

# Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2023-2025

Approvato con determinazione del Commissario Straordinario n. 6 del 30.01.2023

Aggiornato con determinazione del Commissario Straordinario n. 31 del 9.05.2023

1	<b>PREMESSA</b>	3
2	<b>PRINCIPALI RIFERIMENTI NORMATIVI E DI INDIRIZZO</b>	5
3	<b>LOGICA DI PIANIFICAZIONE INTEGRATA E PROCESSO DI ELABORAZIONE</b>	8
4	<b>II PIAO</b>	10
4.1	<b>Identità dell'Amministrazione</b>	10
4.2	<b>Analisi del Contesto Esterno</b>	33
4.3	<b>Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione</b>	43
4.3.1	Valore pubblico: gli obiettivi strategici	43
4.3.2	Performance operativa	57
4.3.3	Performance individuale	68
4.3.4	La Transizione Digitale e la Transizione Burocratica negli obiettivi camerali	80
4.3.5	Rischi corruttivi e Trasparenza	82
4.4	<b>INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO</b>	83
4.4.1	<b>Struttura organizzativa</b>	83
4.4.2	<b>Organizzazione del lavoro agile (già POLA)</b>	94
4.4.3	<b>Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale</b>	106
4.4.4	<b>Accessibilità Digitale</b>	111
4.5	<b>MODALITÀ DI MONITORAGGIO</b>	113
	<b>ALLEGATI AL PIAO</b>	113

## 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 - convertito dalla Legge n. 113 del 6 agosto 2021 - 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. Il Piano va adottato entro il 31 gennaio di ogni anno, ha durata triennale e viene aggiornato con cadenza annuale. 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 una pluralità di strumenti introdotti dal legislatore nel corso degli anni, che fino ad allora dovevano essere adottati separatamente (Piano Performance, PTPCT, POLA, eccetera).

Nonostante oggi non abbia più di 50 dipendenti in servizio, data la rilevanza strategica e di semplificazione dello strumento per realizzare la propria mission, sin dal 2022 la Camera di Commercio di Pavia ha ritenuto di fondamentale importanza dotarsi del PIAO, anche alla luce del processo di riorganizzazione territoriale che la riguarda insieme alle consorelle di Cremona e Mantova. Si osserva che, in ogni caso, le pubbliche amministrazioni con meno di 50 dipendenti devono adottare un PIAO in versione semplificata. La Camera di Pavia ha quindi adottato questa versione semplificata, con però alcune integrazioni ritenute opportune, al fine di una maggior chiarezza e trasparenza della propria azione.

Per la redazione del PIAO 2022/2024, comprendente anche la propria Azienda Speciale Paviaviluppo (si veda sotto), l'Ente 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. In data 24 giugno 2022 è stato adottato il Decreto del Ministro per la PA, di concerto con il MEF, che ha emanato il “Regolamento relativo alla definizione dei contenuti del PIAO nonché per la redazione con modalità semplificate per le Amministrazioni con meno di 50 dipendenti”. Si osserva che i suddetti modelli proposti da Unioncamere con le citate Linee Guida, utilizzati dall’Ente camerale, risultano conformi al testé citato Regolamento.

Si evidenzia, altresì, che il 10 ottobre scorso il Dipartimento della Funzione Pubblica ha emanato la circolare n. 2/2022 relativa:

- ✓ al quadro normativo ed al funzionamento del Portale PIAO su cui, dal 1° luglio 2022, le PA possono caricare e pubblicare i Piani stessi. La Camera pavese ha provveduto;
- ✓ al primo monitoraggio realizzato dal Dipartimento stesso, con il supporto tecnico-metodologico della Commissione tecnica per la Performance, nominata con D.M. 14 aprile 2022, avente ad oggetto il processo di pianificazione, programmazione e predisposizione dei Piani. La Camera pavese ha partecipato;
- ✓ l’invito per le Amministrazioni statali e locali a inserire gli obiettivi di risparmio energetico nella Sezione “Valore pubblico, performance, anticorruzione” del Piano.

L’estensione del PIAO alla propria Azienda Speciale Paviaviluppo (costituita ai sensi dell’art. 2, c. 5, della Legge n. 580/1993 e ss.mm.ii.) trova fondamento nella fortissima integrazione delle attività, risorse e strutture dei due Enti. Dobbiamo ricordare che, sulla base della norma richiamata, le Aziende Speciali hanno il compito di realizzare le iniziative funzionali (anche a carattere commerciale) al perseguimento delle finalità istituzionali e del programma di attività delle Camere, che assegnano alle stesse le risorse finanziarie e strumentali necessarie. In questo ambito all’Azienda Speciale Paviaviluppo è stato attribuito dalla Camera la realizzazione delle iniziative economiche parte progettuale, funzionali alla promozione dei vari settori economici del territorio pavese, con relativa dotazione finanziaria. L’integrazione tra i due Enti trova ragione anche nella Direzione (il Segretario Generale della Camera è anche il Direttore dell’Azienda Speciale) e nell’operatività, svolta negli uffici della Camera stessa.

## 2. PRINCIPALI RIFERIMENTI NORMATIVI E DI INDIRIZZO

### Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

- art. 6, c. 1, D.L. 9 giugno 2021, n. 80;
- Linee Guida di Unioncamere in atti prot. CCIAA n. 11951 del 7 giugno 2022;
- Decreto Ministro PA del 24 giugno 2022 - Regolamento relativo alla definizione dei contenuti del PIAO nonché per la redazione con modalità semplificate per le Amministrazioni con meno di 50 dipendenti;
- DPR 24 giugno 2022, n. 81 - Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività ed organizzazione.

### Ciclo della performance

- D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m.i.;
- 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;
- D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 (Decreto trasparenza);
- Delibera ANAC n. 177/2020 (Codice di Comportamento);
- Delibera ANAC n.1064/2019 (PNA 2019-2021);

- Documento ANAC approvato dal Consiglio dell'Autorità il 02/02/2022 (Orientamenti per la Pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 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 con il Comunicato del Presidente dell'Autorità del 21 luglio 2021 - Errata corrige;
- Delibera ANAC n. 594/2022 -Regolamento per l'esercizio della vigilanza collaborativa in materia di anticorruzione e trasparenza svolta dall'Autorità nazionale anticorruzione;
- Delibera ANAC 17 gennaio 2023 (PNA 2022-2024) e Comunicato stampa del Presidente del 17 gennaio c.a. (pubblicato il 24 gennaio 2023).

#### Fabbisogni del personale

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

### 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 Legge 17 luglio 2020, n. 77;
- Decreto Ministro PA 9 dicembre 2020 - POLA;
- Decreto Ministro PA 8 ottobre 2021 – “Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni”.

### Semplificazione, Digitalizzazione, Accessibilità

- 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 Legge n. 120 del 12 settembre 2020 – “Misure urgenti per la semplificazione e l’innovazione digitale” - Decreto Semplificazioni”;
- D.L. 31 maggio 2020 n. 77, convertito con Legge n. 108 del 29 luglio 2021 – “Governance del PNRR – Prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure”;
- Piano Triennale per l’Informatica nella Pubblica Amministrazione 2021-2023.

### 3. LOGICA DI PIANIFICAZIONE INTEGRATA E PROCESSO DI ELABORAZIONE

Come premesso, il PIAO è un documento di pianificazione con orizzonte temporale triennale che contiene una serie di documenti di programmazione di cui non deve rappresentare una mera sommatoria.

In particolare, in coerenza con quanto previsto dal citato art. 6 del D.L. n. 80/2021, il PIAO della Camera di Commercio di Pavia, tenendo conto dell'accorpamento in corso con le Camere di Cremona e Mantova (che non consente - ad esempio - di programmare l'acquisizione di personale, considerato il blocco assunzionale che il D.Lgs. n. 219/2016 pone in capo alle Camere in fase di accorpamento) contiene:

- a) 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;
- b) la **strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo**, anche mediante il ricorso al **lavoro agile** ed ai relativi gli obiettivi formativi, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali;
- c) 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'ANAC con il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA);
- d) 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 la programmazione "storicamente" adottata come:

- Piano della Performance (PdP);
- Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e di Trasparenza (PTPCT);
- Piano Triennale dei fabbisogni del personale;



- 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, in cui 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**.

Con riferimento alla dimensione del **contrasto alla corruzione** e della **trasparenza**, si sottolinea che negli anni la Camera ha sempre assicurato un collegamento tra Piano della Performance e PTPCT. Il PIAO comprende, inoltre, uno specifico intervento organizzativo sull’**Organizzazione del Lavoro Agile** (già POLA), il Piano Triennale dei fabbisogni di personale nonché un’azione di miglioramento dell’**Accessibilità del sito camerale**.

Le dimensioni della **Semplificazione** e della **Digitalizzazione** sono valorizzate nei citati obiettivi di performance. Si introduce, inoltre, uno specifico obiettivo di performance in materia di **Antiriciclaggio**.

## 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 Camera è un Ente Pubblico dotato di autonomia funzionale la cui missione è quella di svolgere, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza e secondo il principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali.

## 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;
- innovazione e 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 macro-categorie 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 (MUD);
- **servizi di regolazione del mercato:** comprendono le attività volte a garantire la correttezza delle relazioni tra le imprese e tra queste e i consumatori, come 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 dei titoli di proprietà industriale, la gestione delle procedure di mediaconciliazione e arbitrato, la rilevazione sistematica dei prezzi, l'irrogazione di sanzioni amministrative nonché la diffusione 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, servizi mirati di formazione e informazione. Alle funzioni promozionali si affiancano quelle di osservatorio dell'economia locale, finalizzate alla raccolta e divulgazione di informazioni statistiche relative alle caratteristiche e alle dinamiche dell'economia locale nonché alla realizzazione di studi e approfondimenti tematici e settoriali;
- Le **strategie di supporto** mirano alla **crescita del livello di internazionalizzazione e 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 (con leve come le reti d'impresa e la responsabilità sociale).

Nella realizzazione di questi interventi la Camera viene fortemente supportata da Paviaviluppo che gestisce in parte le risorse camerali dirette alla promozione del sistema economico, attraverso la realizzazione di iniziative e di progetti.

L'articolazione complessiva risulta essere la seguente:





### Orientamento al lavoro e alle professioni

Orientamento

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

Supporto incontro  
domanda-offerta di lavoro

Certificazione  
competenze

### Sanzioni Amministrative

Metrologia legale

Registro Nazionale dei  
protesti

Composizione delle  
controversie e delle  
situazioni di crisi

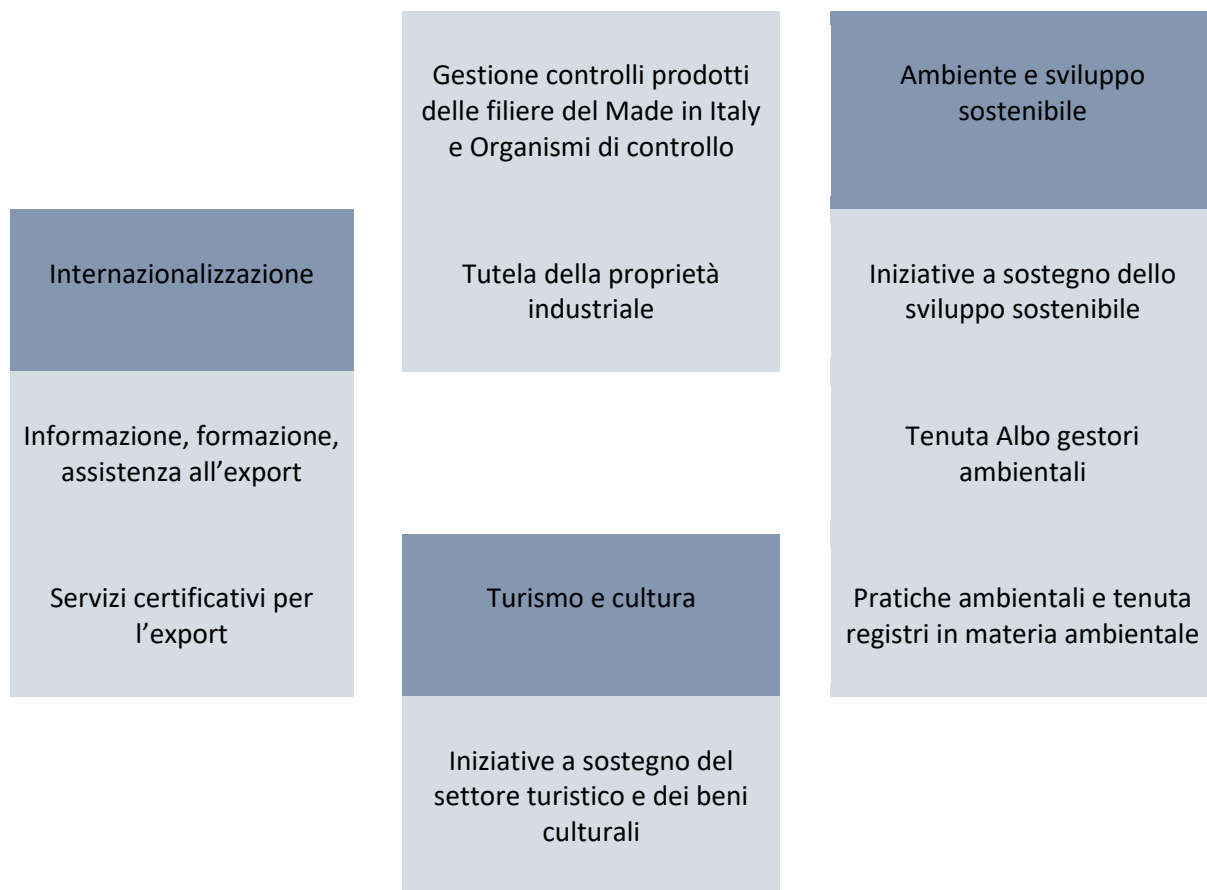
Rilevazione prezzi/tariffe e  
Borse merci

### Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti

Iniziative a sostegno dello  
sviluppo d'impresa

Qualificazione delle imprese,  
delle filiere e delle produzioni

Osservatori economici



Un utile strumento rappresentativo del perimetro delle funzioni è la **Mappa dei processi camerali**, che consente la classificazione omogenea delle attività svolte dall'Ente. La Mappa contiene 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).

	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>B Processi di supporto</b>	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
		<b>PROCESSI PRIMARI</b>	<b>C Trasparenza, semplificazione e tutela</b>
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		



			<b>C2.5</b>	<b>Metrologia legale</b>		
			<b>C2.6</b>	<b>Registro nazionale dei protesti</b>		
			<b>C2.7</b>	<b>Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi</b>		
			<b>C2.8</b>	<b>Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci</b>		
			<b>C2.9</b>	<b>Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo</b>		
			<b>C2.10</b>	<b>Tutela della proprietà industriale</b>		
			<b>D Sviluppo della competitività</b>	<b>D1 Internazionalizzazione</b>	<b>D1.1</b>	<b>Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export</b>
					<b>D1.2</b>	<b>Servizi certificativi per l'export</b>
			<b>D2 Digitalizzazione</b> <b>(afferente anche ai Processi Interni)</b>		<b>D2.1</b>	<b>Gestione Punti Impresa Digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)</b>
					<b>D2.2</b>	<b>Servizi connessi all'Agenda Digitale</b>
<b>D3 Turismo e cultura</b>		<b>D3.1</b>	<b>Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura</b>			



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

## Descrizione della struttura organizzativa

In questa sezione, si descrive la struttura organizzativa camerale.

### Organi

Ai sensi della L. n. 580/1993, sono organi camerale 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 gestita 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 dell'art. 61 del D.L. n. 104/2020, convertito dalla Legge n. 126/2020.

La struttura amministrativa, invece, è guidata dal Segretario Generale pro tempore (Segretario Generale f.f.).

L'Ente si avvale, inoltre, dell'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta (il Commissario Straordinario) 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 4.4.2016);
- Domenico Malena - (atto di nomina su designazione MISE: Delibera Consiglio Camerale n. 3 del 4.4.2016);
- Flaviana Pontiroli - (atto di nomina su designazione MISE: Delibera Consiglio Camerale n. 3 del 4.4.2016).

### Organismo Indipendente di Valutazione

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

### Segretario Generale f.f.

- Enrico Ciabatti (atto di nomina: Determinazione del Commissario Straordinario n. 73 del 22.12.2022).

### Risorse Umane

Si rinvia alla sezione 4.4.1. - Struttura Organizzativa.

### Immobili di proprietà

L'Ente, oltre alla **sede legale** di Via Mentana n. 27, in cui opera anche Paviaviluppo, è proprietario, 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 della Camera un immobile che ospita il proprio **archivio storico** nonché l'immobile già sede dell'ufficio decentrato, chiuso dal 2013. In **Vigevano**, invece, l'Ente possiede l'immobile anch'esso già sede dell'ufficio decentrato, chiuso dal 2014.

Nel 2017 la Camera 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 Internet.

In particolare il server aziendale è ospitato presso le "Server Farms" di Infocamere, in ottica di business continuity e di 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.

Per incrementare il proprio livello di sicurezza e semplificare la gestione degli strumenti informatici, la Camera pavese ha adottato la tecnologia Virtual Desktop Infrastructure (VDI) che consente 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 ci sono il collegamento in fibra ottica al data center di Infocamere e una Lan che connette pc, stampanti, telefoni VOIP. Sono installati anche alcuni access point per i collegamenti

WiFi. Presso l'immobile, sito in Voghera, che ospita l'archivio di deposito e l'archivio storico è attivo un collegamento alla rete di Infocamere ed una Lan con la presenza di una postazione.

A partire dal 2020, anche per effetto 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 consente l'utilizzo e la gestione del telefono via WEB, potenziando lo smart working e il telelavoro. Le prestazioni svolte in tali ultime modalità avvengono con PC forniti dall'Ente e collegandosi tramite una connessione sicura;
- sostituito e dismesso tutti i PC dotati di sistema operativo obsoleto nonché razionalizzato e sostituito le stampanti. La politica camerale 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 PA;
- sostituito i terminali di rilevazione delle presenze e adottato la piattaforma di Infocamere per la gestione delle timbrature;
- attrezzato la sala Biblioteca di un sistema multimediale per videoconferenze e attività didattiche in aula.

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>. Nel 2022, ai fini della dichiarazione di accessibilità del citato sito camerale, è stata svolta da Infocamere (gestore del sito), su richiesta dell'Ente, una valutazione con lo strumento promosso da Agid "MAUVE++". Dall'analisi svolta è risultato che il sito presenta un Ottimo di Accessibilità (94%) su un 99% di completezza. Nel corso del 2023 si compiranno, quindi, le opportune azioni per ottenere la dichiarazione di accessibilità stessa.

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, 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 aprile 2022, per 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 si è dotato di una compliance "**Privacy**" in continuo aggiornamento (Organigramma Privacy, Modello Organizzativo con individuazione dei ruoli privacy e del connesso sistema di responsabilità; Disciplinare Autorizzati Trattamenti; Procedura Data Breach; Regolamento per l'esercizio dei diritti degli interessati). La Camera ha adottato il gestionale 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 camerali preesistenti, PaviaMostre e PaviaForm.

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

Paviaviluppo è pertanto organizzata in 6 aree, ciascuna con un proprio responsabile, che rispondono ad una Direzione Operativa: Formazione, startup e servizi alle imprese; Promozione territorio/filiere e gestione strutture; internazionalizzazione e progettazione europea; marketing/comunicazione; quality/compliance management; Amministrazione, contabilità, personale. La struttura 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 la propria attività lavorativa 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 gestita 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 ca. 1,3 milioni di Euro, nel particolare contesto di questi anni ha evidenziato il seguente trend: € 573.000,00 per il 2020; € 655.000,00 per il 2021; ca. 1,0 milioni per il 2022, mentre nel 2023 ca. 1,3 milioni.

In merito si premette 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. 7 società:

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

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%
<b>GAL</b>	<i>Gal Lomellina Srl</i>	53.200,00	1,88%

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

Il quadro delle risorse economiche disponibili per il perseguimento degli obiettivi e per la realizzazione dei relativi interventi è rappresentabile attraverso l'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 che si attestano al 24%.

Sempre nel medesimo quinquennio si è registrata diminuzione del 15% degli Oneri del Personale e del 16,5% delle spese di funzionamento. La riduzione degli oneri del personale è dovuta, come già evidenziato, al blocco assunzionale previsto dalla normativa di riordino delle Camere in fase di accorpamento, situazione che ha influito, insieme ad altri fattori, anche sulla riduzione 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	5.429.016	4.200.770
Diritti di segreteria	1.785.627	1.793.355	1.794.867	1.699.176	1.716.851	1.743.120	1.741.050
Contributi e trasferimenti	257.002	394.014	413.976	483.638	381.079	393.498	402.000
Proventi da gestione di servizi	129.206	138.825	106.466	36.129	58.221	69.750	71.800
Variazioni rimanenze	707	(813)	(512)	126	15.317	0	0
<b>Proventi correnti</b>	<b>6.813.608</b>	<b>7.701.438</b>	<b>7.583.252</b>	<b>7.120.746</b>	<b>7.260.122</b>	<b>7.635.384</b>	<b>6.415.620</b>
Personale	(1.965.249)	(1.878.489)	(1.798.302)	(1.742.581)	(1.675.920)	(1.631.798)	(1.879.580)
Costi di funzionamento							
Quote associative	(332.767)	(324.742)	(315.451)	(349.147)	(344.791)	(355.818)	(357.100)
Organi istituzionali	(33.631)	(41.397)	(43.026)	(25.453)	(30.222)	(34.100)	(35.400)
Altri costi di funzionamento	(1.527.273)	(1.534.714)	(1.837.466)	(1.332.334)	(1.275.416)	(1.450.925)	(1.382.300)



Interventi economici	(1.806.729)	(3.606.278)	(3.555.587)	(1.915.367)	(1.894.206)	(4.200.000)	(3.796.500)
Ammortamenti e accantonamenti	(1.565.759)	(1.936.539)	(1.651.556)	(1.701.101)	(1.907.998)	(1.974.200)	(1.541.400)
<b>Oneri correnti</b>	<b>(7.231.408)</b>	<b>(9.322.160)</b>	<b>(9.201.388)</b>	<b>(7.065.983)</b>	<b>(7.128.553)</b>	<b>(9.646.841)</b>	<b>8.992.280</b>
<b>Risultato Gestione corrente</b>	<b>(417.799)</b>	<b>(1.620.721)</b>	<b>(1.618.135)</b>	<b>54.763</b>	<b>131.569</b>	<b>(2.011.457)</b>	<b>(2.576.660)</b>
Risultato Gestione finanziaria	38.620	2.813	3.048	2.779	3.341	3.712	3.750
Risultato Gestione straordinaria	292.638	(8.209)	2.545.824	(80.888)	186.758	(254.494)	(298.022)
Rettifiche Attivo patrimoniale	(19.230)	(10.686)	0	0	(1.000)	0	0
<b>Risultato economico della gestione</b>	<b>(105.771)</b>	<b>(1.636.803)</b>	<b>930.737</b>	<b>(23.345)</b>	<b>320.669</b>	<b>(2.262.239)</b>	<b>(2.870.933)</b>

### 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
<b>IMMOBILIZZAZIONI TOTALI</b>	<b>9.215.172</b>	<b>9.824.046</b>	<b>5.269.623</b>	<b>5.498.900</b>	<b>5.846.390</b>
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
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>26.845.349</b>	<b>24.875.961</b>	<b>30.233.693</b>	<b>28.915.762</b>	<b>28.435.214</b>
Ratei e risconti attivi	7.049	19.263	18.386	14.717	15.354
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>36.067.570</b>	<b>34.719.271</b>	<b>35.521.702</b>	<b>34.429.379</b>	<b>34.296.958</b>

## 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)
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>(6.846.588)</b>	<b>(7.135.093)</b>	<b>(7.006.786)</b>	<b>(5.937.808)</b>	<b>(5.484.719)</b>
Avanzo patrimoniale	(24.457.674)	(24.504.068)	(17.112.069)	(18.390.948)	(19.294.523)
Riserve di patrimonio netto	(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)
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>(29.220.982)</b>	<b>(27.584.179)</b>	<b>(28.514.917)</b>	<b>(28.491.571)</b>	<b>(28.812.240)</b>



## 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 è la 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 quasi il 12% del totale, in linea con la media regionale. L'assetto demografico si connota per un indice di vecchiaia (208,3) molto più elevato rispetto a quello regionale (177,1) e nazionale (187,6). 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**. 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 oltre il 38% della compagine imprenditoriale.

Negli ultimi anni l'emergenza sanitaria ed economica ha fortemente condizionato la dinamica della **nati-mortalità delle imprese** della provincia di Pavia [2]: 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. Nei primi nove mesi del 2022, il territorio pavese sembra aver ritrovato la voglia di fare impresa

e il numero delle nuove iscrizioni è salito di quasi il 4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, attestandosi a 1.922 unità (+70 rispetto al periodo gennaio-settembre 2021). Tutt'altro che favorevole è invece il confronto con i dati pre-pandemia, che restituisce un quadro della situazione ancora molto complesso: sempre con riferimento ai primi tre trimestri dell'anno, il numero delle aperture rileva infatti un divario di 241 unità (-11,6%) rispetto al 2019. La fase di "normalizzazione" della demografia d'impresa è confermata dai dati sulle cessazioni che, nel 2022, tornano a salire dopo la brusca frenata del biennio precedente. Tra gennaio e settembre 2022 si registrano 1.796 chiusure di impresa, in rialzo del 3,6% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (in valori assoluti, 62 cancellazioni in più). Tale fenomeno potrebbe rappresentare l'avvio di un processo di smaltimento delle mancate cessazioni degli anni scorsi, caratterizzati da bassi livelli di mortalità anche grazie alle misure di sostegno adottate dalle istituzioni per contrastare gli effetti della pandemia. Considerato l'andamento di iscrizioni e cessazioni d'impresa, il bilancio demografico delle aziende pavese chiude i primi nove mesi del 2022 con un saldo positivo di 126 unità ed un tasso di crescita dello 0,3%. 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 30 settembre 2022 ammonta a 46.646 unità, di cui 41.357 attive.

L'indagine congiunturale [3] condotta su un campione di imprese del comparto manifatturiero della provincia di Pavia mostra, in ogni trimestre, variazioni positive per tutti i principali indicatori economici oggetto di analisi, seppur con evidenti segnali di rallentamento rispetto al 2021.

Partendo dalla **produzione industriale** pavese, il bilancio dei primi nove mesi del 2022 segna una variazione tendenziale media del 9,2%, dettata da una maggiore performance del I trimestre, che è andata tuttavia diminuendo nei successivi periodi primaverili ed estivi. L'indice della produzione industriale pavese si attesta, al 30.09.2022, a quota 114,6 recuperando, e addirittura superando, i valori precedenti all'emergenza sanitaria causata dall'epidemia da Covid-19. Il confronto con il dato regionale suggerisce di usare cautela nella lettura dei dati: quasi 10 punti separano infatti l'indice provinciale da quello regionale, un divario che è quasi raddoppiato rispetto al periodo precedente la crisi.

L'analisi degli altri indicatori economici oggetto di indagine conferma la congiuntura favorevole dei primi tre trimestri del 2022. Gli **ordini**, sia interni che esteri, spuntano incrementi tendenziali medi pari rispettivamente al 9% e all' 8,4%, registrando, anche in questo caso, valori via via più contenuti nel corso dei trimestri. Il **fatturato**, complice anche l'aumento dei prezzi, chiude il periodo gennaio/settembre con un incremento medio di oltre il 13%.

Ottimi risultati anche sul fronte del **commercio con l'estero** [4], che vede la provincia di Pavia in posizione di vantaggio rispetto al periodo antecedente la crisi economica e sanitaria. Al 30 settembre 2022, l'export pavese si attesta ad un valore di circa 3,3 miliardi di euro, con un balzo del 19,7% rispetto allo stesso periodo del 2021 e del 9,3% rispetto al 2019. A dare il maggior impulso agli scambi verso l'estero è il settore delle sostanze e prodotti chimici, per il quale tra gennaio e settembre si registra un incremento del 51,4% rispetto al medesimo intervallo di tempo dell'anno precedente: un rialzo notevole se si considera che gli articoli farmaceutici costituiscono quasi un quinto dell'export pavese. A seguire, si segnalano gli incrementi dei metalli di base e prodotti in metallo (+36,7%) e dei prodotti alimentari (+32,5%).

L'andamento del **mercato del lavoro**, e in particolare quelli sul ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni, avvalorano la tesi del ritorno ad una situazione di normalità sul territorio pavese. 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[5]. 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, mentre nel 2022 (con riferimento ai primi nove mesi) l'emergenza è sembrata di fatto rientrata. Tra gennaio e settembre il ricorso alla CIG in provincia di Pavia è infatti diminuito di oltre l'80% rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente. Se il dato complessivo sembra del tutto favorevole, un'analisi più dettagliata evidenzia tuttavia due aspetti preoccupanti. Il primo riguarda il confronto con il periodo pre-emergenza: in tal caso le ore di CIG autorizzate nel 2022 (fino al 30.09) rappresentano quasi il doppio delle ore autorizzate nel medesimo arco temporale del 2019. Il secondo aspetto riguarda l'andamento della CIG Straordinaria, ammortizzatore che subentra in situazioni di riorganizzazione o crisi aziendale: rispetto alle altre tipologie di CIG è infatti l'unica a registrare un andamento positivo rispetto al 2021, evidenziando una variazione del 156%.

[1] Dato aggiornato al 01.01.2022 - Fonte: Istat

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

[3] Indagine congiunturale condotta dall'Ufficio Studi-Statistica della Camera di Commercio di Pavia in collaborazione con Unioncamere Lombardia e il Sistema Camerale lombardo

[4] Elaborazione Ufficio Studi CCIAA Pavia su dati Istat

[5] Elaborazione Ufficio Studi CCIAA Pavia su dati INPS

## **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 di vista della riorganizzazione territoriale tale processo sta impattando, come già sottolineato, sull'Ente pavese, rispetto a cui è pendente l'accorpamento con le Camere di Mantova e Cremona.

Nell'attuale contesto si segnalano, inoltre, diversi interventi normativi sulle aree di competenza camerale.

In materia di **Registro Imprese**, l'art. 37 del Decreto Semplificazioni 2020 (D.L. n. 76/2020, convertito dalla L. n. 120/2020) ha reso più stringenti le disposizioni sull'**obbligo di domicilio digitale per le imprese**, prevedendo sanzioni amministrative e contestuale assegnazione da parte del sistema camerale. L'art. 40 del medesimo Decreto ha inoltre introdotto **semplificazioni** nei *procedimenti di cancellazione delle imprese non più attive*, assegnando al Conservatore funzioni in precedenza riservate al Giudice del Registro. Con la Legge annuale per il mercato e la concorrenza 2021 (Legge 5 agosto 2022, n. 118) sono stati altresì **abbreviati i termini della Comunicazione unica per la nascita dell'impresa**, stabilendo in quattro (invece di sette) i giorni entro cui le PA competenti comunicano, per via telematica, all'interessato e al R.I. i dati definitivi relativi alle posizioni registrate (modifica dell'art. 9 D.L. n. 7/2007 convertito, con modificazioni, dalla L. n. 40/2007). La stessa Legge Concorrenza ha **eliminato l'incompatibilità tra attività di mediazione immobiliare e quella di prestazione di servizi finanziari** (con conseguente modifica degli articoli 5 L. n. 39/1989 e 17 D.Lgs. n. 141/2010).

Con Decreti MISE 24 febbraio e 6 luglio 2022, inoltre, sono state modificate le specifiche tecniche ex DM 18 ottobre 2013, come da ultimo modificato con DM 14 aprile 2021, 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**; tra le novità si segnala l'introduzione di codici legati alla nuova procedura di *Composizione Negoziata della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza (CNC)*, con riferimento all'iscrizione dell'applicazione delle misure protettive, della Sospensione obblighi e delle cause scioglimento nonché dell'accettazione e nomina Esperto. 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 dal Registro delle Imprese esclusivamente in formato elettronico**, ai sensi degli articoli 20 e seguenti del CAD ed in conformità alle regole tecniche

stabilite nelle Linee guida AGID. Lo stesso Decreto disciplina la **costituzione di srl e srl semplificata con atto pubblico informatico notarile**. Con Decreto MISE del 1 ottobre 2022, inoltre, sono state approvate le “Modalità di **partecipazione del registro delle imprese italiano al sistema europeo di interconnessione dei registri di cui all'articolo 22 della direttiva (UE) 2017/1132**”.

Il Registro Imprese è investito di un'importante competenza in materia di **Antiriciclaggio**, ossia la tenuta del **Registro dei Titolari Effettivi**. L'istituto è disciplinato dal Decreto Interministeriale n. 55 dell'11 marzo 2022 (*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*). Le Camere di Commercio sono competenti anche sul relativo procedimento sanzionatorio e sui controlli su comunicazioni ed autodichiarazioni. Preme evidenziare il tema delle *tempestive segnalazioni sulla difformità riscontrate in sede di adeguata verifica della propria clientela* (art. 5, c. 6, del Regolamento) per cui i soggetti obbligati devono tempestivamente segnalare alla CCIAA territorialmente competente eventuali difformità tra quanto rilevato in sede di adeguata verifica del cliente e quanto riscontrato nel Registro. Tale segnalazione ha natura diversa dalle “Segnalazioni di operazioni sospette” di cui agli articoli 35 e seguenti del Decreto Antiriciclaggio. Preme fare riferimento, infine, alla decisione della Corte di Giustizia Europea che ha valutato la disposizione contenuta nell'art. 30, par. 5, c. 1, lett. c), della Dir. 2015/849 (Antiriciclaggio) - che prevede che le informazioni sulla titolarità effettiva delle società siano accessibili in ogni caso al pubblico - come una grave ingerenza nei diritti fondamentali sanciti agli articoli 7 e 8 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea (cause C-37/20 Luxembourg business registers e C-601/20 Sovim).

Sempre in materia anagrafica, si ricorda che con Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 5 settembre 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 (ETS). A seguito del Decreto Direttoriale del Ministero del Lavoro del 26 ottobre 2021, dal 23 novembre dello stesso anno il RUNTS (sostitutivo dei registri delle Associazioni di Promozione Sociale (APS), delle Organizzazioni di Volontariato (ODV) e l'Anagrafe delle ONLUS è operativo, con le conseguenti relative trasmissioni dei dati dai preesistenti registri, entro il 21 febbraio 2022. Dal 24 novembre 2021 tutti i soggetti aspiranti alla qualifica di ETS possono richiedere l'iscrizione ad una delle sezioni del RUNTS sull'apposita piattaforma

telematica, realizzata in collaborazione con Unioncamere e gestita da Infocamere. Quindi, entro il 15 settembre 2022, l'Ufficio competente doveva verificare per ogni Ente la sussistenza dei requisiti previsti per l'iscrizione al Registro unico; dal 15 novembre 2022 al 6 gennaio 2023 era possibile sanare situazioni di carenza documentale o motivi ostativi all'iscrizione; entro il 31 dicembre 2022 le OdV, le APS e le ONLUS che intendessero mantenere la relativa qualifica potevano adeguare, anche con assemblea ordinaria, i propri statuti alla Riforma del Terzo Settore. Dal 1° gennaio 2023 l'adeguamento può avvenire solo con assemblea straordinaria.

Rispetto alla **Regolazione del mercato e alla vigilanza**, con riferimento all'attività sanzionatoria, si cita il Decreto 8 febbraio 2022, n. 58 del Dipartimento per la trasformazione digitale (Regolamento recante **piattaforma per la notificazione degli atti della pubblica amministrazione**), adottato ai sensi dell'art. 26, c. 15, del già citato D.L. n. 76/2020, convertito, con modificazioni, dalla L. n. 120/2020. La piattaforma è 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.

Il contesto economico e sociale degli ultimi anni ha fatto emergere in modo particolare il tema della prevenzione e gestione delle **crisi da sovraindebitamento** e delle **crisi d'impresa**. Innanzitutto con l'art. 4-ter della L. n. 176/2020 (di conversione con modificazioni del D.L. n. 137/2020 - c.d. Decreto 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* nonché norme relative alle procedure pendenti. Il 15 luglio 2022, inoltre, è entrato in vigore - con le modifiche operate dal D.Lgs. 17 giugno 2022, n. 83 - il **nuovo Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza (CCII)**. Si ricorda che il D.L. n. 118/2021 ("Misure urgenti in materia di crisi d'impresa e di risanamento aziendale, nonché ulteriori misure urgenti in materia di giustizia"), convertito con L. n. 147/2021, aveva: *rinvio 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 e volontaria, di competenza camerale ed operativa dal 15 novembre 2021, che ha soppiantato la procedura di allerta e l'OCRI, mai entrati in vigore; *modificato la Legge Fallimentare in materia di accordi di ristrutturazione dei debiti e di concordato preventivo*. Con il citato D.Lgs. n. 83/2022, quindi, *la CNC è stata incardinata nel CCII* (articoli 12-25).

In materia di **proprietà industriale ed intellettuale**, con Decreto MISE del 13 maggio 2022 sono stati determinati (in Euro 500,00) i diritti di deposito delle **domande di nullità e decadenza della registrazione dei marchi d'impresa** (artt. 184 bis ss. CPI). La relativa Direttiva Marchi (UE) dispone che, entro il gennaio 2023, gli Stati Membri adottino le misure organizzative necessarie per implementare tale procedura. Il testé citato D.M. è stato poi modificato dal Decreto 19 luglio 2022, n. 180, che introduce un Regolamento inerente tali procedure, inserendo la disciplina dell'istanza rispettivamente di nullità, decadenza o trasferimento. Tale disciplina è in vigore dal 29 dicembre 2022. Infine, con comunicato stampa del 29 novembre 2022, la Commissione Europea ha presentato un'ipotesi normativa per semplificare e rendere più economica le procedure di registrazione dei disegni e modelli industriali nell'Unione.

Con il cosiddetto Pacchetto Ucraina del 23 marzo 2022 la Commissione Europea ha approvato importanti **aiuti per il settore agricolo**. Negli ultimi anni, peraltro, date le gravi emergenze verificatisi, il regime degli **aiuti di Stato** ha subito alcuni adattamenti, in particolare con il "quadro temporaneo di crisi" adottato dalla Commissione Europea per consentire agli Stati Membri di avvalersi delle flessibilità previste per sostenere l'economia.

Relativamente all'**etichettatura prodotti**, il MISE ha emesso misure temporanee eccezionali per i **prodotti contenenti oli vegetali in sostituzione dell'olio di semi di girasole**, in conseguenza della scarsità di materia prima generata dal conflitto in Ucraina. Sempre in tema di etichettatura, si citano le nuove normative sull'**etichettatura elettronica di vini e spiriti** di cui al nuovo piano 2023-2027 della PAC (Politica Agricola Comune). Si ricorda inoltre che, con Decreto MIPAF del 16 marzo 2022, è stato approvato il **Disciplinare del sistema di certificazione della sostenibilità della filiera vitivinicola** e che sono state approvate le seguenti Leggi: n. 23 del 9 marzo 2022 - Disposizioni per la **tutela, lo sviluppo e la competitività della produzione agricola, agroalimentare e dell'acquacoltura con metodo biologico**; n. 30 del 1° aprile 2022 - Norme per la **valorizzazione delle piccole produzioni agroalimentari di origine locale**; n. 61 del 17 maggio 2022 - Norme per la **valorizzazione e la promozione dei prodotti agricoli e alimentari a km zero e di quelli provenienti da filiera corta**. Si rileva, infine, che, con circolare n. 38 del 7 novembre 2022, la Direzione Organizzazione e Digital Transformation dell'Agenzia delle Accise, Dogane e Monopoli (ADM) ha reso noto di aver avviato, dall'8 novembre 2022, in attuazione del PNRR, la **sperimentazione operativa del sistema di coordinamento dei controlli relativi alle merci in entrata nel territorio nazionale** (c.d. modulo "Gestione Controlli") previsto nell'ambito dello Sportello Unico Doganale e dei Controlli (**S.U.Do.Co.**).



Sono state, inoltre, approntate **misure di contrasto della crisi economica e sociale e di sostegno alle imprese** con **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). Nel 2021 è stato emanato il Decreto Sostegni bis (D.L. n. 73/2021, convertito con modificazioni dalla L. n. 106/2021) e, con D.L. 24 marzo 2022, n. 24, sono state eliminate alcune restrizioni antiCOVID-19, a partire dal 31 marzo 2022, data di decadenza dello Stato di emergenza, prevedendo un graduale percorso di superamento. Con D.L. 1 marzo 2022, n. 17 sono state approvate “Misure urgenti per il **contenimento dei costi dell'energia elettrica e del gas naturale, per lo sviluppo delle energie rinnovabili e per il rilancio delle politiche industriali**”, convertito con modificazioni dalla Legge 27 aprile 2022 n. 21 (c.d. Decreto Bollette). Diversi sono stati gli interventi normativi per fronteggiare la crisi energetica: il D.L. n. 50/2022 (c.d. Decreto Aiuti), convertito dalla Legge 15 luglio 2022, n. 91, con cui sono state approvate “Misure urgenti in materia di politiche energetiche nazionali, produttività delle imprese e attrazione degli investimenti, nonché in materia di politiche sociali e di crisi ucraina”; il D.L. n. 80/2022, intitolato “Misure urgenti per il contenimento dei costi dell'energia elettrica e del gas naturale per il terzo trimestre 2022 e per garantire la liquidità delle imprese che effettuano stoccaggio di gas naturale”. Con D.L. n. 115/2022 (c.d. Decreto Aiuti bis), convertito con Legge 21 settembre 2022, n. 142 (con cui sono stati introdotti sostegni alle imprese agricole colpite dalla **Siccità**), sono state approvate altre “Misure urgenti in materia di energia, emergenza idrica, politiche sociali e industriali” e con D.L. 23 settembre 2022, n. 144 (c.d. Decreto Aiuti ter) sono state poste “Ulteriori misure urgenti in materia di politica energetica nazionale, produttività delle imprese, politiche sociali e per la realizzazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)”. Con il Decreto Aiuti Quater (18 novembre 2022, n. 176) sono state approvate "Misure urgenti di sostegno nel settore energetico e di finanza pubblica". Con Regolamento (UE) 2022/1854 il Consiglio del 6 ottobre 2022 è intervenuto in emergenza per far fronte ai prezzi elevati dell'energia.

Con riferimento al **PNRR** che, come noto, discende dal Piano europeo Next-Generation EU promosso nel 2020 a seguito della crisi pandemica, con D.L. n. 77/2021 - Decreto Semplificazioni (*Governance del Piano nazionale di ripresa e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure*) è stato definito il quadro per semplificare ed agevolare la realizzazione degli obiettivi fissati dal Piano stesso, 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*). Con il D.L. 30 aprile 2022, n. 36, convertito con modificazioni dalla Legge 29 giugno 2022, n. 79, sono state approvate "Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" (PNRR bis), in vigore dal 1° maggio dello stesso anno.

Alcune novità normative incidono invece sui processi interni.

Con delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023 è stato approvato il **Piano nazionale anticorruzione (PNA) 2022-2024**, finalizzato soprattutto a supportare le PA di fronte alla sfida del PNRR e che prevede un'apposita sezione in materia di Antiriciclaggio.

È stata inoltre approvata la **Legge delega sui contratti pubblici** (n. 78 del 21 giugno 2022), delega da esercitarsi entro 6 mesi dal 9 luglio 2022 (data di entrata in vigore della legge). In materia si segnalano due provvedimenti ANAC: delibera n. 154 del 16 marzo 2022 - "Aggiornamento del bando tipo n. 1/2021 (*Schema di disciplinare di gara per procedura aperta telematica per l'affidamento di contratti pubblici di servizi e forniture nei settori ordinari sopra soglia comunitaria con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa sulla base del miglior rapporto qualità/prezzo*) e delibera n.160 del 30 marzo 2022 (*Regolamento sull'esercizio dell'attività di vigilanza collaborativa in materia di contratti pubblici*).

Si rileva, altresì, che l'Agenzia delle Entrate ha pubblicato l'aggiornamento delle **Regole tecniche (versione 2.2) relative alla Fatturazione elettronica europea**, in vigore dal 16 novembre 2022, e le modalità applicative relative al contesto italiano negli appalti pubblici, di cui all'art. 3, c.1, D.Lgs. n. 148/2018 ( "Attuazione della direttiva (UE) 2014/55 del Parlamento europeo e del Consiglio del 16 aprile 2014, relativa alla **fatturazione elettronica negli appalti pubblici**" ).

In materia di **Protezione di Dati Personali**, nel 2022 il Garante Privacy ha ritenuto essersi verificata la violazione della normativa sulla protezione dei dati personali da parte dei siti web che utilizzano il servizio Google Analytics (GA) senza le garanzie previste dal GDPR, stimolando ulteriormente la necessaria attività di compliance della PA. Sempre in tema di siti internet, si richiamano le Linee guida AGID di **design per i siti internet e i servizi digitali della Pubblica Amministrazione**, adottate con determina n. 224/2022 del 26 luglio 2022. Con il D.Lgs. 3 agosto 2022, n. 123, inoltre, vengono stabilite misure volte ad adeguare la normativa nazionale al nuovo quadro europeo di **certificazione della cybersicurezza**, di cui

al Titolo III del Regolamento (UE) 2019/881, del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 aprile 2019. Il 23 aprile c.a., nell'ambito delle politiche attuative del PNRR, è stato istituito presso il Ministero della Giustizia **nuovo Dipartimento per la transizione digitale, l'analisi statistica e le politiche di coesione.**

## 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 che con la Relazione Previsionale e Programmatica per il 2023, che con gli **obiettivi comuni** del sistema camerale (un insieme di obiettivi per i Piani di tutti gli enti camerali come nucleo condiviso di programmazione [1]).

Nell'ambito della propria pianificazione per il 2023, la Camera pavese ha utilizzato alcuni di tali **obiettivi comuni**, accanto ad **obiettivi specifici** disegnati sul contesto dato e adeguati al proprio territorio.

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 2023 e che viene nel prosieguo 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

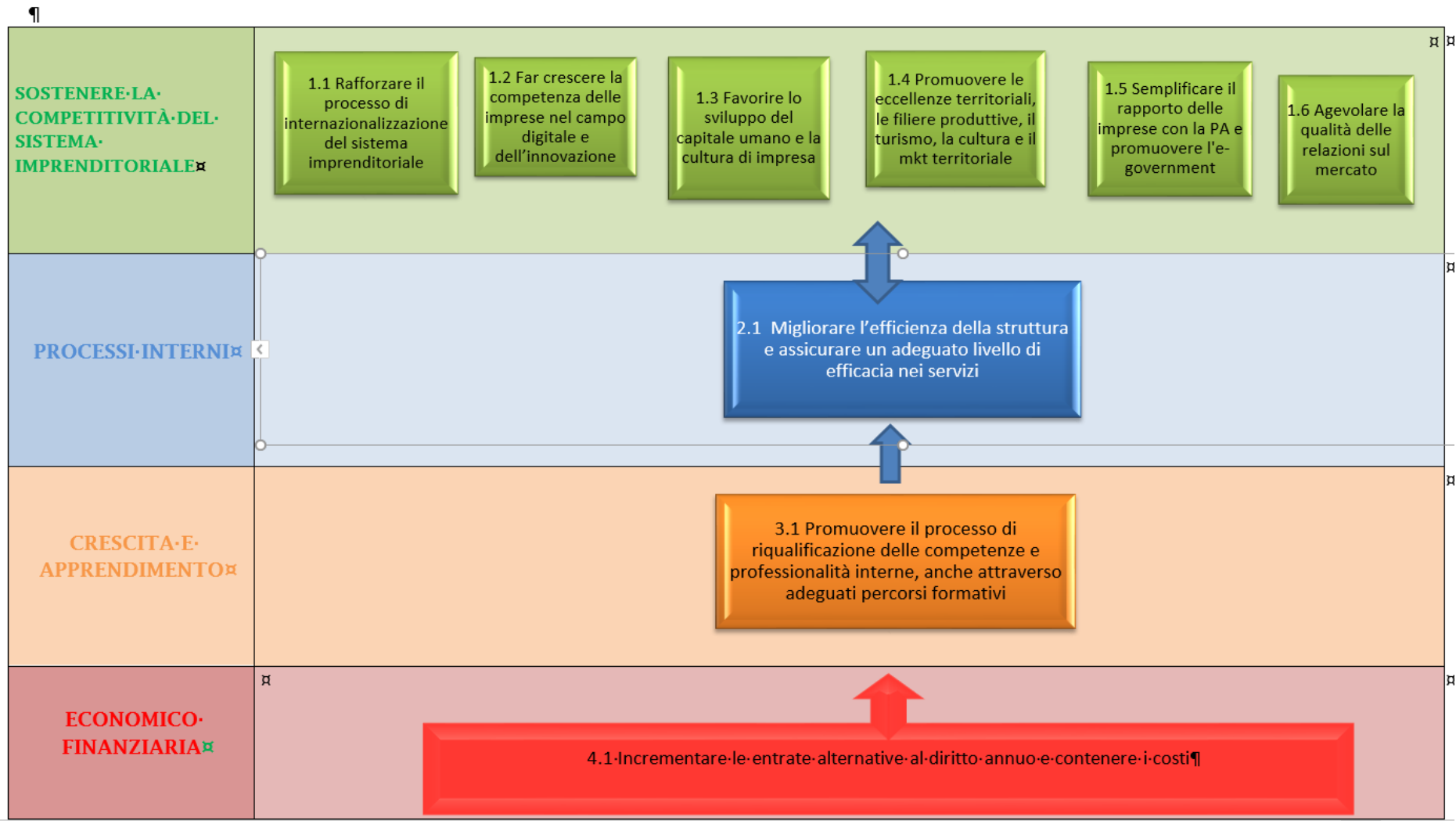
sviluppo delle risorse umane e degli strumenti di lavoro; quella **Economico-finanziaria**, finalizzata ad una gestione oculata, efficace ed efficiente delle risorse.

Dalla definizione degli **obiettivi di Ente** deriva – attraverso l'individuazione dei relativi fattori di misurazione ed 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.

---

[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.



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 2023, in considerazione del contesto di incertezza già evidenziato.



## OBIETTIVI STRATEGICI

OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2023	TARGET AL 31.12.2023	NOTE
<b>SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE</b>					
1.1	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 al 30.9.2022 = 7
		N. di imprese partecipanti	≥ 200		n. 204 dato 2021 al 30.9.2022 = n. 297



OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2023	TARGET AL 31.12.2023	NOTE
	Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione – Unioncamere –Paviasviluppo	N. imprese supportate per internazionalizzazione	≥ 40		Osservatorio Camerale imprese supportate tramite interventi personalizzati (BtoB, consulenze tecniche o di orientamento, checkup per l'itz) al 30.9.2022 = n. 34
	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 7	≥ 4,5		2021: 3,79 (scala 1 - 5)
<b>1.2</b>	Azioni di accrescimento della cultura, della consapevolezza e delle competenze delle imprese in materia digitale e green	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.)	≥ 10		Progetti 20% DA Digital Promoter al 30.9.2022 = n. 6





OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2023	TARGET AL 31.12.2023	NOTE
	Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID – Unioncamere - PID	N. partecipanti ad eventi organizzati dalla CCIAA sul PID	≥ 100		Cruscotto transizione digitale al 30.9.2022 = n.. 63
	Grado di soddisfazione dei partecipanti agli eventi PID	Customer su scala 1 - 7	≥ 5,5		Customer Paviaviluppo al 30.9.2022 = 6,7
1.3	Sviluppo di attività di accompagnamento all'autoimprenditorialità e allo start-up d'impresa - Paviaviluppo	Eventi per la promozione dell'autoimprenditorialità	≥ 10		Seminari e corsi orientamento PNI al 30.9.2022 = n. 10
		N. studenti coinvolti nelle iniziative	≥ 400		al 30.9.2022 = n. 636



OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2023	TARGET AL 31.12.2023	NOTE
1.4	Incidenza percentuale dei contributi erogati direttamente alle imprese tramite bandi sul totale degli interventi promozionali in materia di turismo e marketing territoriale	Risorse accertate su bandi diretti alle imprese anno "n"/Accertamento interventi economici anno "n" x 100	≥ 30%		Con2
	Percentuale di utilizzo risorse camerali stanziare tramite appositi bandi diretti alle imprese in materia di turismo e marketing territoriale	Risorse concesse su bandi diretti alle imprese anno "n"/ Risorse stanziare per bandi diretti alle imprese anno "n" %	≥ 65%		Con2
	Coinvolgimento delle imprese nei progetti di promozione territoriale	N. di imprese aderenti alle iniziative	≥ 75		Camera per contributi diretti alle imprese Pavisviluppo per iniziative al 30.9.2022 = n. 97



OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2023	TARGET AL 31.12.2023	NOTE
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"	≥ 80%		PRIAMO al 30.9.2022 = 88%
	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese - PIRA	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche (protocolli) del RI	≤ 4,5 gg. lavorativi		PRIAMO



OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2023	TARGET AL 31.12.2023	NOTE
	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	≥ 9%		Movimprese al 30.9.2022 = 9,52%
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)	≥ 3		Piattaforma UIBM al 30.9.2022 = n. 2,30
	Mantenimento delle richieste di mediaconciliazione rendendo il proprio servizio più competitivo - PIRA	N. di richieste di mediaconciliazione	≥ 40		Conciliacamera al 31.12.2022 = n. 50



OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2023	TARGET AL 31.12.2023	NOTE
<b>PROCESSI INTERNI</b>				
	Incidenza percentuale dei contributi erogati direttamente alle imprese tramite bandi sul totale degli interventi promozionali - PIRA – (Tutti i bandi finanziati o cofinanziati nell'anno 2023)	Risorse accertate su bandi diretti alle imprese anno "n"/Accertamento interventi economici anno "n" x 100	≥ 30%	Con2 48,9% dato 2021
	Percentuale di utilizzo risorse camerali stanziare tramite appositi bandi diretti alle imprese - PIRA  (Tutti i bandi finanziati o cofinanziati dalla CCIAA nell'anno 2023)	Risorse concesse su bandi diretti alle imprese anno "n"/ Risorse stanziare per bandi diretti alle imprese anno "n" X 100	≥ 65%	Con2 al 30.9.2022 = 15,86%



OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2023	TARGET AL 31.12.2023	NOTE
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 anno "n"	≥ 70%		Con2 al 30.9.2021 = 20,7%
<b>CRESCITA E APPRENDIMENTO</b>					
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	≥ 90% del personale		al 30.9.2022 = 94,73%



OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2023	TARGET AL 31.12.2023	NOTE
<b>ECONOMICO-FINANZIARIA</b>					
<b>4.1</b>	Indice equilibrio strutturale	(Proventi strutturali - Oneri strutturali)/ Proventi strutturali	<b>≥ 10</b>		Pareto 2021 = 22,60
	Indice di struttura primario	Patrimonio netto /Investimenti	<b>≥ 200%</b>		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	<b>≥ 65%</b>		Pareto 2021 = 69,63

OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2023	TARGET AL 31.12.2023	NOTE
	Capacità di generare proventi	Proventi correnti - proventi da DA - proventi da diritti di segreteria - proventi da f.do perequativo/Proventi correnti (al netto F.do svalutazione DA)	≥ 3%		Pareto 2021 = 6,00

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 attivare un'adeguata strumentazione di rilevazione, che può talvolta risultare onerosa (ad esempio, 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 socio-economico (ad esempio, nel caso della PA centrale, in particolare dei Ministeri, si fa riferimento agli indicatori BES-SDGS), pur con taluni alert.



Insomma, la sintesi tra le due esigenze sopra descritte è non facilmente attingibile a livello di singolo Ente ed è da ricercare in una prospettiva di medio-lungo periodo, eventualmente prevedendo una misurazione complessiva 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 2023. Partendo dagli obiettivi strategici 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 31.12.2023</i>	<i>% DI RAGGIUNGIMENTO AL 31.12.2023</i>	<i>ULTIMO DATO RILEVATO E RELATIVA ANNUALITA'</i>	<i>NOTE</i>
Prospettiva 1	1.1 - RAFFORZARE IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE	Realizzazione progetti finanziati con risorse +20% DA	N. iniziative realizzate / N. iniziative programmate	≥ 80%			100% 2022	Paviasviluppo e Ufficio Studi, Statistica e Promozione Fonte: Piano Promozionale



<b>Sostenere la competitività del sistema imprenditoriale</b>	Incontri B2B per filiere produttive e iniziative in accordo di programma Unioncamere/Regione Lombardia Affiancamento alle Imprese nella selezione dei mercati a maggior potenziale e nella gestione B2B	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 Internazionalizzazione	≥ 15			100% 2022	<b>Ufficio Studi, Statistica e Promozione</b> fonte: atti d'ufficio
	Servizio di informazione e orientamento per la partecipazione a fiere e missioni all'estero organizzate da terzi							
	Partecipazione a collettive settoriali	% imprese partecipanti ai BtoB che danno un giudizio "Buono" o più rispetto all'iniziativa	% imprese partecipanti ai BtoB che danno un giudizio "Buono" o più rispetto all'iniziativa	≥ 80%			100% 2022	<b>Paviasviluppo</b> Fonte: Customer e atti d'ufficio
<b>1.2 FAR CRESCERE LA COMPETENZA DELLE IMPRESE NEL CAMPO DIGITALE DELL'INNOVAZIONE</b>	Realizzazione progetti finanziati con risorse +20% DA	N. iniziative realizzate / N. iniziative programmate	≥ 80%			100% 2022	<b>Paviasviluppo e Ufficio Studi, Statistica e Promozione</b> Fonte: Piano Promozionale	



	<p><b>Progetto</b> PID - Punto Impresa Digitale Pavia</p> <p>Sostegno al tessuto imprenditoriale mediante concessione di contributi economici</p>	<p>Ampiezza dell'attività di assessment della maturità digitale delle imprese e dei lavoratori</p>	<p>Numero assessment della maturità digitale condotti utilizzando gli strumenti a disposizione dei PID (Selfi4.0, Zoom4.0, Digital Skill Voyager)</p>	<p>≥ 50</p>			<p>75 2021</p>	<p><b>Paviasviluppo</b> Fonte: atti d'ufficio Al 30.9.2022 = n. 47</p>
	<p>Progetti e bandi in Accordo di Programma tra Regione Lombardia e sistema camerale</p>	<p>Sostenere le mpmi pavesi nell'ottenimento o rinnovo di certificazioni</p>	<p>Risorse concesse/ Risorse stanziare x100</p>	<p>≥ 75%</p>				<p><b>Ufficio Studi, Statistica e Promozione</b> Fonte: atti d'ufficio</p>
	<p><b>1.3 - FAVORIRE LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO E LA CULTURA D'IMPRESA</b></p> <p>Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni</p> <p>Servizi a supporto dell'autoimprenditorialità</p> <p>Servizi di formazione aziendale</p> <p>Punto Nuova Impresa</p>	<p>Realizzazione progetti finanziati con risorse +20% DA</p>	<p>N. iniziative realizzate /N. iniziative programmate</p>	<p>≥ 80%</p>			<p>100% 2022</p>	<p><b>Paviasviluppo e Ufficio Studi, Statistica e Promozione</b> Fonte: Piano Promozionale</p>
		<p>Sviluppo capitale umano: interventi a favore delle startup</p>	<p>Numero iniziative per lo startup d'impresa</p>	<p>≥ 17</p>			<p>19 2022</p>	<p><b>Paviasviluppo</b> Fonte: atti d'ufficio</p>



		Realizzazione iniziative di divulgazione sulla domanda di lavoro in provincia di Pavia (rilevazione Excelsior)	n. iniziative di divulgazione	≥ 8			20 2022	<b>Paviasviluppo</b> Fonte: atti d'ufficio
	<b>1.4 - PROMUOVERE LE ECCELLENZE TERRITORIALI, LE FILIERE PRODUTTIVE, IL TURISMO, LA CULTURA E IL MKT TERRITORIALE</b>  Eventi di promozione territoriale  Promozione turistica e valorizzazione del patrimonio culturale  Itinerari religiosi e culturali  Mirabilia	Realizzazione progetti finanziati con risorse +20% DA	N. Iniziative realizzate /n. Iniziative programmate	≥ 80%			88,9% 2022	<b>Paviasviluppo e Ufficio Studi, Statistica e Promozione</b>  Fonte: Piano Promozionale
		Promuovere la partecipazione delle imprese pavesi alle iniziative della Camera di Commercio di Pavia e del Sistema Camerale Lombardo	N. newsletter tematiche realizzate nel corso del 2023	≥ 15				<b>Paviasviluppo e Ufficio Studi, Statistica e promozione</b>  Atti d'ufficio



	Promozione del territorio mediante il sostegno alle iniziative per lo sviluppo dell'economia provinciale  Mkt territoriale, attrazione investimenti	Iniziative di valorizzazione/promozione dell'offerta turistica e/o culturale del territorio	N.iniziative attuate	≥ 3			n. 8 2022	<b>Paviasviluppo</b> Piano Promozionale
	<b>1.5 - SEMPLIFICARE IL RAPPORTO DELLE IMPRESE CON LA PA E PROMUOVERE L'E-GOVERNMENT</b>  Sostegno ai Suap  Fascicolo informatico d'impresa e Punto Unico di Contatto	Grado di adesione al cassetto digitale	N. imprese aderenti/ n. imprese attive	≥ 23,50%			23,55% 2022	<b>Ufficio Registro Imprese</b> fonte: Bd Infocamere
		Livello di utilizzo del portale Impresainungiorno.gov	N. pratiche inviate	≥ 8.000			9.138 2021	<b>Ufficio Registro Imprese</b> fonte: EDAS
		Grado di coinvolgimento dei Comuni nel SUAP camerale	N. Comuni aderenti al SUAP camerale / n. totale dei Comuni aderenti al SUAP	≥ 75%			81,18% 2022	<b>Registro Imprese</b> Fonte: Infocamere Scpa



		Stampa in azienda certificati d'origine e visti per l'estero	N. richieste gestite on line / N. istanze totali	≥ 80%			65,67% 2021	<b>Servizi di sportello e sanzioni</b> Fonte: Certò Al 30.9.2022 = 93,60%
		Attività di controllo a seguito incrocio con i dati acquisiti dall'Agenzia delle Entrate (dichiarazione IRAP con fatturato maggiore di zero) per individuare i casi di omesso deposito dei bilanci	N° posizioni da controllare presenti nell'elenco fornito da Infocamere entro il 31/12/2023	≥ 80%				<b>Servizi di sportello e sanzioni</b> Fonte: Elenco Infocamere Scpa
	<b>1.6 - AGEVOLARE LA QUALITA' DELLE RELAZIONI SUL MERCATO</b>	Organizzazione e svolgimento di un'iniziativa diretta alle imprese sull'etichettatura dei prodotti	n. iniziative	≥ 1			1 2022	<b>Ufficio Conciliazione-Brevetti</b> Fonte: LWA, Gedoc, Sito Istituzionale.
	Informazione e formazione sulla sicurezza dei prodotti							
	Promozione della risoluzione alternativa delle controversie							
	Consolidamento dei compiti in materia di composizione delle crisi da sovraindebitamento	Organizzazione e svolgimento di un'iniziativa diretta a professionisti di promozione Organismo Mediazione Camerale	n. iniziative	≥ 1			1 2022	<b>Ufficio Conciliazione-Brevetti</b> Fonte: Gedoc, Sito Istituzionale
	Attività di vigilanza a tutela dei consumatori							



	Consolidamento efficienza nella gestione dei protesti	Mantenimento tempi prima istruttoria pratiche OCC	Tempi di verifica domanda dalla data dell'arrivo su FALLCO n. 2 gg lavorativi	≥ 60%			65% 2022	Ufficio Protesti e Sanzioni Fonte: Fallco e Gedoe
		Mantenimento dei tempi (5 gg da determina) di cancellazione dei protesti	Numero giorni lavorativi da approvazione determina del Segretario Generale n. 3 gg lavorativi	≥ 80%			100% 2022	<b>Ufficio Protesti e Sanzioni</b> 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	≥ 100			129 2022	<b>Ufficio Metrico</b> Fonte: estratti da La Provincia Pavese
		Emissione di ordinanze sanzioni Registro Imprese	N. ordinanze	≥ 50			51 2022	<b>Ufficio Metrico</b> Fonte: Eureka, Gedoc





<b>Prospettiva 2</b>  <b>Processi Interni</b>	<b>2.1 - MIGLIORARE L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA E ASSICURARE UN ADEGUATO LIVELLO DI EFFICACIA DEI SERVIZI</b>	Monitoraggio Piano Trasparenza e Prevenzione Corruzione 2023	Monitoraggi semestrali	2			2 2022	<b>Servizio Affari Generali</b> Fonte: atti d'ufficio
		Organizzazione formazione su Antiriciclaggio per il personale camerale e Paviaviluppo	n. iniziative	$\geq 1$				<b>Servizio Affari Generali e Ufficio Risorse Umane e Organizzazione</b> Fonte LWA, GEDOC, Mail
		Collaborazione con il Segretario generale per l'aggiornamento dei Regolamenti camerale	n. regolamenti aggiornati	$\geq 4$				<b>Ufficio Segreteria di Presidenza</b> Fonte: Mail GDEL
<b>Prospettiva 3</b>  <b>Crescita e Apprendimento</b>	<b>3.1 - PROMUOVERE IL PROCESSO DI RIQUALIFICAZIONE DELLE COMPETENZE E PROFESSIONALITA' INTERNE, ANCHE ATTRAVERSO ADEGUATI PERCORSI FORMATIVI</b>	N. corsi, webinar, seminari a cui hanno partecipato i dipendenti nell'anno 2023	n. attività formative	$\geq 15$			N. 28 CCIAA N. 4 PVS 2022	<b>Tutti gli Uffici dell'Ente e Paviaviluppo</b> Fonte: atti Uffici Risorse Umane e Organizzazione



		Grado di soddisfazione del personale ai corsi cui ha partecipato nell'anno	Customer scala 1 - 5	≥ 3				<b>Ufficio Risorse Umane e Organizzazioni</b> Fonte: Google Moduli
<b>Prospettiva 4</b> <b>Economico Finanziaria</b>	<b>4.1 - INCREMENTARE LE ENTRATE ALTERNATIVE AL DIRITTO ANNUO E CONTENERE I COSTI</b> Attività propedeutiche alla gestione dell'accorpamento con le consorelle di Cremona e Mantova	Invito alle imprese - con indirizzo Pec attivo - di pagamento del Diritto Annuale 2023	N. inviti	≥ 2			1 2022	<b>Ufficio Ragioneria, diritto annuale e controllo di gestione</b> Fonte: DB Infocamera Scpa



	Controllo posizioni ai fini dell'emissione del ruolo relativo al Diritto Annuale 2021 di cui ad elenchi forniti su richiesta da Infocamere Scpa	% posizioni morose controllate	100%			100% 2022	<b>Ufficio Ragioneria, diritto annuale e controllo di gestione</b> 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			- 27,33 2022	<b>Ufficio Provveditorato e Ufficio Ragioneria</b> Fonte: atti d'ufficio

### 4.3.3. Performance individuale

#### Obiettivi del Segretario Generale F.F., del Dirigente ad interim dell'Area Servizi Istituzionali e dell'Area Servizi Promozionali

AZIONI	INDICATORE	RISULTATO ATTESO 202	TARGET AL 31.12.2023	NOTE
Coordinamento delle attività ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente - <b>SG</b>	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente	≥ 80%		Relazione sulla Performance 2021 = 95%
Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale - <b>SG</b>	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)	≥ 90%		Atti Ufficio Risorse Umane e Organizzazione al 30.9.2022 = 94,74%
Indice di equilibrio strutturale - <b>SG</b>	(Proventi strutturali - Oneri strutturali)/ Proventi strutturali	≥ 10%		Con2 2021 = 22,6%
Mantenimento standard di qualità del servizio reso all'utenza - PIRA - <b>Dirigente Area Servizi Istituzionali</b>	Tempo medio di lavorazione delle pratiche Registro Imprese	≤ 4,5 gg lavorativi		Priamo



Rilascio certificazioni di origine per le merci entro 4 giorni lavorativi dalla data di presentazione della richiesta telematica - <b>Dirigente Area Servizi Istituzionali</b>	N. certificati di origine evasi entro 4gg lavorativi / n. certificati di origine evasi	≥ 80%		Cert'O al 30.9.2022 = 100%
Diffusione del servizio di conciliazione - PIRA - <b>Dirigente Area Servizi Istituzionali</b>	Numero di richieste di conciliazione pervenute	≥ 48		Conciliacamera al 31.12.2022 n. 50
Realizzazione delle attività previste nel Piano Promozionale 2022 - iniziative gestite dagli uffici camerali - <b>Dirigente Area Servizi Promozionali</b>	N. attività previste/ n. attività effettuate	≥ 70%		Piano Promozionale 2022 al 30.9.2022 = 81,40
Realizzazione delle attività previste nel Piano Promozionale 2022 - iniziative gestite dall'Azienda speciale Paviaviluppo - <b>Dirigente Area Servizi Promozionali</b>	N. attività previste/ n. attività effettuate	≥ 70%		Piano Promozionale 2022 al 30.9.2022 = 97,67%
Realizzazione delle attività previste nel Piano Promozionale 2022 - <b>Dirigente Area Servizi Promozionali</b>	Importo accertato / importo stanziato x100	50%		Con2 al 30.9.2022 = 20,07%



## Obiettivi Posizioni Organizzative

### Servizio Risorse e Patrimonio e Servizio Regolazione del Mercato

AZIONI	INDICATORE	RISULTATO ATTESO 2023	TARGET AL 31.12.2023	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
Monitoraggio degli obiettivi operativi del Servizio di competenza	Media dei risultati degli indicatori operativi del Servizio di competenza	≥ 85%		Relazione sulla Performance

### Obiettivi Individuali personale camerale

<i>PROSPETTIVE</i>	<i>PERSONALE - UFFICI-SERVIZI</i>	<i>OBIETTIVI INDIVIDUALI</i>	<i>INDICATORE</i>	<i>RISULTATO ATTESO</i>	<i>% DI RAGGIUNGIMENTO AL 31.12.2023</i>	<i>NOTE</i>
<b>Prospettiva 1</b>  <b>Sostenere la competitività del sistema imprenditoriale</b>	Ufficio Studi, Statistica e Promozione economia locale (tutto il personale dell'Ufficio)	Sostenere le imprese pavesi mediante emissione di bandi sui progetti finanziati con il 20% DA	Pubblicazione di bandi entro due mesi dall'approvazione del MISE	≥ 2		Fonte: Gdel
	Ufficio Studi, Statistica e Promozione economia locale (tutto il personale dell'Ufficio)	Sostenere le imprese pavesi mediante emissione di bandi	Pubblicazione di bandi entro 30.3	≥ 2		Fonte: Gdel
	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 società che non hanno dichiarato il domicilio digitale (con esclusione delle società potenzialmente cancellabili)	≥ 90%		Fonte: Cruscotto Qualità Infocamere 1555 posizioni risultanti dall'elenco
	Ufficio Registro Imprese - Servizi telematici (tutto il personale dell'Ufficio)	Procedimento di cancellazione d'ufficio delle società di capitali in liquidazione che non hanno depositato il bilancio d'esercizio per oltre tre anni consecutivi (art. 2490 c.c.) - procedimento di cancellazione d'ufficio delle imprese individuali con titolare deceduto	Società per le quali si è concluso il procedimento di cancellazione nell'anno / società 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)	Procedimento di assegnazione d'ufficio dei domicili digitali ed emissione relativi verbali di accertamento ai sensi art. 37 DL Semplificazioni	Elaborazione ed inserimento in PROAC, mediante il modello "Servizio SanzioniDomicilio", dei lotti contenenti gli elenchi delle imprese sanzionabili (circa 800) e successivo controllo dei relativi verbali di accertamento notificati nel cassetto digitale	n° 5 lotti		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)	Attività di controllo a seguito incrocio con i dati acquisiti dall'Agenzia delle Entrate (dichiarazione IRAP con fatturato maggiore di zero) per individuare i casi di omesso deposito dei bilanci	Controllo posizioni presenti nell'elenco fornito da Infocamere entro il 31/12/2023	≥ 80%		Fonte: Elenco Infocamere Scpa



	Servizio Regolazione del Mercato (tutto il personale del servizio)	Organizzazione iniziativa in materia di P.I./intellettuale nell'ambito del relativo servizio di orientamento	N. 1 iniziativa	entro 31.12		Fonte: Atti d'Ufficio
	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	≥100		Fonte: Atti d'Ufficio Estratti Provincia Pavese
	Servizio Regolazione del Mercato (tutto il personale del servizio)	Riduzione tempi emissione Ordinanze su verbali di accertamento trasmessi dal Registro Imprese	≤ 6 mesi dal ricevimento del rapporto	≥60%		Fonte: Prosa Gedoc



<b>Prospettiva 2</b> <b>Processi interni</b>	Ufficio Protocollo	Avvio procedura di scarto MUD 2012	Lettera alla Soprintendenza per autorizzazione allo scarto	entro il 15.2.2023		Fonte: Gedoc
	Ufficio Protocollo	Catalogazione e posizionamento documenti giacenti in archivio di deposito	n. 1 bancale giacente	entro il 24.2.2023		Fonte: Atti d'ufficio Registro Informatico/Foglio di consegna all'Ufficio
	Ufficio Protocollo	Desk telefonico URP e Segreteria Generale	n. giornate	≥ 15 entro 28.2.2023		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	Attivazione nuovo Albo Camerale online nell'ambito dell'applicativo Gdel	Attivazione	entro 30.6.2023		Fonte: Nuovo Albo Online
	Ufficio Segreteria di Presidenza	Collaborazione con il Segretario generale per l'aggiornamento dei Regolamenti camerali	N. di Regolamenti aggiornati	≥ 4		Fonte: Gdel, Mail



<b>Prospettiva 3</b> <b>Crescita e</b> <b>Apprendimento</b>	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	$\geq 3$		Fonte: atti ufficio
	Servizio Risorse e Patrimonio (tutto il personale del servizio)	Adeguamento dati retributivi a fini pensionistici da inviare all'INPS a seguito stipula CCNL 16.11.2022	adeguamento n. 10 posizioni ex dipendenti cessati dal 2019 al 2022	entro 31.12.2023		Fonte: Gedoc Passweb
	Servizio Risorse e Patrimonio (tutto il personale del servizio)	Smaltimento mobili e attrezzature non più utilizzabili presenti nelle cantine	Determina di radiazione beni dall'inventario	entro 31.12.2023		Fonte: Gdel
<b>Prospettiva 4</b> <b>Economico -</b> <b>Finanziaria</b>	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	$\leq - 15$		Fonte: Atti d'ufficio

### Obiettivi Individuali personale azienda speciale Paviaviluppo

PROSPETTIVE	PERSONALE	OBIETTIVI INDIVIDUALI	INDICATORE	RISULTATO ATTESO	% DI RAGGIUNGIMENTO AL 31.12.2023	NOTE
<b>Prospettiva 1</b>  <b>Sostenere la competitività del sistema imprenditoriale</b>	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 promozionali per la diffusione della cultura digitale	n. eventi realizzati	≥ 8		Fonte: atti e documentazione d'ufficio
	Ascione - Biffi	Progettare, promuovere e realizzare interventi di orientamento all'autoimprenditorialità per studenti	n. iniziative	≥ 5		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 2023	realizzazione entro la data target	31/10/2023		Fonte: atti e documentazione d'ufficio



	Biffi - Saviotti	Progettare, promuovere e realizzare iniziative di orientamento per imprese in tema di transizione ecologica, turismo, PNRR	n. iniziative	≥ 3		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 2023	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
<b>Prospettiva 2 Processi Interni</b>	Iodice	Elaborare un prospetto trimestrale riepilogativo di tutti i Crediti scaduti nei confronti dell'Azienda con l'indicazione delle procedure in atto per il relativo recupero.	n. prospetti trimestrali	4		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 Paviaviluppo sito web	n. aggiornamenti	6		Fonte: atti e documentazione d'ufficio
	Lazzari	Elaborare una revisione delle Procedure n. 16 del Sistema di gestione per la Qualità "Gestione Amministrativa del personale" e n. 14 "Gestione della contabilità e controllo economico" alla luce della normativa in vigore, dei regolamenti interni e delle prassi consolidate	elaborazione documento entro la data target	30/9/2023		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 con le strategie condivise dal sistema camerale, 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* - Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati – Unioncamere - Paviaviluppo (azioni di accrescimento della cultura, della consapevolezza e delle competenze in materia digitale e green; capacità di coinvolgimento negli eventi PID; grado di soddisfazione dei partecipanti agli eventi PID);
- *Obiettivo Strategico 1.5* - Grado di rilascio strumenti digitali – Unioncamere;
- *Obiettivo Strategico 3.1* - Partecipazione a percorsi formativi adeguati diretti all'acquisizione/rafforzamento delle nuove competenze richieste con particolare riferimento all'attuazione del POLA;
- *Obiettivo Operativo 1.2* - Far Crescere la competenza delle imprese nel campo digitale e dell'innovazione (progetto PID; sostegno economico);
- *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 ed 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 (Servizi Telematici) - Procedura per assegnazione domicilio digitale d'ufficio – art. 37 D.L. 76/2020;



- *Obiettivo individuale personale Ufficio Sportello e Sanzioni* - 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 Dirigente Area Servizi Istituzionali* - Rilascio certificazioni di origine per le merci entro 4 giorni lavorativi dalla data di presentazione della richiesta telematica;
- *Obiettivo individuale personale Ufficio Sportello e Sanzioni* - Miglioramento efficienza nel rilascio dei Certificati d'Origine;
- *Obiettivo individuale personale Ufficio Sportello e Sanzioni* - Procedimento di assegnazione d'ufficio dei domicili digitali ed emissione relativi verbali di accertamento ai sensi art. 37 DL Semplificazioni;
- *Obiettivo individuale personale Servizio Regolazione del Mercato* - Riduzione tempi emissione ordinanze sui verbali di accertamento trasmessi dal Registro Imprese;
- *Obiettivo individuale personale Ufficio Segreteria di Presidenza* - Attivazione nuovo Albo Camerale on line nell'ambito dell'applicativo GDEL.

#### 4.3.5. Rischi corruttivi e trasparenza

Ai sensi dell'art. 6, c. 2, del Decreto del Ministro per la PA del 24 giugno 2022 (articolo dedicato alle “Modalità semplificate per le pubbliche amministrazioni con meno di cinquanta dipendenti”), nel triennio della sua vigenza, l'aggiornamento della sezione “Rischi corruttivi e Trasparenza” del PIAO avviene in presenza di fatti corruttivi, modifiche organizzative rilevanti o ipotesi di disfunzioni amministrative significative intercorse ovvero di aggiornamenti o modifiche degli obiettivi di performance a protezione del valore pubblico. Scaduto tale triennio di validità, si prevede che le modifiche avvengano sulla base delle risultanze dei monitoraggi effettuati in tale periodo. Pertanto, come nel 2022, anno in cui è stato adottato il primo PIAO camerale, nel 2023 si continuerà a fare riferimento al PTPCT camerale 2022-2024 e ai suoi allegati, approvato con determina del Commissario Straordinario n. 19 del 29.4.2022, elaborato sulla base delle disposizioni contenute nel PNA 2019-2021. Tale PTPCT è stato aggiornato, in un'ottica di accountability, con determinazione del Commissario Straordinario n. 31 del 9.05.2023, alla luce del PNA 2022-2024, approvato con delibera del Consiglio dell'ANAC n. 17 del 17 gennaio 2023. Nella determinazione commissariale n. 6 del 30.01.2023 con cui ha proceduto all'approvazione del presente PIAO 2023-2025, infatti, l'Ente si è riservato tale operazione di aggiornamento della programmazione anticorruzione e trasparenza.

Il PNA 2022-2024 contiene una *parte generale*, finalizzata a supportare i RPCT e le Amministrazioni “nella pianificazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza” a fronte delle novità normative intervenute, e una *parte speciale*, relativa alla disciplina derogatoria in materia di contratti pubblici, adottata a fronte dell'emergenza pandemica nonché dell'urgenza di realizzare alcuni interventi infrastrutturali importanti per il Paese.

Nella *parte generale*, viene approfondito il divieto di **pantouflage** – ipotesi di conflitto di interessi che conduce a un'incompatibilità successiva – e si forniscono chiarimenti ed esempi di misure per la programmazione degli enti. L'ANAC, inoltre, sta elaborando un regolamento relativo all'attività di vigilanza e sanzionatoria che in materia le pertiene e sta adottando apposite linee guida per l'applicazione della normativa.

La *parte speciale*, come detto, è dedicata alla materia dei **contratti pubblici**, anche in virtù dello scenario aperto dal PNRR. L'ANAC sottolinea come, di fronte a un quadro normativo composito come l'attuale, caratterizzato dalla significativa presenza di norme di carattere derogatorio, si è

inteso “offrire alle stazioni appaltanti un supporto nella individuazione di misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza agili ma allo stesso tempo utili ad evitare che l’urgenza degli interventi faciliti esperienze di cattiva amministrazione, propedeutiche a eventi corruttivi e a fenomeni criminali ad essi connessi”. Per tale ragione, dunque, l’Autorità ha fornito indicazioni sulla **Trasparenza**, “presidio necessario per assicurare il rispetto della legalità e il controllo diffuso nonché misure per rafforzare la prevenzione e la gestione di conflitti di interessi”.

Orbene, in relazione a quanto esposto, con la suddetta determinazione del Commissario Straordinario n. 31 del 9.05.2023, si è ritenuto di svolgere i seguenti **aggiornamenti sul PTPCT camerale 2022-2024**:

- a) introduzione, tra quelle generali, di misure anticorruzione relative al pantouflage;
- b) sostituzione dell’Allegato 2 “Responsabili della pubblicazione di documenti e dati nella sezione del sito istituzionale Amministrazione Trasparente” con l’Allegato 2 “Obblighi di pubblicazione della sezione Amministrazione Trasparente e Responsabili”, aggiornando in particolare il medesimo allegato con la nuova sottosezione “Bandi di gara e contratti”, di cui all’allegato n. 9 al PNA 2022, in luogo di quella che riproduce gli allegati n. 1 alle Delibere ANAC numeri 1310/2016 e 1134/2017.

**Il PTPCT 2022-2024 e i suoi allegati con tali aggiornamenti sono consultabili sul sito istituzionale [www.pv.camcom.it](http://www.pv.camcom.it), sezione Amministrazione Trasparente - Altri Contenuti - Prevenzione della Corruzione.**

Il PNA 2022-2024, inoltre, rafforza il **monitoraggio** sull’attuazione della programmazione, con soluzioni differenziate che tengono conto del numero dei dipendenti degli enti (da 1 a 15, da 16 a 30 e da 31 a 49).

In merito si rileva che il presente PIAO 2023-2025, nell’ambito dell’*Obiettivo operativo 2.1*, prevede n. 2 Monitoraggi semestrali su (tutte) le misure del PTPCT – rientrando nei citati parametri previsti per le PA da 16 a 30 dipendenti – e si osserva che tali monitoraggi sono stati assegnati anche come *Obiettivo individuale* alle titolari di Posizione Organizzativa. Sul tema del monitoraggio, inoltre, si rinvia al Capitolo 4.5-“Modalità di monitoraggio” del presente PIAO.

Delineando un’accezione ampia e trasversale di “valore pubblico”, inoltre, nel nuovo Piano Nazionale Anticorruzione l’Autorità sottolinea come le misure di **prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo** che le PA devono adottare ex art. 10 del d.lgs. n. 231/2007 (cd. decreto

antiriciclaggio), essendo volte a fronteggiare il rischio di contatto con soggetti coinvolti in attività criminali, rappresentano strumenti di creazione di valore pubblico, al pari di quelle anticorruzione.

Sul tema si osserva che, sempre al citato *Obiettivo operativo 2.1* del presente PIAO, si contempla l'organizzazione di un'iniziativa di formazione in tema di Antiriciclaggio per il personale camerale e di Paviaviluppo.

## 4.4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

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

### 4.4.1. Struttura organizzativa

La **Camera** si articola in **due aree dirigenziali** dedicate rispettivamente ai Servizi Istituzionali e ai Servizi Promozionali, dirette ad interim dal Segretario Generale f.f. che è anche:

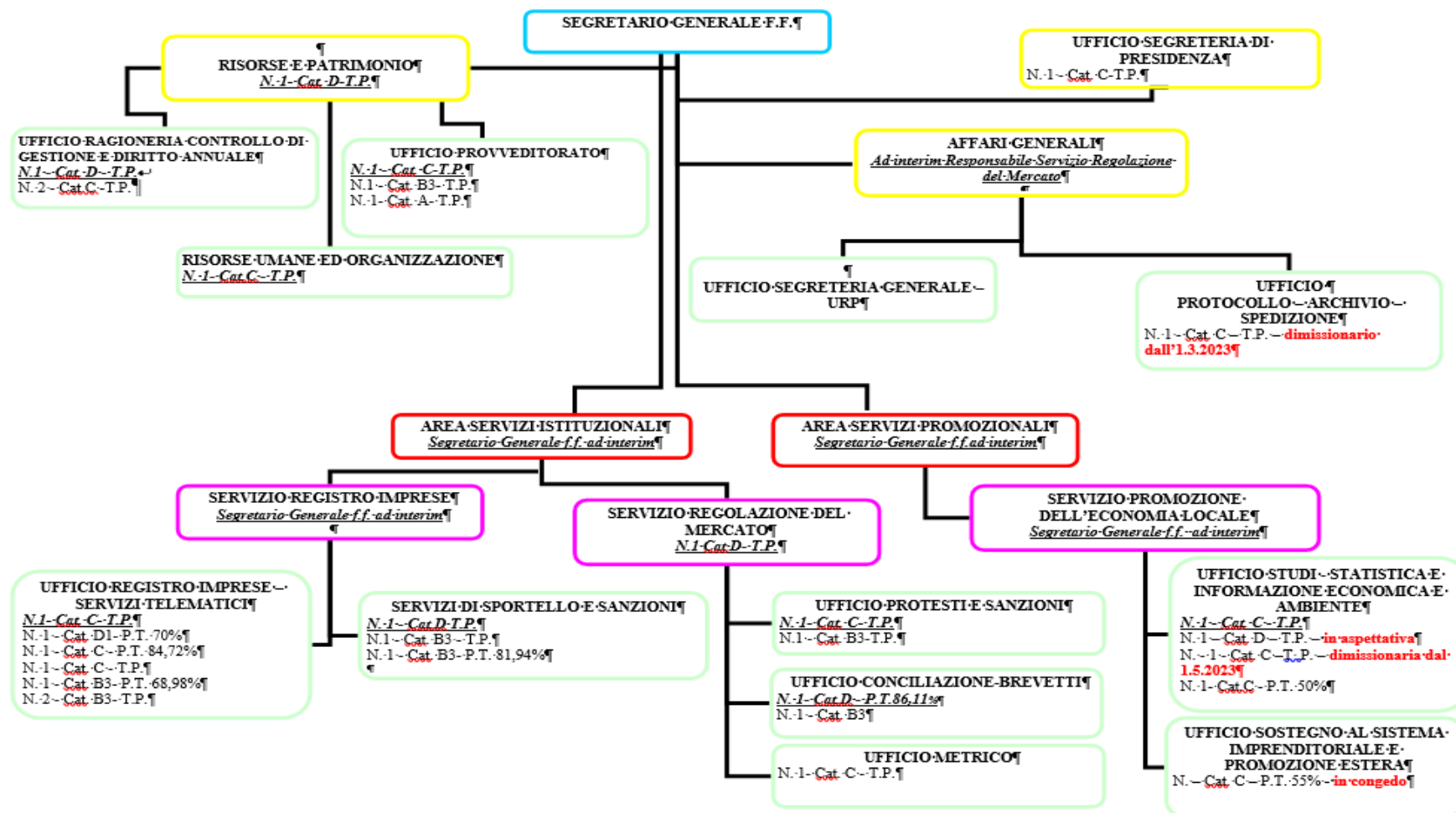
- Conservatore del Registro Imprese;
- Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ed integrità;
- Responsabile interno della Privacy;
- Responsabile della Conservazione Sostitutiva\*;
- Responsabile per la Transizione Digitale;
- Responsabile della Tutela del Consumatore e della Fede Pubblica.

Alle dirette dipendenze del Segretario Generale f.f. 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 e che è coordinato ad interim dalla Responsabile del Servizio Regolazione del Mercato) nonché dalla Segreteria di Presidenza.

\*Il Responsabile della Gestione Documentale è la Responsabile del Servizio Affari Generali.

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. 9 responsabili di ufficio, ossia uno ogni n. 3 addetti, l’organizzazione esprime un elevato tasso di diffusione delle responsabilità.

Nella pagina che segue viene riportato l’**Organigramma della Camera di Commercio di Pavia** al 31.12.2022.



L'Ente, oltre al Segretario Generale f.f., Dr. Enrico Ciabatti, conta al 31.12.2022 n. 31 dipendenti, non dirigenti, a tempo indeterminato - di cui n. 7 con contratto di lavoro part time - così suddivisi:

- n. 07 di categoria D (di cui n. 1 in aspettativa);
- n. 15 di categoria C (di cui n. 1 in congedo);
- n. 08 di categoria B;
- n. 01 di categoria A.

Al 1° gennaio 2023, la Camera presenta una copertura della dotazione organica pari al 38%, rispetto a quella approvata dalla Giunta Camerale nel 2003 (registrando un'ulteriore diminuzione di 4 unità rispetto al 2021) e del 63% rispetto a quella prevista dal DM 8.8.2017.

Il personale effettivamente in servizio all'1.1.2023, con esclusione quindi dei dipendenti in aspettativa e congedo, risulta di n. 29 unità, pari al 35% della dotazione organica approvata dalla Giunta Camerale ed al 59% di quella prevista dal già citato DM.

Al 1° gennaio 2023, il personale laureato (laurea breve o specialistica) rappresenta il 27,6% delle risorse in servizio, di cui il 10,35% in categoria D, mentre il personale con un titolo di studio di scuola media superiore rappresenta il 65,50% e quello con titolo di istruzione compreso fra il diploma di qualifica e la scuola dell'obbligo il 6,90%.

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 51,7%, mentre il 17,3% del personale rientra nella fascia di età compresa tra i 40 e i 49 anni, il 31% nella fascia da 60 anni e oltre, nessuno 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.



## 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 2022</i>	<i>Anno 2021</i>	<i>Anno 2020</i>	<i>Anno 2019</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>
<i>Categoria dirigenziale</i>	==	==	==	==	==	==
<i>Categoria D</i>	7	8	9	9	9	10
<i>Categoria C</i>	15	17	17	17	19	19
<i>Categoria B</i>	8	9	11	14	15	17
<i>Categoria A</i>	1	1	1	1	1	3
<i>Totale</i>	31	35	38	41	44	49



<i>Classi d'età</i>	<i>Anno 2022</i>	<i>Anno 2021</i>	<i>Anno 2020</i>	<i>Anno 2019</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>
<i>20-29</i>	==	==	==	==	==	==
<i>30-39</i>	==	==	1	1	1	1
<i>40-49</i>	5	8	7	8	10	12
<i>50-59</i>	17	17	22	25	26	29
<i>60 e oltre</i>	9	10	8	7	7	7
<i>Totale</i>	31	35	38	41	44	49
<i>Anzianità di servizio</i>	<i>Anno 2022</i>	<i>Anno 2021</i>	<i>Anno 2020</i>	<i>Anno 2019</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>



0-5	==	==	==	==	==	==
06-10	==	1	1	1	1	1
11-15	1	==	==	1	1	3
16-20	3	3	3	4	5	7
21-25	6	8	13	14	13	10
26-30	7	10	9	8	11	13
31-35	9	7	7	8	7	10



36-40	5	6	5	5	6	4
41 e oltre	==	==	==	==	==	==
<i>Totale</i>	31	35	38	41	44	49

<i>Tipo di contratto</i>	<i>Anno 2022</i>	<i>Anno 2021</i>	<i>Anno 2020</i>	<i>Anno 2019</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>
<i>Full time</i>	24	27	30	32	34	39
<i>Part time</i>	7	8	8	9	10	10
<i>Totale</i>	31	35	38	41	44	49



<i><b>Titolo di studio</b></i>	<i><b>Anno 2022</b></i>	<i><b>Anno 2021</b></i>	<i><b>Anno 2020</b></i>	<i><b>Anno 2019</b></i>	<i><b>Anno 2018</b></i>	<i><b>Anno 2017</b></i>
<i>Scuola obbligo</i>	2	3	4	7	8	11
<i>Diploma</i>	19	20	21	21	23	25
<i>Laurea</i>	10	12	13	13	13	13
<i>Totale</i>	31	35	38	41	44	49

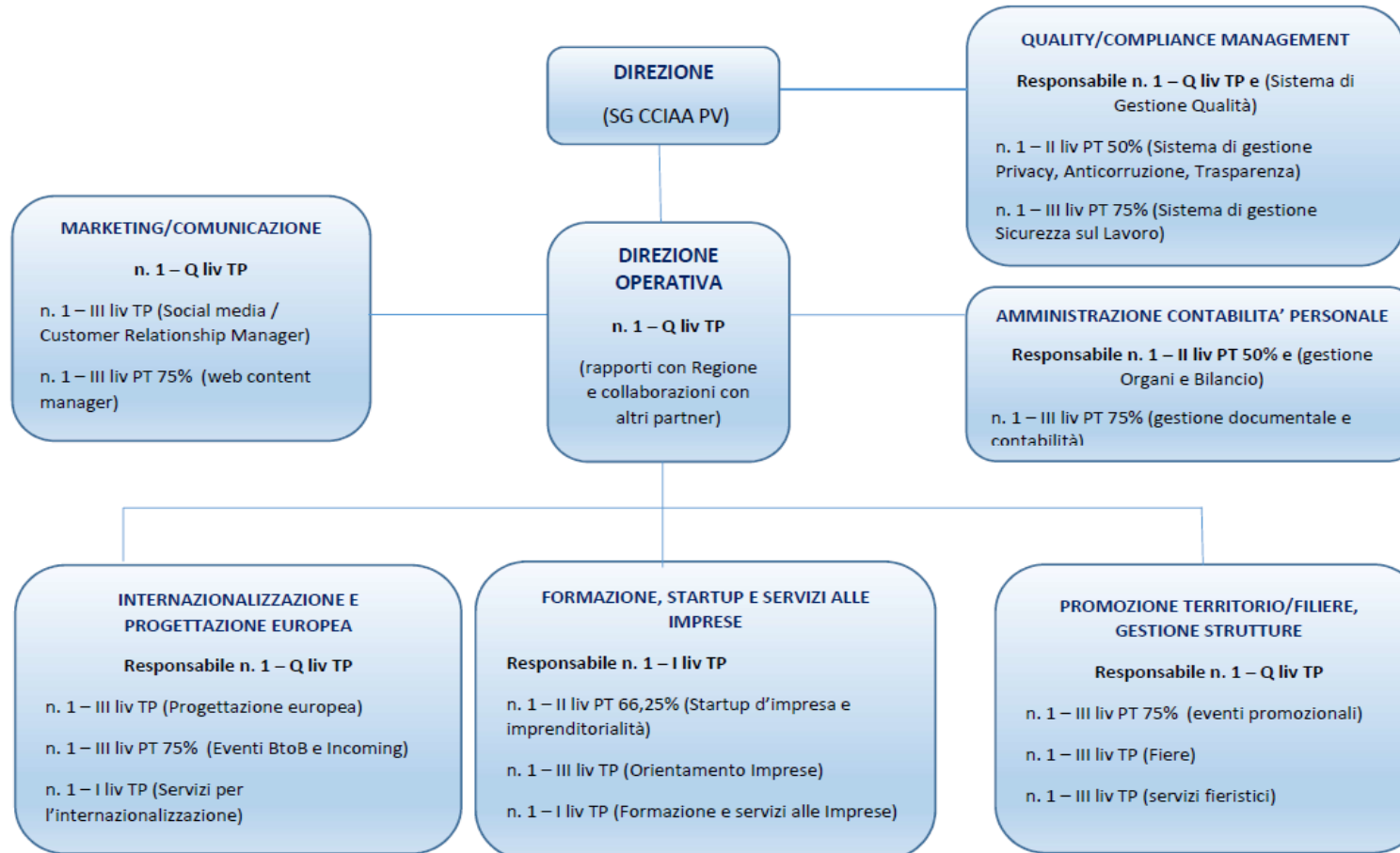
<i>Sesso</i>	<i>Anno 2022</i>	<i>Anno 2021</i>	<i>Anno 2020</i>	<i>Anno 2019</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>
<i>Donne</i>	25	27	29	32	34	36
<i>Uomini</i>	6	8	9	9	10	13
<i>Totale</i>	31	35	38	41	44	49

Come si illustrerà nella sezione “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. Attualmente usufruisce di quest’ultima modalità di lavoro una risorsa, con apposito contratto fino al 12 gennaio 2024.

### **L’Azienda Speciale Paviaviluppo**

L’Azienda Speciale **Paviaviluppo** è diretta, per Statuto, dal Segretario Generale pro tempore della Camera ed ha in organico un Direttore Operativo che coordina le attività. L’Azienda ha n. 9 dipendenti di cui n. 8 donne.

Nella pagina che segue viene riportato l’**Organigramma dell’Azienda Speciale Pavisviluppo** al 31.12.2022.



#### 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".

Con determinazione del Segretario Generale n. 28 del 19.04.2022 sono state approvate le "Linee guida per l'esecuzione della prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile", finalizzate a disciplinarne gli aspetti organizzativi e procedurali all'interno dell'Ente. Nelle more dell'aggiornamento che dovrà essere effettuato in applicazione di quanto definito dal CCNL relativo al personale del Comparto Funzioni Locali, sottoscritto in data 16.11.2022, 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 sarà effettuata dal Segretario Generale, di concerto con il Responsabile di Posizione Organizzativa, sentito il Responsabile di riferimento del dipendente che abbia fatto richiesta, che 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 dei risultati di norma conseguiti con il lavoro in presenza.

Con circolare n. 3/2020 il Ministero della PA ha previsto che ciascuna Amministrazione effettui la mappatura delle attività cosiddette "smartabili". Pertanto il Segretario Generale, con la collaborazione di tutti i responsabili di Posizione Organizzativa e di Ufficio, ha effettuato una **Mappatura delle attività camerali** - definite nel sistema informativo camerale Kronos - **che in funzione di una serie di parametri risultino "smartabili"**, cioè compatibili (anche parzialmente) con il lavoro agile da remoto. I parametri utilizzati sono 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.

La Mappatura, allegata al PIAO 2022/2024, è stata oggetto di una nuova valutazione in ordine alla "smartabilità" dei relativi contenuti - che vengono confermati - ed è allegata al presente documento. Come per l'anno 2022, 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 l'efficacia e l'efficienza del lavoro agile è che la gestione delle risorse umane sia orientata ai risultati. 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
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
2025	-	-	aggiornamento	valutazione ed eventuale aggiornamento	valutazione ed eventuale aggiornamento	valutazione ed eventuale aggiornamento	realizzazione

Come di consueto l'Ente attiverà interventi formativi che comprenderanno le attività propedeutiche allo sviluppo professionale del personale camerale 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 l'Ente si è dato per il 2023.

Con riferimento al presente intervento organizzativo sul lavoro agile, e in particolare rispetto alla formazione prevista nella tabella che precede, si svilupperanno percorsi di approfondimento per implementare le competenze digitali e 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 2023-2025 la programmazione delle principali dimensioni del lavoro agile è la seguente:



<b>Numero Dipendenti</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2024</b>
n. dipendenti totali	31	n.d.	n.d.
n. dipendenti che possono svolgere attività da remoto mediante turnazioni	30	n.d.	n.d.
n. giornate a settimana svolgibili in modalità agile	da 1 a 2	verifica	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>lavoro agile</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
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>lavoro agile</i>	Gestione del rapporto con i dipendenti finalizzato all'attuazione del <i>lavoro agile</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 2023 Target	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2024	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2025	Fonte
	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>					
<b>CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE</b>	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 ICOutsourcing 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 (aggiornamento del sistema)	Si (verifica e messa a regime sistema)	Si	Tutti gli uffici
<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>						
<b>Competenze direzionali</b>						
	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 lavoro agile	100%	100%	100%	Tutti gli uffici per quanto smartabile



<b>Competenze organizzative</b>						
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 lavoro agile	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 lavoro agile	100%	100%	100%	Tutti gli uffici per quanto smartabile	
<b>Competenze digitali</b>						
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	
<b>SALUTE DIGITALE</b>						
<b>Infrastrutture digitali</b>						
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 2023 Target	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2024	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2025	FORNTE
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	>= 20%	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	Si	No	Si	Ufficio Risorse Umane e Organizzazione



DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2023 Target	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2024	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2025	FONTI
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	Si	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 2023	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2024	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2025	FONTI
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

### Attuazione e sviluppo del Lavoro Agile nell'Azienda Speciale Paviaviluppo

A seguito della sottoscrizione in data 29 luglio 2020 di specifico “Accordo decentrato integrativo per prestazione lavorativa in modalità agile o smart working” (Legge n. 81/2017) il personale dipendente dell'Azienda Speciale svolge prestazioni lavorative in modalità agile per un massimo di 6 giornate al mese.

#### **4.4.3 – Piano triennale dei fabbisogni di personale**

L'articolo 6 del D. Lgs. n. 165/2001 e s.m.i. prevede che le Pubbliche Amministrazioni provvedano ad adottare il Piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della Performance e che, nel definire tale Piano, ciascuna Amministrazione indichi la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati.

Come già evidenziato, il sistema camerale è stato interessato da una profonda revisione strutturale e con l'emanazione della Legge n. 124 del 7 agosto 2015 - deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni Pubbliche - è stato definito il quadro normativo di riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio, attuato con il D.Lgs. n. 219/2016. In particolare, per le Camere che non hanno concluso l'accorpamento, l'art. 3, c. 9, del citato Decreto prevede divieto, a pena di nullità, di procedere ad assunzioni od impiego di personale o conferimento di incarichi a qualunque titolo e con qualsiasi tipologia contrattuale, ivi compresi i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa e di somministrazione.

L'assetto organizzativo dell'Ente - approvato con deliberazione n. 36 del 26.3.2009 - è evidenziato a pag. 85.

Nella tabella che segue viene riportata la dotazione organica per Categorie/Profili Professionali la relativa copertura di personale in servizio al 31.12.2022:



<b>CATEGORIE/PROFILI PROFESSIONALI</b>	<b>DOTAZIONE ORGANICA</b> <b>Deliberazione Giunta</b> <b>camerale n. 217 del</b> <b>1.12.2003</b>	<b>POSTI OCCUPATI AL</b> <b>31.12.2022</b>	<b>PERSONALE IN</b> <b>SERVIZIO AL</b> <b>31.12.2022</b>	<b>DM 16.2.2018</b>
DIRIGENZA	2	0	0	1
CATEGORIA D – POSIZ. GIURIDICA D3 – Profilo Professionale: Funzionario	3	1	1	1
CATEGORIA D – POSIZ. GIURIDICA D1 – Profilo Professionale: Esperto	15	6	5*	8
CATEGORIA C - Profilo professionale Assistente	29	15	14**	20
CATEGORIA B – GIURIDICA B3 – Profilo Professionale: Operatore	20	8	8***	11

CATEGORIA B – GIURIDICA B1 – Profilo Professionale Esecutore Amministrativo	7	=	=	6
CATEGORIA B – GIURIDICA B1 – Profilo Professionale: Esecutore Tecnico	3	==	==	
CATEGORIA A – Profilo Professionale: Addetto Ai Servizi Ausiliari	3	1	1	2
<b>TOTALE AL 31.12.2022</b>	<b>82</b>	<b>31</b>	<b>29****</b>	<b>49</b>

\*considerato che l'arrotondamento al part-time è : 1 al 70% + 1 all'86,11% = 1,56 arrotondato a 2

\*\*considerato che l'arrotondamento al part time è: 1 al 50% + 1 al 84,72% = 2,00

\*\*\*considerato che l'arrotondamento al part time è: 1 al 68,98% + 1 al 81,94% = 1,51 arrotondato a 2

\*\*\*\*sono esclusi dal conteggio del personale in servizio: n. 1 Cat. D TP e n. 1 Cat. C PT al 55% in aspettativa

Ricordiamo che il Segretario Generale risulta fuori della Dotazione Organica.

Il CCNL del personale del comparto Funzioni Locali, sottoscritto il 16.11.2022, prevede una revisione completa dell'ordinamento professionale con la sostituzione delle Categorie indicate in tabella con quattro Aree. Tale nuovo assetto entrerà in vigore dal 1° aprile 2023.

**Si evidenzia che le assunzioni delle categorie protette sono attualmente nel limite della quota d'obbligo**, calcolata sulla base di computo di cui all'art. 4 della Legge 12/3/1999 n. 68 e ss.mm.ii.

Nella tabella che segue viene riportata **la dotazione organica dell'Azienda Speciale Paviaviluppo** e la relativa copertura di personale in servizio al 31.12.2022:

LIVELLO C.C.N.L. DEL TERZIARIO DELLA DISTRIBUZIONE E DEI SERVIZI	DOTAZIONE ORGANICA Determina Commissariale n. 10 del 2.2.2021	POSTI OCCUPATI AL 31.12.2022	PERSONALE IN SERVIZIO (ULA) AL 31.12.2022
DIRIGENTE	1	0	0
QUADRO	1	1	1
I	2	1	1
II	2	2 (di cui 2 P.T.)	1*

III	5 (di cui 1 P.T.)	5 (di cui 2 P.T.)	4**
IV	0	0	0
<b>TOTALE AL 31.12.2022</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>7</b>

Pur registrando una importante carenza di personale, in attesa del riordino e, conseguentemente, della ridefinizione della dotazione organica e del fabbisogno di personale per gli anni 2023/2025 della nuova Camera accorpata, l'Ente camerale e l'Azienda Speciale Paviaviluppo devono:

- ✓ per l'anno 2023 non procedere ad alcun reclutamento di personale a tempo indeterminato, sia esso in sostituzione di personale cessato che ad integrazione dei posti vacanti dell'attuale dotazione organica;
- ✓ per il triennio 2023/2025 effettuare la copertura delle ulteriori vacanze, siano esse dovute a mobilità ovvero a cessazioni dei contratti in essere, con mobilità interna o mediante l'istituto del comando;
- ✓ per l'anno 2023, confermare la possibilità di attivazione di tirocini curriculari non a pagamento mediante apposite convenzioni stipulate con gli Organismi promotori e nei limiti numerici e di utilizzo previsti dalle vigenti disposizioni;
- ✓ per il triennio 2023/2025 prevedere, per la Camera, che il ricorso a forme di lavoro flessibile non sia attuabile non essendo previste risorse nei relativi stanziamenti di bilancio ad eccezione di quelle destinate alla retribuzione del Segretario Generale;



- ✓ per il triennio 2023/2025 prevedere che l'Azienda Speciale Paviaviluppo non possa procedere, in base alle vigenti disposizioni, ad alcuna assunzione;
- ✓ per l'anno 2023 prevedere, per l'Azienda Speciale Paviaviluppo, la possibilità di attivazione di tirocini extra curricolari, ancorché prevedenti una indennità sulla base e nei limiti previsti dalla Regione Lombardia con Delibera di Giunta n. X/7763 del 17.1.2018 e relativo Decreto attuativo n. 6286 del 7.5.2018;
- ✓ per l'anno 2023 prevedere, per l'Azienda Speciale Paviaviluppo, la possibilità di stipulare contratti di appalti di servizi a fronte di esigenze specifiche non sopperibili con personale interno e funzionali alla realizzazione delle attività promozionali.

La Camera e Paviaviluppo hanno sempre ritenuto fondamentale la **formazione** continua del proprio personale, sia con attività di tipo trasversale che di tipo specialistico. Nel 2022, così come nel biennio precedente, il 100% del personale ha partecipato a corsi e seminari, sia in presenza che via web; è stata inoltre svolta la formazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente (anticorruzione, privacy e sicurezza).

La definizione delle attività formative da realizzare è svolta di concerto tra i responsabili degli Uffici/Servizi e il Segretario Generale secondo le esigenze che i responsabili evidenziano.

Nel 2023, per avere un riscontro diretto in base al quale migliorare l'offerta formativa, si è definito, quale obiettivo operativo della Performance, lo svolgimento di un'attività di customer satisfaction rivolta ai dipendenti che dovranno valutare per ogni formazione effettuata - su una scala da 1 a 5 - l'adeguatezza del corso alle esigenze di aggiornamento, la docenza rispetto ai contenuti esposti e il grado di apprendimento rispetto ai contenuti esposti.

#### 4.4.4. Accessibilità Digitale

Si premette che la *dichiarazione di accessibilità* è lo strumento attraverso il quale le Amministrazioni rendono pubblico lo stato di accessibilità di ogni sito web e applicazione mobile di cui sono titolari.

Nel PIAO 2022-2024 è stata prevista, come intervento organizzativo, la *Revisione del sito istituzionale camerale ai fini della dichiarazione di accessibilità*, prevedendo: come azioni, la richiesta a un fornitore di un progetto di revisione e la revisione stessa; come indicatori, un'analisi del sito entro 31.12.2022, un progetto di revisione del sito entro 31.05.2023 e la revisione del sito stesso entro 31.12.2023; come target, la dichiarazione di accessibilità 2024. Come programmato, si è acquisita da Infocamere scpa, gestore del sito, una valutazione in merito attraverso lo strumento promosso da Agid "MAUVE++". Da tale analisi è risultato che il sito presenta un **Ottimo di Accessibilità (94%) su un 99% di completezza**. Pertanto l'intervento organizzativo, compatibilmente con il processo di accorpamento in corso, consiste nelle azioni per dar luogo alla citata dichiarazione. Si descrive di seguito l'Obiettivo.

**Obiettivo:** Dichiarazione di accessibilità al sito camerale

**Azioni:**

- ✓ Analisi e studio iter per la dichiarazione di accessibilità (su <https://www.agid.gov.it/it/design-servizi/accessibilita/dichiarazione-accessibilita>);
- ✓ Richiesta al gestore del sito delle eventuali implementazioni necessarie.

**Target e Indicatori:**

- ✓ entro 30.06.2023 - report di analisi della procedura;
- ✓ entro 31.12.2023 - realizzazione eventuali implementazioni necessarie;
- ✓ entro 31.12.2024 - Dichiarazione di accessibilità.

## 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 all'attuazione delle misure, la verifica sull'attuazione viene svolta dal RPCT, coadiuvato dal Servizio Affari Generali. Tale monitoraggio avviene, in via ordinaria, con riferimento a processi e misure appartenenti ad Aree individuate a rischio; in via straordinaria rispetto ad 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; in particolare, quello semestrale 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 RPCT, con il supporto del Servizio Affari Generali, verifica sulla sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale, 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, regolarmente inviati ad ANAC, sono pubblicate nella Sezione Amministrazione Trasparente.

### ALLEGATI AL PIAO

**Allegato 1** – Mappa dei processi e delle attività camerali smartabili