consultati	≥200		Fonte: Atti d'Ufficio Estratti Provincia Pavese
	Servizio Regolazione del Mercato (tutto il personale del servizio)	Verifica effettivo pagamento debiti inviati a ruolo presso l'Agenzia Entrate e Riscossione Anni 2018-2019	Numero posizioni da controllare nel periodo di riferimento (907)	≥80%		Fonte: Atti d'Ufficio - relativo Registro

Prospettiva 2 Processi interni	Ufficio Protocollo	Chiusura procedura di scarto 2021 presso l'archivio di deposito di Voghera (già avviata con lettera della Soprintendenza)	Lettera alla Soprintendenza di definizione del procedimento	entro il 31/10/2022		Fonte: Gedoc
	Ufficio Protocollo	Catalogazione e posizionamento documenti giacenti in archivio di deposito	n. bancali giacenti	n. 1		Fonte: Atti d'ufficio Registro Informatico/Foglio di consegna all'Ufficio
	Ufficio Protocollo	Desk telefonico URP e Segreteria Generale	n. giornate	≥90 entro 31.12.2022		Fonte: Registro Interno
	Ufficio Segreteria di Presidenza	Gestione richieste di Patrocinio che pervengono all'Ente	Chiusura del singolo procedimento entro 30gg lavorativi dalla ricezione	≥90 %		Fonte: Gedoc
	Ufficio Segreteria di Presidenza	Incontri propedeutici all'accorpamento della Camera di Pavia con Cremona e Mantova	Archiviazione e organizzazione verbali delle riunioni dei tavoli di lavoro tecnici effettuati Infocamere Scpa	100%		Fonte: atti d'ufficio
	Ufficio Segreteria di Presidenza	Nuovo applicativo gestione atti GDEL - attività formative propedeutiche alla migrazione	n.1 iniziativa formativa	entro 30.11.2022		Fonte: Gedoc, Mail
Prospettiva 3 Crescita e Apprendimento	Ufficio Studi, Statistica e Promozione economia locale (tutto il personale dell'Ufficio)	Incrementare le competenze del personale in materia di bandi e concessione di contributi	N. giornate di formazione fruite	≥ 3		Fonte: atti ufficio

Prospettiva 4 Economico - Finanziaria	Servizio Risorse e Patrimonio (tutto il personale del servizio)	Ricerca documentazione, gestione dati , ricostruzione carriere, definizione pratiche	2 Trattamenti pensionistici; 3 liquidazioni di trattamenti di fine servizio; 2 sistemazioni posizioni INPS.	entro 31.12.2022		Fonte: Gedoc - LWA
	Servizio Risorse e Patrimonio (tutto il personale del servizio)	Riduzione carico d'incendio Sede tramite controllo e smaltimento mobili e attrezzature non più utilizzabili presenti nelle cantine	Elenco dei beni da radiare dall'inventario	entro 31.12.2022		Fonte: Dati d'ufficio
	Servizio Risorse e Patrimonio (tutto il personale del servizio)	Mantenimento dei tempi di pagamento dei fornitori - PIRA	Indicatore di cui all'art. 9 comma 2 del DPCM 22.9.2014	≤ - 15		Fonte: Atti d'ufficio

Obiettivi Individuali personale azienda speciale Paviaviluppo

<i>PROSPETTIVE</i>	<i>PERSONALE</i>	<i>OBIETTIVI INDIVIDUALI</i>	<i>INDICATORE</i>	<i>TARGET</i>	<i>% DI RAGGIUNGIMENTO AL 31.12.2022</i>	<i>NOTE</i>
Prospettiva 1 Sostenere la competitività del sistema imprenditoriale	Paroni - Saviotti	Coinvolgere imprese in percorsi di affiancamento sui mercati esteri	N. imprese coinvolte	20		Fonte: atti e documentazione d'ufficio
	Ascione - Saviotti - Rossini	Progettare, promuovere e realizzare eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) per la diffusione della cultura digitale	n. eventi realizzati	8		Fonte: atti e documentazione d'ufficio
	Ascione - Biffi	Progettare, promuovere e realizzare corsi/seminari di orientamento per aspiranti imprenditori	n. corsi/seminari	18		Fonte: atti e documentazione d'ufficio
	Biffi	Effettuare una mappatura di follow up sugli aspiranti imprenditori che hanno beneficiato di servizi Paviaviluppo nel corso del 2021	realizzazione entro la data target	31/10/2022		Fonte: atti e documentazione d'ufficio

	Biffi - Saviotti	Elaborare una revisione della Procedura n. 13 del Sistema di gestione per la Qualità "Corsi di Orientamento" alla luce delle prassi consolidate in vigore.	elaborazione documento entro la data target	30/11/2022		Fonte: atti e documentazione d'ufficio
	Adretti - Marchi	Coinvolgimento imprese settore vino nelle iniziative promozionali dell'Azienda	n. imprese coinvolte	30		Fonte: atti e documentazione d'ufficio
	Adretti - Marchi - Paroni - Rossini	Coinvolgimento imprese nell'iniziativa Autunno Pavese 2022	n. imprese coinvolte	50		Fonte: atti e documentazione d'ufficio
	Adretti - Marchi	Realizzazione eventi e/o spazi promozionale marchio "Carnaroli da Carnaroli Pavese"	n. eventi/spazi	5		Fonte: atti e documentazione d'ufficio
	Ascione - Paroni - Rossini	Elaborazione e diffusione Comunicati Stampa	n. Comunicati Stampa lanciati	10		Fonte: atti e documentazione d'ufficio
Prospettiva 2 Processi Interni	Iodice	Elaborare un prospetto riepilogativo di tutti i Crediti scaduti nei confronti dell'Azienda con l'indicazione delle procedure in atto per il relativo recupero.	elaborazione documento entro data target	30/11/2022		Fonte: atti e documentazione d'ufficio
	Lazzari - Iodice	Mantenimento dei tempi di pagamento dei fornitori.	Indicatore di cui all'art. 9 comma 2 del DPCM 22.9.2014	≤ - 5		Fonte: atti e documentazione d'ufficio
	Lazzari - Iodice	Aggiornamento bimestrale (max entro 20gg dalla fine del bimestre) sezione Trasparenza Paviaviluppato sito web	n. aggiornamenti	6		Fonte: atti e documentazione d'ufficio

	Lazzari	Elaborare una revisione della Procedura n. 16 del Sistema di gestione per la Qualità "Gestione Amministrativa del personale" alla luce della normativa in vigore, dei regolamenti interni e delle prassi consolidate	elaborazione documento entro la data target	30/11/2022		Fonte: atti e documentazione d'ufficio
--	---------	--	---	------------	--	--

4.3.4 La Transizione Digitale e la Transizione Burocratica negli obiettivi camerali

In linea con le previsioni del D.L. n. 80/2021 e in continuità con le sue strategie, attraverso i suoi obiettivi la Camera persegue le sfide della Digitalizzazione e della Semplificazione che animano la transizione verso una maggiore innovazione, efficienza e trasparenza della Pubblica Amministrazione italiana. Di seguito gli obiettivi di **Digitalizzazione** e di **Semplificazione** dettagliati nelle tabelle esposte nel precedente paragrafo.

Digitalizzazione

- *Obiettivo Strategico 1.2* (Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID; Capacità di coinvolgimento negli eventi PID; Grado di soddisfazione dei partecipanti agli eventi PID);
- *Obiettivo Strategico 3.1* (Partecipazione a percorsi formativi adeguati diretti all'acquisizione/rafforzamento delle nuove competenze richieste con particolare riferimento all'attuazione del Piano Organizzativo per il Lavoro Agile);
- *Obiettivo Operativo 1.2* - Far Crescere la competenza delle imprese nel campo digitale e dell'innovazione (PID; Contributi economici; Promozione Ecosistema pavese dell'innovazione);
- *Obiettivo Operativo 2.1* - Migliorare l'efficienza della struttura e assicurare un adeguato livello di efficacia dei servizi (Formazione del personale su nuovo applicativo atti GDEL);
- *Obiettivo individuale* Ufficio Studi, Statistica e Promozione economia locale - Accompagnare le imprese alla realizzazione di iniziative e programmi di promozione all'estero attraverso l'erogazione di contributi finalizzati all'implementazione di strategie di espansione sui mercati esteri tramite l'utilizzo di strumenti digitali e allo sviluppo di e-commerce;
- *Obiettivo individuale* personale Ufficio Studi, Statistica e Promozione economia locale - Sostenere gli investimenti delle imprese nel campo della digitalizzazione e dell'innovazione;
- *Obiettivo individuale* personale Ufficio Registro Imprese - Procedura per assegnazione domicilio digitale d'ufficio – art. 37 D.L. 76/2020;

- *Obiettivo individuale* personale Ufficio Registro Imprese - Promozione dei servizi digitali relativi alla vidimazione (LIBRI DIGITALI e servizio VIVIFIR);
- *Obiettivo individuale* personale Paviaviluppo - Eventi per la diffusione della cultura digitale.

Semplificazione (anche attraverso la digitalizzazione)

- *Obiettivo Operativo 1.5* - Semplificare il rapporto con le imprese e promuovere l'e-government (Sostegno ai Suap; Fascicolo informatico d'impresa; Cassetto Digitale; Punto Unico di Contatto; Stampa in azienda Certificati d'Origine);
- *Obiettivo individuale* personale Paviaviluppo -Revisione della Procedura n. 13 del Sistema di gestione per la Qualità "Corsi di Orientamento" alla luce delle prassi consolidate in vigore;
- *Obiettivo individuale* personale Paviaviluppo - una revisione della Procedura n. 16 del Sistema di gestione per la Qualità "Gestione Amministrativa del personale" alla luce della normativa in vigore, dei regolamenti interni e delle prassi consolidate.

4.3.5 Rischi corruttivi e trasparenza

Per quanto attiene agli obiettivi e alle **misure di prevenzione della corruzione e per la Trasparenza** si rinvia al **Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (PTPCT) 2022-2024**, e in particolare al suo Allegato 1, approvato con determina del Commissario Straordinario n. 19 del 29.4.2022 e disponibile sul sito istituzionale www.pv.camcom.it Amministrazione Trasparente - AltriContenuti- Prevenzione della Corruzione. Il Piano è stato elaborato sulla base delle disposizioni contenute nell'ultimo PNA (2019-2021). L'elenco dei rischi e delle misure è contenuto nell'Allegato 2 al presente Piano.

4.4 INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

4.4.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa

Anche alla luce di quanto evidenziato nell'analisi del contesto (capitolo 2), la CCIAA di Pavia prevede di continuare alcuni interventi organizzativi e di avviare alcune azioni di sviluppo per migliorare la propria accessibilità.

4.4.2 – Organizzazione del lavoro agile (già POLA)

Introduzione, attuazione e sviluppo del Lavoro Agile nella Camera di Commercio di Pavia

Si premette che, come previsto dal D.L. n. 81/2017, per agevolare la conciliazione dei tempi di vita-lavoro e incrementare la produttività, nell'anno 2019 la Camera ha approvato le “Linee Guida Generali per il telelavoro”.

Successivamente, a seguito delle restrizioni dovute all'emergenza pandemica da Covid-19, l'Ente ha attivato il lavoro agile in modalità semplificata per i dipendenti addetti ad attività compatibili con lavoro a distanza. Va infatti sottolineato che, sia nel 2020 sia nel 2021, gli sportelli dell'Ente che erogano servizi non smartabili hanno sempre ricevuto il pubblico, seppure su appuntamento. Con determinazione del Commissario Straordinario n. 18 del 5.3.2021 la Camera ha approvato il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) per gli anni 2021-2023, quale allegato al Piano della Performance 2021. Il presente documento si pone in continuità con il testé citato POLA. In questo paragrafo si individuano, dunque, le modalità, i criteri e le procedure di gestione del lavoro agile all'interno della Camera a partire dall'anno 2022, ossia in un contesto non emergenziale.

Con circolare n. 3/2020 il Ministero della Pubblica Amministrazione ha previsto che ciascuna Amministrazione effettuasse la mappatura delle attività cosiddette “smartabili”. Pertanto il Segretario Generale, con la collaborazione di tutti i responsabili di Posizione Organizzativa e di Ufficio, ha svolto una mappatura delle attività camerali - utilizzando quelle definite nel sistema informativo camerale Kronos - che in funzione di una

serie di parametri, risultassero essere “smartabili”, cioè compatibili (anche parzialmente) con il lavoro agile da remoto. I parametri utilizzati sono stati i seguenti:

- possibilità di svolgere da remoto almeno in parte le attività, senza necessità di costante presenza in sede;
- grado di autonomia operativa e organizzativa rispetto all’esecuzione della prestazione lavorativa;
- grado di interscambio con i colleghi e con i dirigenti;
- grado di utilizzo di strumenti informatici nei processi comunicativi e decisionali;
- misura dello svolgimento di attività di *front office* (vs *back office*) e grado di interscambio con l’utenza esterna;
- grado di standardizzazione del processo;
- grado di ricorrenza di situazioni organizzative contingenti aventi carattere di immediatezza nella gestione di un processo o di urgenza nell’erogazione di un servizio/elaborazione di un documento;
- grado di ricorrenza di picchi lavorativi;
- livello di utilizzo di strumenti informatici nelle attività lavorative;
- presenza di indicatori quantitativi per la definizione, il monitoraggio e la valutazione dei risultati.

Tale mappatura, contenuta nel richiamato POLA 2021/2023, è stata oggetto di una nuova valutazione in ordine alla “smartabilità” dei relativi contenuti - che vengono confermati - ed è allegata al presente documento. Pertanto, come per l’anno 2021, è emersa la “smartabilità”, seppur con gradi diversi, di gran parte delle funzioni camerali, mentre le principali e ricorrenti attività che, allo stato attuale, risultano da effettuare in presenza (in tutto o in parte) sono:

- accoglienza e servizi ausiliari;
- supporto agli organi quando gli stessi sono in sede;
- servizi di sede propri del provveditorato;
- archiviazione cartacea;
- interventi *hardware*;
- produzione e restituzione di documenti per l’estero qualora non stampabili da remoto;

- rilascio di certificati del Registro Imprese o di altre banche dati;
- vidimazione e restituzione libri, registri e formulari rifiuti;
- assistenza alla presentazione di denunce al Registro Imprese (Sportello Comunica);
- rilascio carte tachigrafiche;
- rilascio firma digitale/CNS;
- rilascio SPID;
- domanda di cancellazione dei protesti e rilascio certificati e visure sulla sussistenza degli stessi;
- concorsi a premio;
- attività di vigilanza sulla sicurezza dei prodotti e verifiche metriche;
- deposito marchi e brevetti;
- audizioni relative all'attività sanzionatoria e incontri di mediazione ed arbitrato, qualora non realizzabili da remoto.

La base per una efficace ed efficiente gestione del lavoro agile è che l'Amministrazione sia orientata ai risultati nella gestione delle risorse umane. Tale approccio è stato da tempo adottato dalla Camera di Pavia, sia all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che nella definizione degli obiettivi di performance, oltre che nei contratti integrativi decentrati.

La tabella seguente illustra il programma di sviluppo delle condizioni amministrative e gestionali ritenute necessarie per l'implementazione del lavoro agile all'interno dell'Ente.

Anno	Linee Guida per il lavoro agile	Accordo individuale	Formazione	Dotazione tecnologica	Mappatura attività	Sistema di valutazione della performance	Indagine benessere organizzativo
2022	definizione e sperimentazione	definizione e sperimentazione	aggiornamento	valutazione ed eventuale aggiornamento	valutazione ed eventuale aggiornamento	-	-
2023	valutazione ed eventuale aggiornamento	valutazione ed eventuale aggiornamento	aggiornamento	valutazione ed eventuale aggiornamento	valutazione ed eventuale aggiornamento	aggiornamento	realizzazione
2024	-	-	aggiornamento	valutazione ed eventuale aggiornamento	valutazione ed eventuale aggiornamento	valutazione ed eventuale aggiornamento	valutazione

Con determinazione del Segretario Generale n. 28 del 19.4.2022 sono state approvate le “Linee guida per l’esecuzione della prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile” finalizzate a disciplinare gli aspetti organizzativi e procedurali di tale modalità lavorativa all’interno dell’Ente. Pertanto, nelle more dell’aggiornamento che dovrà essere effettuato quando si perfezionerà l’assetto definitivo delle regole con la sottoscrizione del contratto collettivo nazionale e fino al 31.12.2022, la prestazione lavorativa in modalità agile sarà concessa - nei limiti indicati dall’art. 14 della Legge n. 124/2015, così come modificato dall’art. 263 del D.L. n. 34/2020 - per le attività che possono essere svolte in modalità agile ad almeno il 15% dei dipendenti, purché ne facciano richiesta.

La valutazione finale in merito alla effettiva compatibilità delle singole attività con la modalità di lavoro agile è effettuata dal Segretario Generale, di concerto con il Responsabile di Posizione Organizzativa, sentito il Responsabile di riferimento del dipendente che abbia fatto richiesta, i quali terranno conto anche della dotazione di personale e delle esigenze di servizio della struttura/ufficio di appartenenza dell’interessato nonché della

sussistenza delle condizioni per il mantenimento del medesimo livello quali-quantitativo di prestazione e di risultati di norma conseguiti con il lavoro in presenza.

Contestualmente all'approvazione delle Linee di cui sopra è stato definito il modello di accordo individuale in cui sono indicati: l'ambito operativo, le modalità organizzative, le direttive e le modalità di controllo dell'attività effettuata in lavoro agile.

Come di consueto l'Ente attiverà interventi formativi che comprenderanno le attività propedeutiche allo sviluppo professionale del personale dell'Ente e dell'Azienda Speciale al fine di realizzare un miglioramento in termini di efficienza e di efficacia dell'azione amministrativa e nell'ottica di garantire e implementare la performance della Camera, dei Servizi e di ciascun dipendente. I contenuti della formazione sono delineati dagli obiettivi, sia strategici che operativi, che la Camera si è data per il 2022.

Con riferimento al presente intervento organizzativo sul lavoro agile, e con riferimento alla formazione prevista nella tabella che precede, si svilupperanno percorsi di approfondimento per implementare le competenze digitali e per l'aggiornamento rispetto ad applicativi nuovi o in uso per tutto il personale.

Come già evidenziato nella parte dedicata alle Infrastrutture tecnologiche, nel 2021 l'Ente ha acquisito un numero sufficiente di computer portatili per i dipendenti che svolgeranno la prestazione in modalità agile; la configurazione tecnologica, inoltre, è allineata allo standard dei computer presenti in sede (sistema operativo, antivirus, posta elettronica, software, VDI).

Nel triennio 2022-2024 la programmazione delle principali dimensioni del lavoro agile è la seguente:

Numero Dipendenti	2022	2023	2024
n. dipendenti totali	35	n.d.	n.d.
n. dipendenti che possono svolgere attività da remoto mediante turnazioni	34	n.d.	n.d.
n. giornate a settimana svolgibili in modalità agile	da 1 a 2	rivalutazione	verifica

Soggetti, processi e strumenti del Lavoro Agile

Di seguito i soggetti coinvolti nella pianificazione del Lavoro Agile:

Soggetto	Ruolo/Attività	Attuazione e monitoraggio
GIUNTA CAMERALE	Adozione del PIAO (che include la pianificazione organizzativa del lavoro agile)	Verifica annuale sullo stato di attuazione e approvazione dell'aggiornamento dello stesso; valutazione dell'impatto sulla performance ed eventuale adeguamento degli indirizzi
SEGRETARIO GENERALE	Progettazione del modello di <i>smart working</i> , redazione degli interventi, coordinamento iniziative e supporto specialistico	Attuazione e monitoraggio; adeguamento delle pratiche e degli strumenti; gestione del processo di cambiamento del modello organizzativo; proposte di aggiornamento
ORGANIZZAZIONI SINDACALI/RSU	Ricezione informazione sulla pianificazione (non oggetto di confronto e contrattazione)	Confronto sul Regolamento di attuazione del lavoro agile e sui suoi aggiornamenti (non oggetto di contrattazione)
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE	Confronto e acquisizione di elementi in merito alle modifiche da apportare al <i>SMVP</i> e alla definizione degli indicatori di misurazione dell'impatto dello <i>smart working</i>	Confronto sullo stato di avanzamento dell'attuazione e relative valutazioni, con particolare attenzione agli aspetti di competenza. Elaborazione di possibili proposte di miglioramento
POSIZIONI ORGANIZZATIVE	Condivisione con il Segretario Generale del modello di <i>smart working</i>	Gestione del rapporto con i dipendenti finalizzato all'attuazione dello <i>smart working</i>
DIPENDENTI	Partecipazione a incontri informativi e formativi promossi dall'Ente; segnalazione di eventuali esigenze e proposte per l'aggiornamento della presente pianificazione	Interazione con le P.O. e con i Responsabili di Ufficio nella definizione di obiettivi e modalità di lavoro

Programma di sviluppo del Lavoro Agile

Come previsto dalle Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica del dicembre 2020, l'implementazione della pianificazione (POLA) deve essere progressiva.

Per tale ragione, in fase di attivazione del lavoro agile vengono individuati una prima serie di *indicatori* e di *target* che dovranno essere aggiornati/implementati disponendo di una maggiore esperienza rispetto al tema e sulla base di ulteriori indicazioni e linee elaborate anche nell'ambito del sistema camerale.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2022 Target	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2023	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2024	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA					
	1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile svolto dal Segretario Generale con la collaborazione dell'Ufficio Risorse Umane e Organizzazione	Si/no	Si	Si	Si	Ufficio Risorse Umane e Organizzazione
	2) Monitoraggio del lavoro agile in base alle tempistiche richieste dalla Funzione Pubblica	Si/no	Si	Si	Si	Ufficio Risorse Umane e Organizzazione
	3) Help desk informatico dedicato al lavoro agile (realizzato sia da Infocamere Scpa che da ICO Outsourcing Scrl tramite servizio supporto hardware, software e sito internet)	Si/no	Si	Si	Si	
	4) Presenza di un sistema di programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Si/no	Si	Si (aggiornamento del sistema)	Si (verifica e messa a regime sistema)	Tutti gli uffici
SALUTE PROFESSIONALE						

Competenze direzionali						
5) % dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	100%	100%	100%	Ufficio Risorse Umane e Organizzazione	
6) % dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	Dirigenti e posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale/ Dirigenti e posizioni organizzative che hanno lavoratori in smart working	100%	100%	100%	Tutti gli uffici per quanto smartabile	
Competenze organizzative						
7) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	Dipendenti che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile/ Dipendenti che lavorano in smart working	100%	100%	100%	Ufficio Risorse Umane e Organizzazione	
8) % di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Dipendenti che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi/ Dipendenti che lavorano in smart working	100%	100%	100%	Tutti gli uffici per quanto smartabile	
Competenze digitali						
9) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	Lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali/Lavoratori agili	100%	100%	100%	Ufficio Risorse Umane e Organizzazione	
10) % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	Lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione/Lavoratori agili	100%	100%	100%	Ufficio Provveditorato	
SALUTE DIGITALE						
Infrastrutture digitali						
11) % notebook assegnati al personale abilitato al lavoro agile dell'Ente camerale	% notebook assegnati al personale abilitato al lavoro agile	100%	100%	100%	Ufficio Provveditorato	

	12) Sistema VDI	Si/no	Si	Si	Si	Infocamere Scpa
	13) Sistema TVox	Si/no	Si	Si	Si	Ufficio Provveditorato
	14) Intranet (sito informativo ad uso interno)	Si/no	Si	Si	Si	Infocamere Scpa
	15) Sistemi di collaboration (Suite Google Workspace fornita da IC)	Si/no	Si	Si	Si	Infocamere Scpa
	16) % Applicativi e banche dati consultabili in lavoro agile	N. applicativi e banche dati utilizzabili in lavoro agile/n. applicativi e bd utilizzabili	100%	100%	100%	Infocamere Scpa

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2022 Target	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2023	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2024	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	17) % lavoratori agili effettivi	Lavoratori agili effettivi/lavoratori agili potenziali	Max 15%	Da valutare	Da valutare	Ufficio Risorse Umane e Organizzazione
	18) % Giornate lavoro agile	Giornate lavoro agile/giornate lavoro agile potenziale	≤ 40%	Da valutare	Da valutare	Ufficio Risorse Umane e Organizzazione
	19) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti	Si/no - Indagine benessere da potenziare con domande ah hoc	No	Si	Si	Ufficio Risorse Umane e Organizzazione

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2022 Target	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2023	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2024	FONTE
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	20) Riflesso economico: riduzione costi	Si/no – quantificazione riduzione costi a seguito programmazione per processi/progetti/attività/piani ridefinendo flusso ed elaborazione dati in ottica full digit	No	No	Si	Ufficio Ragioneria, Controllo di Gestione e Diritto Annuale
	21) Produttiva: Diminuzione assenze	Si/no – quantificazione diminuzione assenze a seguito attivazione smart working ordinario	No	Si	Si	Ufficio Risorse Umane e Organizzazione
	22) Produttività: Aumento produttività	Si/no – svolgimento attività istituzionale nonostante riduzione personale per uscite mobilità, pensionamenti, ecc. a seguito attivazione smart working ordinario	No	No	Si	Ufficio Ragioneria, Controllo di Gestione e Diritto Annuale
	23) Economica: Riduzione di costi per output di servizio	Si/no – riduzione costi per output servizio rispetto all’anno precedente a seguito attivazione smart working ordinario (Rilevazione Pareto)	Non ancora disponibili i dati Pareto	Si	Si	<i>Pareto</i>
	24) Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	Si/no – riduzione tempi di lavorazione pratiche ordinarie del servizio rispetto all’anno precedente a seguito attivazione smart working ordinario (Rilevazione Pareto)	Non ancora disponibili i dati Pareto	Si	Si	<i>Pareto</i>

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2022	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2023	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2024	FONTE
IMPATTI	25) Sociale: per gli utenti	Si/no – riduzione accessi alla sede camerale a seguito maggior digitalizzazione processi e attività	Si	Si	Si	Ufficio Provveditorato
	26) Ambientale: per la collettività	Si/no – minor utilizzo di stampe, con conseguente minor consumo di carta, per maggior digitalizzazione processi e attività	Si	Si	Si	Ufficio Ragioneria, Controllo di Gestione e Diritto Annuale
	27) Economico: per i lavoratori	Si/no – minori spese per trasferimenti per e dalla sede camerale	No	No	Si	Indagine benessere da potenziare con domande ah hoc

4.4.3 – Miglioramento Accessibilità Digitale

Come evidenziato nella parte relativa alle Infrastrutture Informatiche, valutando i presupposti per la redazione della “*dichiarazione di accessibilità del sito Internet istituzionale*” è emerso, da una prima analisi svolta secondo le indicazioni di AgID, che lo stesso necessita, a tali fini, di una rivisitazione. Pertanto si programma, come intervento organizzativo, il seguente *obiettivo di Transizione Digitale*: **Revisione del sito istituzionale camerale ai fini della dichiarazione di accessibilità**. Le *azioni* previste sono le seguenti:

- ✓ Richiesta al fornitore di un progetto di revisione;

✓ Revisione.

Indicatori: entro 31.12.2022 analisi del sito; entro 31.05.2023 progetto di revisione sito; entro 31.12.2023 Revisione sito

Target: Dichiarazione di accessibilità 2024.

4.5 Modalità di Monitoraggio

Per monitorare la **performance strategica, operativa e individuale**, si rimanda a quanto l'Ente ha previsto nel proprio SMVP, aggiornato nel 2018 e citato nei riferimenti normativi.

Per quanto riguarda il monitoraggio sull'adozione delle misure obbligatorie e ulteriori finalizzate alla **prevenzione del rischio di corruzione**, il già citato PTPCT 2022-2024 prevede che, seppure tutti i soggetti coinvolti nella gestione del rischio siano tenuti a monitorare, la verifica dell'attuazione delle misure previste viene svolta dal R.P.C.T., coadiuvato dal Servizio Affari Generali, in via ordinaria, verso i processi e misure appartenenti ad Aree individuate a rischio; in via straordinaria tale monitoraggio può riguardare altri processi – a prescindere dalla classificazione del rischio – per cui siano emerse situazioni di particolare gravità. Il monitoraggio avviene con il coinvolgimento delle P.O. e dei responsabili degli Uffici. Il monitoraggio delle misure è stato assunto come obiettivo individuale delle P.O. come indicato nella relativa tabella in tema di Performance individuale

Per quanto riguarda le misure di promozione della **Trasparenza**, periodicamente il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, con il supporto del Servizio Affari Generali, verifica sul sito la completezza e l'aggiornamento dei dati oggetto di pubblicazione obbligatoria. L'Organismo Indipendente di Valutazione verifica il corretto adempimento degli obblighi di pubblicità e trasparenza; gli esiti di tali verifiche sono pubblicate nella Sezione Amministrazione Trasparente.

ALLEGATI AL PIAO

Allegato 1 – Mappa dei processi e delle attività camerali smartabili

Allegato 2 – Rischi e Misure Anticorruzione 2022