



Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2024-2026

Approvato con determinazione del Commissario Straordinario n. del

INDICE

1	PREMESSA	3
2	PRINCIPALI RIFERIMENTI NORMATIVI E DI INDIRIZZO	4
3	LOGICA DI PIANIFICAZIONE INTEGRATA E PROCESSO DI ELABORAZIONE	8
4	II PIAO	10
4.1	Identità dell'Amministrazione	10
4.2	Analisi del Contesto Esterno	35
4.3	Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione	46
4.3.1	Valore pubblico: gli obiettivi strategici	46
4.3.2	Performance operativa	57
4.3.3	Performance individuale	66
4.3.4	Anticorruzione e Trasparenza	81
4.4	INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO	102
4.4.1	Struttura organizzativa	103
4.4.2	Organizzazione del lavoro agile (già POLA)	114
4.4.3	Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale	127
4.4.4	Accessibilità Digitale	132
4.5	MODALITÀ DI MONITORAGGIO	133
	ALLEGATI AL PIAO	134

1. PREMESSA

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è stato introdotto dall'art. 6 del Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80 ("Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa"), convertito dalla Legge n. 113 del 6 agosto 2021. Esso è destinato alle Pubbliche Amministrazioni con più di 50 dipendenti, escluse le scuole e le istituzioni educative, 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 (come, ad esempio, il Piano della Performance, il PTPCT e il POLA).

Nonostante attualmente 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. Con Decreto del Ministro per la PA, di concerto con il MEF, del 24 giugno 2022 è stato 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", rispetto a cui sono risultate conformi le Linee Guida di Unioncamere nazionale, trasmesse con nota in atti prot. CCIAA n. 11951 del 7 giugno 2022, con cui è stato disegnato un modello specifico e flessibile per il sistema camerale. L'Ente pavese, dunque, adotta una versione conforme al sistema camerale e semplificata del Piano, con le integrazioni ritenute opportune per una maggior chiarezza e trasparenza della propria azione.

Il presente PIAO comprende l'Azienda Speciale camerale Paviaviluppo (costituita ai sensi dell'art. 2, c. 5, della Legge n. 580/1993 e ss.mm.ii.), in virtù della fortissima integrazione tra le attività, risorse e interorganica delle strutture dell'azienda stessa con quelle della Camera. Si evidenzia,

infatti, che, sulla base del citato art. 2, c. 5, L. n. 580/93, 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 Aziende le risorse finanziarie e strumentali necessarie. A Paviaviluppo l'Ente camerale ha attribuito la realizzazione di iniziative e progetti finalizzati alla promozione dell'economia pavese con la relativa dotazione finanziaria. Rimane in capo alla Camera la gestione dei contributi finanziari ex art. 15 della Legge n. 241/1993. L'integrazione tra la Camera e Paviaviluppo è rinvenibile anche nella Direzione (il Segretario Generale della prima è anche il Direttore della seconda).

Con circolare n. 2 del 10 ottobre 2022, infine, il Dipartimento della Funzione Pubblica si è espresso su:

- ✓ quadro normativo e 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 - relativo al 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.

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 e Modello PIAO 2024;

- 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;
- 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. 469 del 9 giugno 2021 - Linee guida in materia di tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza in ragione di un rapporto di lavoro, ai sensi dell'art. 54-bis, del d.lgs. 165/2001 (c.d. Whistleblowing), modificata con il Comunicato del Presidente dell'Autorità del 21 luglio 2021 - Errata corrige;
- Documento ANAC approvato dal Consiglio dell'Autorità il 02/02/2022 (Orientamenti per la Pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2022);

- Delibera ANAC n. 594/2022 -Regolamento per l'esercizio della vigilanza collaborativa in materia di anticorruzione e trasparenza svolta dall'Autorità nazionale anticorruzione;
- Piano Nazionale Anticorruzione (si cita l'ultimo aggiornamento: PNA 2022-2024 - Delibera ANAC 17 gennaio 2023);
- Modello PIAO Unioncamere 2024, contenente la sezione Anticorruzione e Trasparenza;
- KIT Anticorruzione di Unioncamere per le CCIAA (Ottobre 2020 e Gennaio 2024).

Protezione dei dati personali

- 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.

Antiriciclaggio

- D.Lgs. n. 21 novembre 2007, n. 231;
- Decreto Interministeriale n. 55/2022.

Semplificazione, Digitalizzazione, Accessibilità

- 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”;

- Linee Guida recanti regole tecniche per l'apertura dei dati e il riutilizzo dell'informazione del settore pubblico (ex Art. 12 D.Lgs. n. 36/2006 e s.m.i.) - Determinazione n. 183/2023 AgID, delle modifiche del D. Lgs. n. 200/2021, recepimento italiano della Direttiva 2019/1024, cosiddetta Direttiva Open Data;
- Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione (ultimo aggiornamento: 2022-24);
- D.Lgs. 13 dicembre 2023, n. 222.

Fabbisogni del personale

- D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 (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;
- Decreti Legislativi 25 maggio 2017, numeri 74 e 75;
- Direttiva del Ministro per la PA 2023 su "Formazione – Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal PNRR" pubblicata il 24.03.2023 nonché Direttiva Formazione pubblicata il 29.01.2024.

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";

- 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”;
- CCNL Funzioni locali 2019-2021, sottoscritto il 16.11.2022;
- D.L. 29 settembre 2023, n. 132 (Decreto Mille Proroghe) - Art. 8 (Proroga del termine in materia di lavoro agile per i lavoratori fragili).

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 già previsti da varie normative negli ultimi anni, 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 l'art. 3, c. 9, del 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 a distanza** e ai relativi obiettivi formativi, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali ed in fondo della produttività;
- 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 (previsti dal recente DLgs n. 222/2023).

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 a Distanza (ex 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 (attualmente il Commissario Straordinario) sono tradotti in **obiettivi strategici**, in coerenza con i quali sono quindi individuati gli **obiettivi operativi e individuali**.

Con riferimento alla dimensione **Anticorruzione** e della **Trasparenza**, si sottolinea che negli anni la Camera ha assicurato un collegamento tra Piano della Performance e PTPCT. Inoltre, come nel PIAO 2023-2025, si migliorano la compliance **Antiriciclaggio** e la compliance “**Protezione dei dati personali**”.

In continuità con le edizioni precedenti, il PIAO comprende, inoltre, uno specifico intervento organizzativo sull’**Organizzazione del Lavoro a Distanza** (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 negli obiettivi di performance. Gli obiettivi “comuni” del sistema camerale, trasmessi da Unioncamere con comunicazione in atti prot. CCIAA n. 2398/2024, sono orientati a: *favorire la transizione burocratica e la semplificazione; favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica); consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti; migliorare l’efficacia, l’efficienza e la qualità dei servizi camerali; garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell’Ente*. Come evidenziato nel paragrafo 4, tra gli obiettivi di performance adottati dall’Ente si rinvencono diversi obiettivi di sistema.

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, ai sensi dell'art. 1 della L. n. 580/93, la Camera è un Ente Pubblico dotato di autonomia funzionale la cui mission 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 media-conciliazione 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;
- ***strategie di supporto*** che mirano alla **crescita del livello di internazionalizzazione e di innovazione degli operatori**, alla **qualificazione e promozione delle produzioni locali sui mercati**, alla **valorizzazione del patrimonio enogastronomico e ambientale**, all'**attrattività turistica**, al **trasferimento tecnologico**, allo **sviluppo infrastrutturale**, alla **facilitazione dell'accesso al credito**, alla promozione di modalità gestionali dell'attività imprenditoriale moderne e avanzate (con leve come le reti d'impresa e la responsabilità sociale).

Nella realizzazione degli interventi e a supporto dell'internazionalizzazione 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 si può rappresentare come segue:



Semplificazione e trasparenza	Tutela e legalità	Digitalizzazione
Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi	Tutela la legalità	Gestione Punti impresa digitale
Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	Servizi connessi all'Agenda digitale
	Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	
Orientamento al lavoro e alle professioni	Sanzioni Amministrative	Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti
Orientamento	Metrologia legale	Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa





Un utile strumento rappresentativo del perimetro delle funzioni è la **Mappa dei processi camerali**, che consente la classificazione omogenea delle attività camerali, in cui sono ricompresi anche i processi primari non obbligatori (si ricorda che con DM 7 marzo 2019 sono state delineate le attività obbligatorie, ossia da garantire su tutto il territorio nazionale, a seguito della Riforma di cui al D.L.gs. n. 219/2016). Con nota in atti prot. CCIAA n. 27211 del 12 dicembre 2023, l'Unione Nazionale ha diramato una versione aggiornata (rispetto a quella del 2016) dei processi camerali, approvata dal Comitato esecutivo il 29.11.2023, per entrare a regime dal 1° gennaio 2024. A cura dell'Unione stessa tali modifiche sono state inoltrate al Ministero, per un eventuale aggiornamento del DM 7 marzo 2019 citato. Di seguito, dunque, si riporta la nuova mappa dei processi suddivisa per macro-funzioni:

➔ **MACRO-FUNZIONE: GOVERNO CAMERALE**

Macro-processo	Processo	Sotto-processo
A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale
		A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli
		A1.1.3 Rendicontazione
	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.4 Supporto agli organismi di valutazione e controllo
	A1.2 Compliance normativa	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza
		A1.2.2 Adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e altri obblighi normativi camerali
	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.1 Organizzazione camerale
		A1.3.2 Sviluppo del personale
		A1.3.3 Gestione e sviluppo dei sistemi informativi camerali
		A1.3.4 Processi di riorganizzazione
A1.3.5 Gestione del CRM evoluto di sistema anche con l'impiego di strumenti I.A.		
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali
		A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive
		A2.1.3 Assistenza e tutela legale
	A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	A2.2.1 Scouting risorse nazionali e comunitarie
		A2.2.2 Promozione dei servizi camerali
	A2.3 Protocollo e gestione documentale	A2.3.1 Protocollo generale
A2.3.2 Gestione documentale		
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza
		A3.1.2 Comunicazione interna

➔ **MACRO-FUNZIONE: PROCESSI DI SUPPORTO**

Macro-processo	Processo	Sotto-processo
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.1 Acquisizione del personale e selezioni interne
		B1.1.2 Trattamento giuridico del personale

Macro-processo	Processo	Sotto-processo
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	B2.1.1 Acquisti beni e servizi
	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.1 Patrimonio
		B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare
B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli
	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.1 Contabilità
		B3.2.2 Finanza

➔ **MACRO-FUNZIONE: TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E TUTELA**

Macro-processo	Processo	Sotto-processo
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA
		C1.1.2 Procedure abilitative
		C1.1.3 Operazioni d'Ufficio
		C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello
		C1.1.5 Servizi informativi e formativi connessi al Registro Imprese
		C1.1.6 Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese
		C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrative RI, REA e AIA
	C1.2 Gestione SUAP	C1.2.1 Servizi SUAP rivolti alla PA
	C2 Tutela e regolazione	C1.2.2 Servizi SUAP rivolti alle imprese
		C2.1.1 Supporto alla presentazione delle domande di deposito marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale
		C2.1.2 Interrogazione registri e altre attività di sportello
		C2.1.3 Servizi informativi, formativi e di assistenza specialistica in materia di proprietà industriale
		C2.2.1 Predisposizione strumenti a tutela dell'equità contrattuale
	C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	C2.2.2 Servizi a supporto dei consumatori



Macro-processo	Processo	Sotto-processo
		C2.2.3 Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblica
		C2.2.4 Iniziative di repressione della concorrenza sleale
	C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	C2.3.1 Servizi di orientamento in materia di etichettatura e conformità prodotti
		C2.3.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori
	C2.4 Sanzioni amministrative	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81
	C2.5 Metrologia legale	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica
		C2.5.2 Attività connesse alle autorizzazioni dei Centri tecnici per tachigrafi analogici e digitali
		C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi
	C2.6 Registro nazionale dei protesti	C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte
		C2.6.2 Servizi informativi sul Registro Protesti
		C2.6.3 Interrogazione del Registro Protesti e altre attività di sportello
	C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	C2.7.1 Servizi di arbitrato
		C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale
		C2.7.3 Servizi di composizione delle crisi da sovraindebitamento
		C2.7.4 Servizi di informazione e formazione in materia di composizione delle controversie
		C2.7.5 Servizi di composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa (ex DL 118/21)
	C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	C2.8.1 Gestione Borsa Merci e sale di contrattazione
		X2.8.2.2 Σερβιζι δι μονιτοραγιο πρεζζι (λιστακι πρεζζι οπερε εδλι, χομπαραζιο νε οφφερτε χομμερχιαλι λυχε/γας, μονιτοραγιο πρεζζι περ σταζιονι αππαλταν τι, εγγ.)
	C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	C2.9.1 Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (vitivinicolo-olio-altri prodotti tipici)

➔ MACRO-FUNZIONE: **SVILUPPO DELLA COMPETITIVITÀ**

Macro-processo	Processo	Sotto-processo
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.0 Bandi/Contributi per le attività di informazione, formazione e assistenza all'export
		D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export
		D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero
		D1.1.3 Assistenza specialistica per l'export (SAS)
	D1.2 Servizi certificativi per l'export	D1.2.1 Servizi certificativi per l'export
D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)	D2.1.0 Bandi/Contributi per l'assistenza alla digitalizzazione delle imprese
		D2.1.1 Servizi informativi, di supporto e di orientamento al digitale, all'innovazione, i4.0, Agenda Digitale e I.A.
		D2.1.2 Interazione con i Competence Center e le altre strutture partner nazionali e regionali
		D2.1.3 Servizi di assessment, orientamento e assistenza finanziaria per la digitalizzazione delle imprese (a domanda individuale)
	D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione
		D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche
		D2.2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale
		D2.2.4 Gestione fascicolo elettronico d'impresa
D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali	D3.1.0 Bandi/Contributi per la realizzazione di interventi nell'ambito del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali
		D3.1.1 Servizi informativi per l'orientamento e la promozione in materia di turismo e beni culturali
		D3.1.2 Progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e per la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale
		D3.1.3 Servizi di assistenza specialistica in materia di turismo, beni culturali ed eccellenze produttive



Macro-processo	Processo	Sotto-processo
D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.1 Servizi per l'accesso al mondo del lavoro	D4.1.0 Bandi/Contributi per i servizi volti all'accesso al mondo del lavoro
		D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)
		D4.1.2 Servizi per la transizione dal percorso formativo al lavoro (a domanda collettiva)
		D4.1.3 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)
		D4.1.4 Servizi individuali per l'orientamento e la transizione al mondo del lavoro
	D4.2 Orientamento alla creazione d'impresa	D4.2.0 Bandi/Contributi per l'orientamento alla creazione d'impresa
		D4.2.1 Servizi di orientamento alla costituzione di nuove imprese a domanda collettiva
		D4.2.2 Servizi individuali di orientamento alla costituzione di nuove imprese
	D4.3 Certificazione competenze	D4.3.0 Bandi/Contributi per la certificazione competenze
		D4.3.1 Iniziative a supporto della certificazione delle competenze (a domanda collettiva)
		D4.3.2 Servizi individuali a supporto della certificazione delle competenze
D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	D5.1.0 Bandi/Contributi per le iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
		D5.1.1 Attività integrata in materia di ambiente, sviluppo sostenibile e transizione energetica
		D5.1.2 Servizi di assistenza tecnico-specialistica in materia ambientale ed ESG
	D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)
	D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	D5.3.1 Gestione Registri ambientali e MUD
		D5.3.2 Servizi informativi Registri ambientali e MUD
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.0 Bandi/contributi per le iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
		D6.1.1 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese
		D6.1.2 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico
		D6.1.3 Servizi a supporto del ricambio generazionale e della trasmissione d'impresa
		D6.1.4 Sostegno all'accesso al credito
		D6.1.5 Servizi a supporto dell'imprenditorialità femminile
		D6.1.6 Servizi di assistenza a supporto allo sviluppo delle infrastrutture



Macro-processo	Processo	Sotto-processo
	D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	D6.1.7 Servizi individuali di assistenza per lo sviluppo d'impresa
		D6.2.0 Bandi/Contributi per la qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
		D6.2.1 Servizi informativi per la qualificazione delle imprese e delle filiere
		D6.2.2 Servizi di formazione e assistenza specialistica a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere
	D6.3 Tutela della legalità e contrasto alla criminalità	D6.3.0 Bandi/Contributi per le attività di tutela della legalità e contrasto alla criminalità
		D6.3.1 Sportelli legalità
	D6.4 Osservatori economici e rilevazioni statistiche	D6.3.2 Servizi di supporto, informazione, orientamento e divulgazione degli strumenti di trasparenza e del contrasto della criminalità economica e ambientale
		D6.4.1 Servizi di informazione economica a supporto della competitività delle PMI
E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto Annuale	E1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica	D6.4.2 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati
		E1.1.0 Bandi/Contributi per la doppia transizione digitale ed ecologica
	E1.2 Formazione lavoro	E1.1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica
		E1.2.0 Bandi/Contributi per formazione lavoro
	E1.3 Quadrilatero	E1.2.1 Formazione lavoro
		E1.3.0 Bandi/Contributi per Quadrilatero
	E1.4 Internazionalizzazione	E1.3.1 Quadrilatero
		E1.4.0 Bandi/Contributi per internazionalizzazione
	E1.5 Turismo	E1.4.1 Internazionalizzazione
		E1.5.0 Bandi/Contributi per turismo
		E1.5.1 Turismo

➡ ALTRO

Macro-processo	Processo	Sotto-processo
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	F1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerali
		F1.1.2 Erogazione servizi di convegnistica e spazi per eventi

Macro-processo	Processo	Sotto-processo
Z1 Extra		F1.1.3 Gestione biblioteche per la valorizzazione del patrimonio documentale camerale
	F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	F1.2.1 Servizi fieristici
	Z1.1 Attività fuori perimetro	Z1.1.1 Attività fuori perimetro

Descrizione della struttura organizzativa

In questa sezione, si descrive la struttura organizzativa camerale.

Organi

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

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

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

L'Ente si avvale, inoltre, dell'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta (il Commissario Straordinario) nell'attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del Ciclo della performance. Attualmente l'OIV è vacante, per effetto di dimissioni in atti prot. CCIAA n. 173 del 5.1.2024.

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

Temporaneamente vacante, a seguito di dimissioni dall'incarico (in atti prot. CCIAA n. 173/2024). È in fase di attivazione la selezione per l'individuazione del nuovo componente dell'Organismo (monocratico).

Segretario Generale

- Enrico Ciabatti (Decreto del Ministero delle Imprese e del Made in Italy del 28.12.2023).

Risorse Umane

Si rinvia alla sezione 4.4.1. - Struttura Organizzativa.

Immobili di proprietà

Oltre che dell'immobile su cui insiste la **sede legale** di Via Mentana n. 27, in cui opera anche Paviaviluppo, in **Pavia** l'Ente è proprietario anche del **Palazzo Esposizioni Alberto Ricevuti**, dell'immobile (locato alla Provincia di Pavia) sede dell'**IPSIA A. Necchi** e dello stabile situato in **Piazza del Lino**.

In **Voghera**, invece, è sito l'immobile di proprietà della Camera che ospita i suoi *archivi storico e di deposito* nonché un immobile già sede dell'ufficio decentrato, chiuso dal 2013. In **Vigevano**, infine, l'Ente possiede l'immobile anch'esso già sede dell'ufficio decentrato, chiuso dal 2014.

Nel 2022 la Camera ha acquisito la valutazione di alcuni degli immobili di sua proprietà che possono eventualmente essere locati o alienati. 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. si realizza tramite collegamenti in fibra ottica, il che consente il collegamento al server aziendale, alla Intranet Infocamere, ai vari applicativi utilizzati per il lavoro corrente nonché a 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 e 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 di 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 un pc fisico.

Negli altri immobili camerali ci sono i seguenti collegamenti telematici:

- ✓ Palazzo Esposizioni Alberto Ricevuti: collegamento in fibra ottica al data center di Infocamere e LAN che connette pc, stampanti, telefoni VOIP; alcuni access point per collegamenti WiFi.
- ✓ Immobile Voghera (archivio): 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.

Nel 2024 si proseguirà nell'aggiornamento dei PC desktop, per renderli più performanti, e con la sostituzione delle stampanti con modelli più attuali. Inoltre si perseguirà l'innovazione, da punto di vista multimediale, anche della Sala Consiliare.

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> . Sito che necessiterebbe di un rifacimento e che resta bloccato dall'accorpamento della Camera per ragioni di economia.

Negli ultimi anni, come si illustrerà nel paragrafo 4.4.4. “**Accessibilità Digitale**” del presente PIAO, la Camera ha svolto alcuni interventi organizzativi per migliorare l'accessibilità del sito camerale stessa. Sul sito camerale è pubblicata la **dichiarazione di accessibilità** (nella relativa sezione).

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 e 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, su cui 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 camerali, 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 sì è dotato di una compliance "**Protezione Dati Personali**" 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 supportare il 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, turismo, 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. 1,6 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. 1,2 milioni per il 2022, mentre nel 2023 ca. 1,5 milioni.

In merito si premette che i proventi derivano da servizi, contributi per progetti da parte di Enti pubblici e privati 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.

Società partecipate

La Camera detiene partecipazioni dirette in n. 7 società:

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

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

- Ecocerved Srl;
- Iconto Srl,
- BCC Roma.

Settore attività	Denominazione società	Capitale sociale	Quota partecipazione CCIAA (%)
Amministrazione di mercati agroalimentari	<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%
Altre elaborazioni elettroniche di dati	<i>IC Outsourcing Scrl</i>	372.000,00	0,111%
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%
Altri servizi di sostegno alle imprese n.c.a.	<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 2018-2022, 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 23%.

Sempre nel medesimo quinquennio si è registrata diminuzione del 16,9% degli Oneri del Personale e del 14,5% delle spese di funzionamento. La riduzione degli oneri del personale è dovuta soprattutto ad uscite per raggiunti limiti di età e, come già evidenziato, al blocco assunzionale previsto dalla normativa di riordino delle Camere in fase di accorpamento; situazioni che hanno influito, insieme ad altri fattori, anche sulla riduzione delle spese di funzionamento.

Principali risultanze del Conto economico

		Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Preconsuntivo Anno 2023	Preventivo Anno 2024
Diritto annuale		5.376.057	5.268.455	4.901.678	5.088.655	5.307.375	5.308.189	5.306.648
Diritti di segreteria		1.793.355	1.794.867	1.699.176	1.716.851	1.707.760	1.695.0490	1.700.550
Contributi e trasferimenti		394.014	413.976	483.638	381.079	380.532	524.986	444.321
Proventi da gestione di servizi		138.825	106.466	36.129	58.221	101.507	70.590	76.250
Variazioni rimanenze		(813)	(512)	126	15.317	20.516	0	0
Proventi correnti		7.701.438	7.583.252	7.120.746	7.260.122	7.517.689	7.598.814	7.527.769
Personale		(1.878.489)	(1.798.302)	(1.742.581)	(1.675.920)	(1.561.719)	(1.575.398)	(1.658.568)
Costi di funzionamento	Quote associative	(324.742)	(315.451)	(349.147)	(344.791)	(323.722)	(385.521)	(399.320)
	Organi istituzionali	(41.397)	(43.026)	(25.453)	(30.222)	(30.754)	(32.050)	(34.600)
	Altri costi di funzionamento	(1.534.714)	(1.837.466)	(1.332.334)	(1.275.416)	(1.270.580)	(1.250.005)	(1.482.364)



Interventi economici	(3.606.278)	(3.555.587)	(1.915.367)	(1.894.206)	(3.517.492)	(5.000.000)	(5.000.000)
Ammortamenti e accantonamenti	(1.936.539)	(1.651.556)	(1.701.101)	(1.907.998)	(1.943.096)	(1.994.991)	(2.097.354)
Oneri correnti	(9.322.160)	(9.201.388)	(7.065.983)	(7.128.553)	(8.647.363)	(10.237.965)	(10.672.206)
Risultato Gestione corrente	(1.620.721)	(1.618.135)	54.763	131.569	(1.129.674)	(2.639.151)	(3.144.437)
Risultato Gestione finanziaria	2.813	3.048	2.779	3.341	3.944	4.024	4.100
Risultato Gestione straordinaria	(8.209)	2.545.824	(80.888)	186.758	900.099	(216.761)	(298.022)
Rettifiche Attivo patrimoniale	(10.686)	0	0	(1.000)	0	0	0
Risultato economico della gestione	(1.636.803)	930.737	(23.345)	320.669	-225.631	(2.851.888)	(3.438.359)

Attivo dello Stato patrimoniale (anni 2018-2022)

	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022
Immobilizzazioni immateriali	0	0	0	0	0
Immobilizzazioni materiali	4.657.944	4.860.464	5.116.158	5.440.724	5.789.770
Immobilizzazioni finanziarie	5.166.102	409.159	382.741	405.666	429.515
IMMOBILIZZAZIONI TOTALI	9.824.046	5.269.623	5.498.900	5.846.390	6.219.286
Rimanenze di magazzino	6.377	5.866	5.992	21.308	41.825
Crediti di funzionamento	959.345	1.205.069	1.197.023	950.782	1.561.145
Disponibilità liquide	23.910.238	29.022.758	27.712.748	27.463.123	27.445.565
ATTIVO CIRCOLANTE	24.875.961	30.233.693	28.915.762	28.435.214	29.048.535
Ratei e risconti attivi	19.263	18.386	14.717	15.354	14.908
TOTALE ATTIVO	34.719.271	35.521.702	34.429.379	34.296.958	35.282.728

Passivo e Patrimonio netto (anni 2018 - 2022)

	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022
Debiti di finanziamento	0	0	0	0	0
Trattamento di fine rapporto	(3.296.340)	(3.187.661)	(2.650.624)	(2.563.985)	(2.544.359)
Debiti di funzionamento	(3.136.590)	(3.496.298)	(2.607.665)	(2.335.275)	(3.707.779)
Fondi per rischi e oneri	(543.593)	(280.215)	(438.685)	(361.667)	(291.676)
Ratei e risconti passivi	(158.570)	(42.613)	(240.835)	(223.792)	(152.306)
TOTALE PASSIVO	(7.135.093)	(7.006.786)	(5.937.808)	(5.484.719)	(6.696.120)
Avanzo patrimoniale	(24.504.068)	(17.112.069)	(18.390.948)	(19.294.523)	(20.214.840)
Riserve di patrimonio netto	(4.716.913)	(10.472.110)	(10.123.968)	(9.197.048)	(8.597.400)
Risultato economico dell'esercizio	1.636.803	(930.737)	23.345	(320.669)	225.631
PATRIMONIO NETTO	(27.584.179)	(28.514.917)	(28.491.571)	(28.812.240)	(28.586.609)

4.2 Analisi del Contesto Esterno

Gli elementi di scenario socio-economico

La Provincia di Pavia si articola in **tre aree**, 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 536.406 abitanti [1]. Tra le province lombarde è la settima per popolazione e la sua densità demografica (180,6 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 (211,7) molto più elevato rispetto a quello regionale (182) e nazionale (193,1).

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 circa 60.000 ettari di superficie seminata, pari ad un terzo della superficie investita a riso su tutto il territorio nazionale, e agli oltre 1.200 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 (ca. 13.000 ha per 1.600 produttori) con una produzione di uva da **vino** che copre oltre il 50% di quella lombarda (fonte: ISTAT).

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, in particolare della logistica.

Nella distribuzione per forma giuridica prevalgono le imprese individuali (57%), mentre la presenza di società di capitale e di persone misura rispettivamente il 25% e il 15%, discostandosi molto rispetto al quadro regionale dove le società di capitale coprono oltre il 39% della compagine imprenditoriale.

Sul fronte della **demografia d'impresa** [2], i primi dati disponibili per il 2023, relativi al primo semestre, evidenziano un tasso di crescita pari al -0,1%, con flussi di aperture e cessazioni di impresa che determinano un saldo negativo di 41 unità. Rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente, tornano a salire le cessazioni di impresa, che negli scorsi anni, per effetto della pandemia, avevano registrato un anomalo andamento al ribasso: nella prima metà del 2023 le chiusure, al netto delle cessazioni d'ufficio, si attestano a 1.446 unità, in aumento del 6,3% rispetto alla prima metà del 2022. I valori risultano ancora molto distanti dai dati pre-pandemia, descrivendo una situazione ancora non completamente tornata alla normalità. Per quanto concerne l'avvio di nuove attività, il Registro Imprese della Camera di Commercio di Pavia conta, nel primo semestre 2023, 1.405 iscrizioni, in calo del 3,6% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Sulla flessione delle iscrizioni, più sensibili all'andamento del quadro congiunturale, potrebbe aver influito il peggioramento delle prospettive economiche. Anche in questo caso il dato delle iscrizioni risulta ancora molto distante dai valori registrati prima della crisi pandemica.

Al netto delle imprese non ancora classificate, la scomposizione per settori economici evidenzia alcune peculiarità. Continua la lenta erosione del commercio, caratterizzato ormai da oltre un decennio da una vera e propria recessione: nella prima metà dell'anno lo stock di imprese si riduce di ulteriori 153 unità (saldo tra iscrizioni e cessazioni non d'ufficio), con un tasso di crescita del -1,6%. Andamento simile per l'agricoltura, che chiude il primo semestre 2023 con un saldo negativo di 111 imprese e un tasso di crescita pari al -1,9%. Positivo, ma di lieve entità, l'incremento della filiera dell'edilizia e dei servizi a essa collegati (servizi immobiliari e attività professionali, tecniche e scientifiche), che dal 2020 beneficiano degli incentivi fiscali messi a disposizione dallo Stato per la realizzazione di specifici interventi finalizzati, ad esempio, al recupero e restauro della facciata esterna degli edifici o all'efficienza energetica. Nei primi sei mesi del 2023, il settore edile della provincia di Pavia sperimenta una crescita di 11 unità, con un tasso di crescita dello 0,1% mentre le attività professionali avanzano di 18 unità (+1,2%).

Al netto delle cessazioni d'ufficio e delle variazioni di forma giuridica e/o attività economica intervenute nell'anno, al 30.06.2023 il numero di sedi d'impresa registrate alla Camera di Commercio ammonta a 45.104 unità, di cui 39.865 attive. Considerando anche le unità locali registrate sul territorio provinciale, il numero delle imprese sale a 56.544 unità.

Rallenta la **produzione del comparto manifatturiero pavese** [3], dopo il biennio 2021/2022 caratterizzato da una crescita costante che ha permesso di ripristinare e persino superare i livelli produttivi del periodo pre-pandemia. Nella prima metà del 2023 la produzione industriale pavese

registra una variazione tendenziale media pari al -0,8%, determinata da un incremento dello 0,9% nel primo trimestre e da una flessione del 2,5% registrata nel periodo aprile-giugno. L'indice della produzione industriale, che nel 2022 aveva raggiunto quota 112,2 - il valore più alto mai registrato in provincia negli ultimi 10 anni - perde circa un punto e si stabilizza a quota 111,1.

Inseriti nel contesto regionale, i risultati dell'analisi congiunturale destano preoccupazione: Pavia fatica a mantenere il passo con le altre province lombarde, risultando ultima in classifica per indice della produzione. Ben 14 punti separano infatti l'indice della produzione industriale pavese da quello regionale (n.i. 125,1) contro i 5 punti di divario riscontrati nel periodo antecedente l'emergenza sanitaria.

Quadro favorevole per le **interazioni delle imprese pavesi con il mercato internazionale**. Rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, nel primo semestre 2023 si osserva una leggera flessione dello 0,6% delle importazioni, che si assestano a poco più di 5,8 miliardi di euro, mentre le esportazioni spuntano un incremento del 6,8%, superando in valore la quota di 2,3 miliardi di euro.

Il maggior contributo all'aumento delle esportazioni deriva dal comparto degli articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici, che tra gennaio e giugno 2023 raggiungono una variazione tendenziale del 40%. Bene anche i prodotti alimentari (+27%) e i macchinari e apparecchi (+3,3%), che nonostante la variazione più contenuta si confermano quale merce più venduta all'estero dalle imprese della provincia, rappresentando in valore oltre il 19% del totale delle esportazioni. Crollano invece le sostanze e i prodotti chimici, segnando nel semestre una contrazione di quasi il 20%.

Sul fronte della destinazione delle merci, crescono le vendite nella vicina Europa (+6,6%), su cui converge oltre l'85% delle esportazioni pavesi. In crescita anche le esportazioni verso il continente americano (+ 19,4% verso l'America Settentrionale, + 36,5% verso l'America Centro-Meridionale). In calo invece le vendite in estremo Oriente (-9,9%).

[1] Dato aggiornato al 01.01.2023 - 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

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 *circoscrizioni territoriali*, delle *funzioni* e del *finanziamento*, con notevole impatto anche sull'Ente pavese.

Nel periodo di riferimento si segnalano altresì 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 in caso di inottemperanza. L'art. 40 dello stesso Decreto, inoltre, ha introdotto **semplificazioni nei procedimenti di cancellazione delle imprese non più attive**, assegnando al Conservatore funzioni che in passato erano riservate al Giudice del Registro. Con Decreto MISE 24.2.2022, emanato in attuazione dell'art. 9 D.Lgs. n. 183/2021 - che recepisce la direttiva (UE) 2019/1151 sull'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 RI esclusivamente in formato elettronico**, ai sensi degli articoli 20 e ss. del CAD e in conformità alle Linee guida AGID. Lo stesso decreto disciplina la **costituzione di srl e di srl semplificata con atto pubblico informatico notarile** (con DM n. 155/2022 è stato approvato il relativo Regolamento attuativo, che definisce i *Modelli*, che vanno pubblicati sul sito istituzionale camerale anche in lingua inglese). Si osserva che, con D.Lgs. 2 marzo 2023, n. 19 è stata attuata la direttiva (UE) 2019/2021, che modifica la direttiva (UE) 2017/1132, rispetto a **trasformazioni, fusioni e scissioni transfrontaliere** riguardanti società regolate dalla legge italiana e almeno una società regolata dalla legge di uno Stato non appartenente all'UE. Il Decreto introduce nel Codice Civile, con vigore dal 22 marzo 2023, l'art. 2506.1 (cd. "scissione mediante scorporo") e l'art. 2510-bis (disciplina del Trasferimento di sede all'estero); modifica inoltre la disciplina del D.Lgs. n. 231/2001. Si rileva che i **consorzi con attività esterna** e i **contratti di rete con soggettività giuridica**, ai sensi dell'art. 2615 bis CC, entro il 28 febbraio 2023 dovevano depositare presso il Registro Imprese la situazione patrimoniale al 31 dicembre 2022, pena la sanzione amministrativa ex art. 2630 CC. Tali disposizioni valgono anche per i **consorzi per l'internazionalizzazione**, di cui all'art. 42 del D.L. n. 83/2012, convertito dalla L. n. 134/2012.

Il Registro Imprese è stato investito di un'importante competenza in materia di **Antiriciclaggio**, ossia la tenuta e l'implementazione del **Registro dei Titolari Effettivi**, in applicazione del D.lgs. n. 231/2007, regolamentato dal Decreto Interministeriale n. 55/2022; l'ambito di applicazione si riferisce

a imprese dotate di personalità giuridica, persone giuridiche private, trust produttivi rilevanti ai fini fiscali e di istituti giuridici affini ai trust. Le Camere hanno competenza anche sul relativo procedimento sanzionatorio e sui controlli su comunicazioni e autodichiarazioni. Si evidenzia il tema delle *tempestive segnalazioni sulla difformità riscontrate in sede di adeguata verifica della propria clientela* (art. 5, c. 6, del citato 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 ss. del Decreto Antiriciclaggio. Con Decreto del 16 marzo 2023, emanato in attuazione del suddetto DM n. 55, il Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT) ha approvato i *“modelli per il rilascio di certificati e copie anche digitali relativi alle informazioni sulla titolarità effettiva e, con Decreto 29 settembre 2023 l’Attestazione dell’operatività del sistema di comunicazione dei dati e delle informazioni sulla titolarità effettiva.*

Sempre in materia anagrafica, si ricorda che con Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 5.9.2020 è stato approvato il Regolamento di attuazione del *Codice del Terzo Settore* (art. 53, c. 1, D. Lgs. n. 117/2017), che ha definito le procedure di iscrizione nel **Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS)** nonché le modalità di comunicazione dei dati tra tale Registro unico e il Registro Imprese relativamente agli Enti del Terzo Settore stesso (ETS), la cui operatività è stata disciplinata con D.D. del Ministero del Lavoro del 26 ottobre 2021. Con l’art. 9, c. 3 bis, della L. n. 14/2023 - che ha novellato l’art. 101, c. 2, del suddetto Codice - è stato prorogato al 31 dicembre 2023 (rispetto al vigente 31 dicembre 2022; ponendo in essere l’ottavo rinvio) il termine del periodo transitorio per ONLUS, OdV e APS per l’adeguamento dei propri statuti (con possibilità di usare maggioranze previste per assemblea ordinaria), ai fini e per gli effetti derivanti dall’iscrizione dei medesimi nei rispettivi Registri in attesa della piena operatività del RUNTS.

Con l’art. 22 ter del Decreto Milleproroghe (D.L. 29 dicembre 2022, n. 198) è stato portato al 5 gennaio 2024 il termine per l’adeguamento dei requisiti richiesti per l’esercizio dell’attività di **Meccatronica** che, dopo la modifica dell’art. 3 della L. n. 122/1992, ad opera della L. n. 224/2012, include le attività di “Meccanica /Motoristica” e di “Elettrauto”. Le imprese che, alla data del 5 gennaio 2013, erano già iscritte nel Registro delle imprese o nell’Albo delle imprese artigiane e abilitate solo per l’una o l’altra delle citate attività potevano infatti continuare a svolgere l’attività sino al 4 gennaio 2023 (data inizialmente fissata al 4 gennaio 2018 e successivamente prorogata di altri cinque anni dall’art. 1, c. 1132, lett. d) della Legge di Bilancio

2018). Tale termine è stato prorogato, dunque, per un altro anno e, senza l'adeguamento prescritto, il Responsabile Tecnico (anche in caso di Titolare o Socio) non può più abilitare l'impresa e deve comunicare la cessazione o la sospensione della propria attività. In assenza di tale comunicazione, il Registro Imprese dovrà avviare un procedimento che comporta l'inibizione delle attività di meccanica-motoristica oppure di quella di elettrauto.

In ambito **Regolazione del mercato**, una materia su cui il legislatore è intervenuto negli ultimi anni è quella della prevenzione e gestione delle **crisi d'impresa e da sovrindebitamento**. 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**. Dal 15 luglio 2022, inoltre, è entrato in vigore - con le modifiche operate dal D.Lgs. n. 83/2022 - 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: *rinvitato ulteriormente l'entrata in vigore del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza* (D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, attuativo della Legge n. 155/2017) 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; *modificato la Legge Fallimentare in materia di accordi di ristrutturazione dei debiti e di concordato preventivo*. Con il citato D.Lgs. n. 83/2022, la CNC viene incardinata nel Codice della Crisi (articoli 12-25) e la precedente prospettiva dell'OCRI definitivamente accantonata. Con il D.L. 24 febbraio 2023, n. 13 - c.d. Decreto PNRR 3 all'art. 37 CCII sono state introdotte *nuove misure per incentivare l'accesso delle imprese alla CNC*, e in particolare si citano: l'Agenzia delle Entrate potrà concedere un piano di rateazione del debito fiscale da 72 a 120 rate; sblocco delle istanze pendenti in attesa di nomina dell'esperto, per cui il certificato unico dei debiti tributari, i certificati dei debiti contributivi e per premi assicurativi nonché la certificazione sulla situazione debitoria complessiva rilasciata dall'agente della riscossione possono essere sostituite da una dichiarazione resa ai sensi dell'articolo 46 del D.P.R. n. 445/2000. Con una comunicazione del 4 gennaio 2023, Prot. n. 45, il Ministero della Giustizia ha reso note le modalità di entrata in funzione e di iscrizione all'*Albo dei gestori della crisi d'impresa*, ai fini del primo popolamento. Dal 1° aprile 2023 l'Albo è in grado di essere costantemente aggiornato. Con decreto del Ministero della Giustizia del 29.12.2022 è stato poi istituito, in attuazione di quanto previsto dall'art. 353, c.1, CCII, presso l'Ufficio di Gabinetto del Ministero stesso,

l'Osservatorio permanente sull'efficienza delle misure e degli strumenti per la regolazione della crisi d'impresa previsti e disciplinati dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

In materia di **proprietà industriale ed intellettuale**, il 23 agosto 2023 è entrata in vigore la Legge 24 luglio 2023, n. 102, recante **Modifiche al Codice della Proprietà Industriale** (D.Lgs. n. 30/2005), nel segno del rafforzamento della *Competitività del sistema paese e Protezione della proprietà industriale* nonché della *Semplificazione amministrativa e Digitalizzazione delle procedure*. Il 1° giugno 2023, inoltre, ha preso il via **sistema unitario di protezione brevettuale rappresentato dal Brevetto Europeo ad effetto Unitario** - con un'unica procedura centralizzata, protezione uniforme ed estesa in tutti gli Stati Membri aderenti, senza necessità di convalida in ciascun Paese - **e dal Tribunale Unificato dei Brevetti (TUB)**. Il TUB si snoda in tre Divisioni Centrali (Parigi e Monaco e per la terza sede, in origine assegnata a Londra, è candidata Milano), Divisioni Locali (in Italia, Milano) e Regionali.

Relativamente all'**etichettatura prodotti**, si segnalano 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 la 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, inoltre, che con il D.Lgs. 7 marzo 2023, n. 26 si attua la Direttiva UE 2019/2161 ("Direttiva omnibus") in materia di protezione dei consumatori, modificando il **Codice del Consumo** (D.Lgs. n. 206/2005), in particolare sul tema della **contrattazione digitale**; viene inasprito l'apparato sanzionatorio per pratiche commerciali scorrette e clausole vessatorie.

Il 30 giugno 2023 sono entrate in vigore tutte le novità che la c.d. "Riforma Cartabia" (D.Lgs. n. 149/2022) ha introdotto nel D.Lgs. n. 28/2010, che disciplina la **Mediazione civile e commerciale**. Le novità riguardano: estensione materie c.d. "obbligatorie"; termini fissazione "primo incontro", che diviene già finalizzato al raggiungimento di un accordo; durata complessiva del procedimento definita in 3 mesi, prorogabili per altri 3; mediazione Telematica; spese di mediazione dovute sin dal deposito o dall'adesione (in fase antecedente al "primo incontro"). Con il Decreto del 24.10.2023 n.

150 (Regolamento recante la determinazione dei criteri e delle modalità di iscrizione e tenuta del registro degli organismi di mediazione e dell'elenco degli enti di formazione, nonché l'approvazione delle indennità spettanti agli organismi, ai sensi dell'articolo 16 del decreto legislativo 4 marzo 2010, n. 28 e l'istituzione dell'elenco degli organismi ADR deputati a gestire le controversie nazionali e transfrontaliere, nonché il procedimento per l'iscrizione degli organismi ADR ai sensi dell'articolo 141-decies del decreto legislativo 6 settembre 2005, n. 206 recante Codice del consumo, a norma dell'articolo 7 della legge 29 luglio 2003, n. 229), in vigore dal 15.11.2024, il Ministero della Giustizia ha dato attuazione al citato D.Lgs. n. 28 e completato il quadro normativo in materia. Si evidenzia, altresì, che con la già citata La Legge annuale concorrenza 2021 si prevede il **tentativo obbligatorio di conciliazione di fronte all'Autorità di regolazione dei trasporti nelle controversie tra operatori economici che gestiscono reti, infrastrutture e servizi di trasporto e consumatori**.

Negli anni dell'emergenza pandemica e delle sue conseguenze, sono state adottate diverse **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, Decreto Sostegni bis). Con D.L. n. 24/2022 sono state eliminate alcune restrizioni anti COVID-19, a partire dal 31 marzo 2022, data di **decadenza dello Stato di emergenza**, prevedendo un graduale percorso di superamento delle medesime.

Con il cosiddetto **Pacchetto Ucraina** del 23 marzo 2022 la Commissione Europea ha approvato importanti **aiuti per il settore agricolo**.

Sempre in conseguenza della guerra in Ucraina sono state approvate **misure per contenere i costi dell'energia**, a partire dal D.L. n. 17/2022 (c.d. Decreto Bollette), per proseguire con il DL n. 50/2022 (c.d. Decreto Aiuti), il D.L. n. 80/2022, il D.L. n. 115/2022 (c.d. Decreto Aiuti bis) - con cui sono stati introdotti sostegni alle imprese agricole colpite dalla **siccità** - e con il D.L. n. 144/2022 (c.d. Decreto Aiuti ter).

Si segnala, altresì, il "quadro temporaneo di crisi" sugli **aiuti di Stato**, adottato dalla Commissione Europea per consentire agli Stati Membri di avvalersi delle flessibilità previste per sostenere l'economia. Inoltre, con la Legge 29 dicembre 2022, n. 197 (**Legge di Bilancio per il 2023**) si rafforzano le funzioni del *Registro Nazionale degli Aiuti di Stato (RNA)* nonché, al contempo, la *piattaforma incentivi.gov.it*, realizzata in attuazione dell'art. 18-ter del D.L. n. 34/2019 e interoperabile con il suddetto RNA. Si osserva che il 23 febbraio 2023 il Consiglio dei Ministri ha approvato un disegno di legge di revisione del sistema degli **incentivi alle imprese**, delegando il Governo ad adottare, entro 24 mesi dalla data di entrata in vigore

della legge, uno o più decreti legislativi per la definizione di un quadro organico in materia (“Codice degli incentivi”). In linea con le previsioni della “delega incentivi” (Legge 27 ottobre 2023 n. 160) il MIMIT ha realizzato la versione aggiornata del portale “incentivi.gov.it”.

Venendo al *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (**PNRR**) - che discende dal **Piano europeo Next-Generation EU** promosso nel 2020 - si ricorda che contempla sei missioni (declinate in componenti, aree di intervento, investimenti e riforme) relative a *PA, giustizia, transizione ecologica, semplificazione normativa e concorrenza*. Con D.L. n. 77/2021 (Decreto Semplificazioni) è stata definita la governance per la realizzazione del Piano, assegnando la responsabilità di indirizzo alla Presidenza del Consiglio dei Ministri e ponendo disposizioni di accelerazione e snellimento delle procedure nonché di rafforzamento della capacità amministrativa in particolare su: *Transizione ecologica e procedimento ambientale e paesaggistico; Transizione digitale; Contratti pubblici; Investimenti e interventi nel mezzogiorno*. Con il già citato Decreto “PNRR ter” sono state approvate altre disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano stesso nonché del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC). Si modifica altresì la governance: sotto la responsabilità del Ministro delegato presso la Presidenza del Consiglio si crea una nuova struttura con funzioni di punto di contatto per l'attuazione e di riorganizzazione delle unità di missione presso le amministrazioni centrali. Il Commissario potrà curare l'esecuzione dei progetti e assicurare il coordinamento operativo delle amministrazioni e dei soggetti coinvolti. Vengono rafforzati i poteri sostitutivi nel caso in cui di mancato rispetto degli impegni da parte delle Regioni. Gli Enti Locali, per gli interventi d'interesse, possono utilizzare le economie di gara derivanti dai ribassi d'asta e i soggetti attuatori potranno procedere con l'affidamento diretto per un importo pari o inferiore a 215.000 Euro. Gli art. 35 e 36 contengono disposizioni in materia di giustizia, tra cui quelle già segnalate in materia di CNC. Tra gli interventi già realizzati grazie al PNRR, degno di nota è il portale istituzionale - presso il Dipartimento Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio - rivolto a cittadini e imprese per promuovere il **Sistema nazionale di certificazione della parità di genere**, su cui sono consultabili, tra le altre informazioni, quelle relative al numero di imprese certificate e agli avvisi di *misure di supporto alle pmi e microimprese per l'ottenimento della certificazione*.

Per effetto del D.D. del MIMIT del 22.12.2022 la certificazione dei **Centri di trasferimento tecnologico Industria 4.0** - nati con Decreto 22.12.2017 – è stata posta in capo a Unioncamere fino al 31 dicembre 2023. In attuazione del PNRR - Missione 4, con Decreto del 2023, il MIMIT ha messo in campo un finanziamento di 350 milioni di euro, di cui 113,4 milioni destinati anche a potenziare dal punto di vista tematico e territoriale gli otto *Centri di Competenza ad alta specializzazione*.

In materia ambientale, un'importante novità è rappresentata dall'avvio, dal 15 giugno 2023, del **R.E.N.T.R.I.**, *Registro Elettronico Nazionale per la Tracciabilità dei Rifiuti* (Decreto 4 aprile 2023, n. 59 del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica), modello di gestione digitale degli adempimenti per i produttori di rifiuti e di tutti i soggetti della filiera. Tale nuovo Registro è stato previsto dall'art. 6 della L. n. 12/2019 (di conversione del D.L. n. 135/2018) che ha soppresso il SISTRI (Sistema di controllo della Tracciabilità dei Rifiuti) a decorrere dal 1° gennaio 2019. Il R.E.N.T.R.I., come il S.I.S.T.R.I., sarà gestito dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica. Si segnala, inoltre, che il 28 dicembre 2022 sul sito del medesimo Ministero è stato pubblicato il *Piano nazionale di adattamento al cambiamento climatico (PNACC)*.

La **Legge di Bilancio per il 2024** (legge 30 dicembre 2023, n. 213), inoltre, contiene interventi in materia di: rifinanziamento della CIGS, per riorganizzazione o crisi aziendale: imprese di interesse strategico nazionale che hanno in corso piani di riorganizzazione aziendale; percorsi formativi rivolti all'apprendistato (per la qualifica e il diploma professionale, diploma di istruzione secondaria superiore, certificato di specializzazione tecnica superiore) e dei percorsi formativi rivolti all'alternanza scuola-lavoro; Fondo per le aziende agricole in crisi.

Alcune novità normative rilevano, invece, sul fronte dei **processi interni**.

Innanzitutto ANAC ha varato, con delibera n.7 del 17 gennaio 2023, il **Piano nazionale anticorruzione (PNA) 2022-2024**, finalizzato soprattutto a supportare le PA di fronte alla sfida del PNRR. In attuazione della legge di delegazione europea 2021 (L. n. 127/2022, art. 13), con Decreto Legislativo 10.3.2023, n. 24 è stata inoltre recepita la Direttiva UE "Whistleblowing" (n. 2019/1937).

In attuazione della delega contenuta nell'art. 1 della Legge n. 78/2022, con il D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36 è stato approvato il **nuovo Codice dei contratti pubblici**, entrato in vigore il 1° aprile e con applicazione dal 1° luglio. Si è previsto un periodo transitorio - fino al 31 dicembre 2023 - di vigore di alcune disposizioni del precedente Codice (D.Lgs. n. 50/2016) e dei decreti Semplificazione (D.L. nn. 76/2020 e 77/2021). Anche l'approvazione di questa riforma rientra nell'attuazione degli impegni assunti dal Governo con il PNRR e la ratio è quella di semplificare nonché di rimuovere il c.d. gold plating. Con delibera n.160/2022, inoltre, ANAC aveva approvato il *Regolamento sull'esercizio dell'attività di vigilanza collaborativa in materia di contratti pubblici*.

Il 23 aprile 2022, sempre nell'ambito delle politiche attuative del PNRR, è stato istituito presso il Ministero della Giustizia il **Dipartimento per la transizione digitale, l'analisi statistica e le politiche di coesione**. Con Decreto del Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio con

delega all'Innovazione Tecnologica e alla Transizione Digitale il 22 dicembre 2022 è stato adottato il **Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2022-2024**, strumento di pianificazione arrivato, alla quinta edizione, che approfondisce i temi delle *componenti tecnologiche* (servizi digitali, dati, piattaforme, infrastrutture, interoperabilità e sicurezza informatica) nonché della *governance per la trasformazione digitale*. Sempre nell'ambito del PNRR, con il contributo tecnico di AgID, il nostro Paese sta realizzando importanti **misure di digitalizzazione della PA**, come: *Sportello Digitale Unico (Single Digitale Gateway)*, *l'accessibilità dei servizi pubblici digitali*, *INAD* (elenco pubblico dei domicili digitali), *ecosistema digitale dei SUAP e dei SUE*, *sistema di certificazione dell'identità digitale dei beni culturali*. Entro il 31 marzo di ogni anno, inoltre, le PA hanno adesso l'obbligo di pubblicare gli obiettivi annuali di **accessibilità** e lo stato di attuazione del piano per l'utilizzo del telelavoro, ex art. 9, c. 7 del D.L. n. 179/2012, convertito dalla L. n. 221/2012. Con determina n. 224/2022 AgID ha dettato le Linee guida di **design per i siti internet e i servizi digitali della PA**. Con D.Lgs. n. 123/2022, 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. Sempre grazie al PNRR si sta realizzando la **Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)** e ha preso il via l'attuazione della **Piattaforma digitale per l'erogazione di benefici economici concessi dalle PA** (D.P.C.M. 6.10.2022, adottato ai sensi dell'art. 28-bis, c. 3, D.L. n. 152/2021, convertito, con modificazioni, dalla L. n. 233/2021), gestita dalla società pubblica PagoPA SpA. Con riferimento all'attività sanzionatoria, inoltre, si cita il Decreto n. 58/2022 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. Si evidenzia, infine, che con D.Lgs. del 13.12.2023, n. 222, entrato in vigore il 13.01.2024, sono state poste **Disposizioni in materia di riqualificazione dei servizi pubblici, per l'inclusione e l'accessibilità, in attuazione dell'art. 2, lett. e), della legge n. 227/2021** ("Delega al Governo in materia di disabilità").

Con riferimento all'**ambito economico-finanziario**, si evidenzia che, con Decreto del 29.11.2023, il MEF ha stabilito la riduzione del saggio degli interessi legali di cui all'art. 1284 C.C. dal 5% al 2,5%, a decorrere dal 1° gennaio 2024. Tale riduzione porterà a una riduzione degli interessi sulle posizioni morose del diritto annuale nonché sugli interessi che matureranno sul conto corrente fruttifero intestato all'Ente presso la Tesoreria dello Stato. Con sentenza n. 210 del 14 ottobre 2022. Infine, la Corte Costituzionale ha dichiarato l'illegittimità delle norme contenute nel D.L. n. 112/2008, nel D.L. n. 78/2010, nel D.L. n. 95/2012 e nel D.L. n. 66/2014, nella parte in cui prevedono, limitatamente alla loro applicazione alle Camere di

commercio dal 1° gennaio 2017 al 31 dicembre 2019, che le **somme derivanti dalle riduzioni di spesa** ivi previste siano versate annualmente ad apposito capitolo di entrata del bilancio dello Stato. Nel 2023 la Camera ha ricevuto il rimborso per l'annualità 2017 e ha partecipato all'azione legale intrapresa dalla quasi totalità delle Camere di Commercio italiane con l'assistenza di Unioncamere tesa a recuperare le annualità successive al 2019. Si precisa che, dal 2023, le risorse annuali da versare allo Stato sono state accantonate in un apposito fondo del passivo e non liquidate.

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.

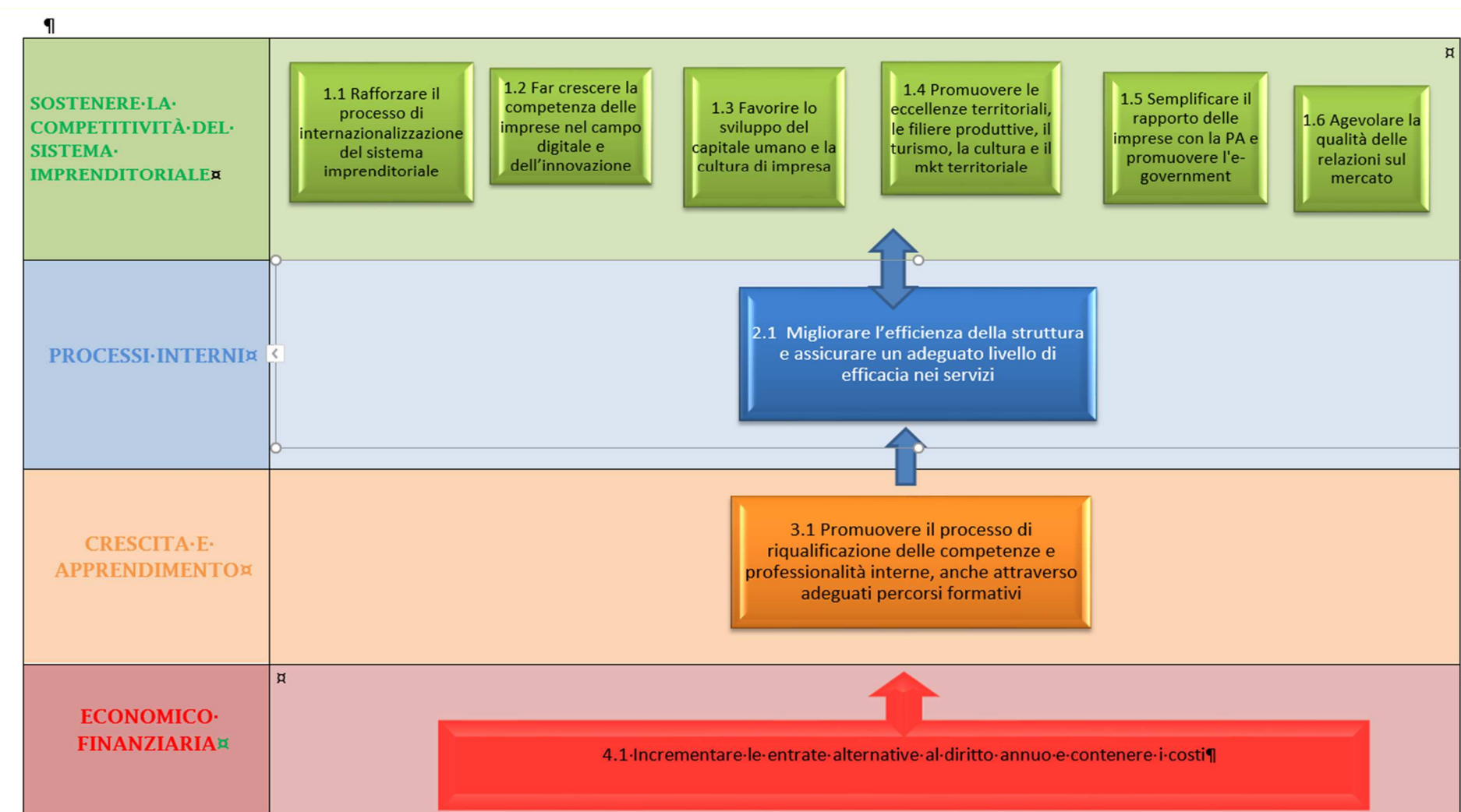
Come avvenuto nei diversi Piani della Performance camerali, anche nel presente PIAO, per gli obiettivi, si è utilizzata la metodologia **Balanced Scorecard**, strumento di supporto alla gestione che agevola la pianificazione operativa, stimolando la misurazione e il monitoraggio continuo dei risultati 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 2024 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.



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 2024, in considerazione del contesto di incertezza già evidenziato.

OBIETTIVI STRATEGICI

OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2024	RISULTATO 31.12.2024	% RAGGIUNGIMENTO AL 31/12/2024	NOTE
SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE						
1.1	Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati – Utilizzo delle diverse tipologie assestment e successivi servizi di assistenza erogati alle imprese – Paviaviluppo	N. di imprese partecipanti	≥ 50			Progetti 20% DA Atti d'ufficio 30.6. 2023 = 33
	Risorse destinate a ciascuna impresa in materia di Internazionalizzazione (CCIAA + Azienda speciale Paviaviluppo) - PIRA	Totale risorse dedicate (costi + Interventi economici) per l'Internazionalizzazione (D1.1 + E1.1.4) nell'anno N/Numero imprese attive al 31.12	≥ 10€			PARETO € 14,05 nel 2022
	Grado di copertura del processo D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export (CCIAA + Azienda speciale Paviaviluppo) - PIRA	Ricavi diretti del processo D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export/Costi e interventi economici del processo D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	≥ 10%			PARETO 67,45% nel 2022
	Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione – affiancare ed avviare le imprese in percorsi di internazionalizzazione – Paviaviluppo	N. imprese supportate in attività di promozione diretta verso l'estero (B2B, fiere, incoming, ecc)	≥ 10			Progetti 20% DA Osservatorio Camerale



OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2024	RISULTATO 31.12.2024	% RAGGIUNGIMENTO AL 31/12/2024	NOTE
	Mantenimento di un elevato grado di soddisfazione delle imprese partecipanti a incontri d'affari fra buyer esteri - Paviaviluppo	Valutazione media delle imprese su scala da 1 a 7	$\geq 4,5$			Costumer Paviaviluppo
1.2	Azioni di diffusione della cultura digitale e accrescimento della cultura, della consapevolezza e delle competenze delle imprese in materia digitale e green - PID - Paviaviluppo	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID	≥ 8			Progetti 20% DA Paviaviluppo - PID
	Capacità della rete dei PID di affiancare le imprese nell'innovazione digitale e green – PID – Paviaviluppo	N. incontri one2one realizzati per guidare le imprese nella Doppia Transizione	≥ 15			Progetti 20% DA
	Grado di soddisfazione dei partecipanti agli eventi PID - Paviaviluppo	Customer su scala 1 - 7	$\geq 5,5$			Customer Paviaviluppo



OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2024	RISULTATO 31.12.2024	% RAGGIUNGIMENTO AL 31/12/2024	NOTE
1.3	Realizzazione di almeno 2 tipologie tra le seguenti azioni: pubblicazione bandi, sessioni di certificazione delle competenze, iniziative di promozione Sportello Nuove Imprese, iniziative di orientamento per la scelta degli ITS, incontri per il matching domanda-offerta di lavoro – Paviaviluppo e Ufficio Studi Statistica e Promozione economica	N. azioni per la promozione dell'autoimprenditorialità	≥ 5			Progetti 20% DA Al 30.6.2023 = 5
1.4	Capacità della Camera di partecipare ad azioni di valorizzazione dell'attrattività turistica del territorio _ Paviaviluppo	Numero di iniziative avviate o realizzate di valorizzazione / promozione dell'offerta turistica e/o culturale del territorio	≥ 4			Progetti 20% DA
	Coinvolgimento delle imprese nei progetti di promozione turistica - Paviaviluppo	N. di imprese aderenti alle iniziative	≥ 20			Progetti 20% DA



OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2024	RISULTATO 31.12.2024	% RAGGIUNGIMENTO AL 31/12/2024	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"	≥ 75%			PRIAMO 92,5% dato 2023
	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 1,9 dato 2023
	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	≥ 8%			Movimprese 2023 = 13,59%
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)	≥ 2,7			Piattaforma UIBM 3,37 dato 2023
	Mantenimento delle richieste di mediaconciliazione rendendo il proprio servizio più competitivo - PIRA	N. di richieste di mediaconciliazione	≥ 40			Conciliacamera 57 dato 2023



OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2024	RISULTATO 31.12.2024	% RAGGIUNGIMENTO AL 31/12/2024	NOTE
PROCESSI INTERNI						
	Incidenza contributi erogati direttamente alle imprese sul totale del valore degli interventi economici - PIRA (Tutti i bandi finanziati o cofinanziati dalla CCIAA nell'anno 2024)	Valore contributi erogati direttamente alle imprese tramite bandi anno "n"/Interventi economici	≥ 40%			PARETO 64,8% nel 2022
	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"	≥ 65%			PARETO 81.93% nel 2022
	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione – PIRA	(Interventi economici + Totale costi della macro-funzione D)/Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	≥ 60%			PARETO 84,3% nel 2022



OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2024	RISULTATO 31.12.2024	% RAGGIUNGIMENTO AL 31/12/2024	NOTE
CRESCITA E APPRENDIMENTO						
3.1	Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale (CCIAA + Azienda speciale Paviaviluppo) (escluso personale impossibilitato per aspettative, congedi e malattie prolungate) – PIRA	N. di dipendenti che ha effettuato interventi formativi/ N. dipendenti al 31.12.2024	≥ 85%			100% dato 2023 CCIAA = 100% PVS = 100%
ECONOMICO-FINANZIARIA						
4.1	Indice equilibrio strutturale - PIRA	(Proventi strutturali - Oneri strutturali)/ Proventi strutturali	≤ 35			PARETO 2022 = 21,77
	Indice di struttura primario	Patrimonio netto /Investimenti	≥ 200%			PARETO 2022 = 459,64%
	% di incasso del Diritto annuale - PIRA	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31.12 al netto di interessi e sanzioni/Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni	≥ 65%			PARETO 2022 = 68,97%
	Capacità di generare proventi - PIRA	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 2022 = 8,52%

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 sistemi o elementi di "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 2024. 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 31.12.2024</i>	<i>% DI RAGGIUNGIMENTO AL 31.12.2024</i>	<i>ULTIMO DATO RILEVATO E RELATIVA ANNUALITA'</i>	<i>NOTE</i>
Prospettiva 1 Sostenere la Competitività del Sistema Imprenditoriale	1.1 - RAFFORZARE IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE	Realizzazione progetti finanziati con risorse camerali	N. iniziative realizzate / N. iniziative programmate	≥ 80%			100% 2022	Paviasviluppo e Ufficio Studi, Statistica e Promozione Piano Promozionale
		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 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, anche tramite la partecipazione a fiere internazionali, l'utilizzo di strumenti digitali o di servizi di consulenza specialistica	N. imprese partecipanti al Bando Internazionalizzazione	≥ 25			33 2023	Ufficio Studi, Statistica e Promozione fonte: atti d'ufficio



	gestione B2B							
	Servizio di informazione e orientamento per la partecipazione a fiere e missioni all'estero organizzate da terzi	% 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	Paviasviluppo Fonte: Customer e atti d'ufficio
	Partecipazione a collettive settoriali							
	1.2 FAR CRESCERE LA COMPETENZA DELLE IMPRESE NEL CAMPO DIGITALE E DELL'INNOVAZIONE							
	Progetto PID - Punto Impresa Digitale Pavia	Realizzazione progetti finanziati con risorse camerali	N. iniziative realizzate / N. iniziative programmate	≥ 80%			100% 2022	Paviasviluppo e Ufficio Studi, Statistica e Promozione Fonte: Piano Promozionale
	Sostegno al tessuto imprenditoriale mediante concessione di contributi economici	Ampiezza dell'attività di assessment	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità ed energia) condotti dai PID sulla Doppia Transizione	≥ 80				Obiettivo 20% Paviasviluppo Fonte: atti d'ufficio
	Progetti e Bandi in Accordo di Programma tra Regione Lombardia e sistema camerale							



	Servizio per la costituzione di reti d'impresa Servizio di assistenza in materia di proprietà industriale	Sostenere le mpmi pavesi nell'innovazione	Risorse concesse/Risorse stanziare x 100	≥ 90%			100% 2022	Ufficio Studi, Statistica e Promozione Fonte: atti d'ufficio
	1.3 - FAVORIRE LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO E LA CULTURA D'IMPRESA	Realizzazione progetti finanziati con risorse camerali	N. iniziative realizzate /N. iniziative programmate	≥ 80%			100% 2022	Paviasviluppo e Ufficio Studi, Statistica e Promozione Fonte: Piano Promozionale
	Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni Servizi a supporto dell'autoimprenditorialità Formazione aziendale Punto nuova impresa	Avvio e gestione del Servizio Certificazione delle competenze	Certificazioni delle competenze secondo i modelli standard del sistema camerale definiti a livello nazionale per gli studenti coinvolti nei relativi percorsi PCTO	≥ 30				Obiettivo 20% DA Paviasviluppo Fonte: atti d'ufficio
		Sostenere le mpmi pavesi in materia di formazione lavoro	Risorse concesse/Risorse stanziare	≥ 80%				Ufficio Studi, Statistica e Promozione Fonte: AGEF



	1.4 - PROMUOVERE LE ECCELLENZE TERRITORIALI, LE FILIERE PRODUTTIVE, IL TURISMO, LA CULTURA E IL MKT TERRITORIALE Eventi di promozione territoriale Promozione turistica e valorizzazione del patrimonio culturale Itinerari religiosi e culturali Mirabilia Promozione del territorio mediante il sostegno alle iniziative per lo sviluppo dell'economia provinciale Mkt territoriale, attrazione investimenti	Realizzazione progetti finanziati con risorse camerali	N. Iniziative realizzate /n. Iniziative programmate	≥ 80%			100% 2022	Paviasviluppo e Ufficio Studi, Statistica e Promozione Piano Promozionale
		Iniziative di valorizzazione/promozione dell'offerta turistica e/o culturale del territorio	Realizzazione del Piano di Marketing Turistico (DMP)	31.12.2024				Paviasviluppo Atti d'Ufficio
	1.5 - SEMPLIFICARE IL RAPPORTO DELLE IMPRESE CON LA PA E PROMUOVERE L'E-GOVERNMENT Sostegno ai Suap	Grado di adesione al cassetto digitale	N. imprese aderenti/ n. imprese attive	≥ 23,5%			35,53% 2023	Ufficio Registro Imprese fonte: Bd Infocamere
		Livello di utilizzo del portale Impresainungiorno.gov	N. pratiche inviate	≥ 8.000			12.723 2023	Ufficio Registro Imprese fonte: EDAS



	Fascicolo informatico d'impresa e Punto Unico di Contatto	Grado di coinvolgimento dei Comuni nel SUAP camerale	N. Comuni aderenti al SUAP camerale / n. totale dei Comuni aderenti al SUAP	≥ 75%			81,18% 2023	Registro Imprese Fonte: Infocamere Scpa
		Stampa in azienda certificati d'origine e visti per l'estero	N. richieste gestite on line / N. istanze totali	≥ 90%			94,79% 2023	Servizi di sportello e sanzioni Fonte: Certò
		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 di Infocamere (a gennaio 2024 non ancora fornito) e successiva trasmissione di invito alla regolarizzazione entro il 31/12/2024	≥ 90%			100% 2023	Servizi di sportello e sanzioni Fonte: Elenco Infocamere 2023 = n° 306 posizioni controllate su 306 in elenco
	1.6 - AGEVOLARE LA QUALITA' DELLE RELAZIONI SUL MERCATO Controlli sulla sicurezza dei prodotti Strumenti di risoluzione alternativa delle controversie Consolidamento dei compiti in materia di composizione delle crisi da sovraindebitamento Divulgazione del servizio di orientamento per contrastare l'illegalità nelle relazioni economiche	Organizzazione e svolgimento di un'iniziativa diretta alle imprese agricole sull'etichettatura di prodotti	Almeno n. 1 Iniziativa	≥ 1			1 2023	Ufficio Conciliazione-Brevetti Fonte: LWA, Gedoc, Sito Istituzionale.
		Organizzazione corso di aggiornamento per i mediatori camerali - Formazione continua ex DM n. 150/2023	n. 1 corso di formazione di 10 ore	31.7.2024				Ufficio Conciliazione-Brevetti Fonte: LWA, Gedoc, Sito Istituzionale



	Mantenimento tempi prima istruttoria pratiche OCC	Tempi di verifica domanda dalla data dell'arrivo su FALLCO n. 2 gg lavorativi	≥ 60%			88% 2023	Ufficio Protesti e Sanzioni: Fonte: Fallco e Gedoc
	Mantenimento dei tempi di cancellazione dei protesti	Numero giorni lavorativi da approvazione determina del Segretario Generale n. 3 gg lavorativi	≥ 80%			100% 2023	Ufficio Protesti e Sanzioni Fonte: LWA e Registro informatico protesti
	Attività di vigilanza - controlli inserzioni pubblicitarie - ex art. 6 DPR 17 febbraio 2003 n. 84 (Regolamento di attuazione della direttiva 1999/94/CE concernente la disponibilità di informazioni sul risparmio di carburante e sulle emissioni di CO2 da fornire ai consumatori, con riferimento alla commercializzazione di autovetture nuove)	consultazione numeri La Provincia Pavese	≥ 100			157 2023	Ufficio Metrico Fonte: estratti da La Provincia Pavese
	Emissione di ordinanze sanzioni Registro Imprese	N. ordinanze	≥ 50			59 2023	Ufficio Metrico Fonte: Eureka, Gedoc



Prospettiva 2 Processi Interni	2.1 - MIGLIORARE L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA E ASSICURARE UN ADEGUATO LIVELLO DI EFFICACIA DEI SERVIZI	Monitoraggio Piano Trasparenza e Prevenzione Corruzione 2023	Monitoraggi semestrali	2	2	100%	2 2022	Servizio Affari Generali Fonte: atti d'ufficio
	Processi di riorganizzazione	Adozione kit Antiriciclaggio	Approvazione kit con determina	31.12.2024				Servizio Affari Generali Fonte : GDEL
		Collaborazione con il Segretario generale per l'aggiornamento dei Regolamenti, linee guida e altre disposizioni	N. di aggiornamenti	≥ 3			5 2023%	Ufficio Segreteria di Presidenza Fonte: Mail Gdel
Prospettiva 3 Crescita e Apprendimento	3.1 - PROMUOVERE IL PROCESSO DI RIQUALIFICAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALITA' INTERNE, ANCHE ATTRAVERSO ADEGUATI PERCORSI FORMATIVI	N. corsi, webinar, seminari a cui hanno partecipato i dipendenti nell'anno 2023	N. attività formative	≥20			CCIAA n. 55 PVS n. 36 2022	Tutti gli Uffici dell'Ente e Paviaviluppo Fonte: atti Ufficio Risorse Umane e Organizzazione
		Grado di soddisfazione del personale ai corsi cui ha partecipato nell'anno	Customer su scala 1 - 5	≥ 3				Tutti gli Uffici dell'Ente e Paviaviluppo Fonte: atti Ufficio Risorse Umane e Organizzazione - Ufficio Amministrazione Paviaviluppo



		Monitoraggio Customer grado di soddisfazione personale ai corsi cui ha partecipato	Monitoraggio	31.12.2024				Ufficio Risorse Umane e Organizzazione - Ufficio Amministrazione Pavia sviluppo Fonte: atti d'ufficio
Prospettiva 4 Economico - Finanziaria	4.1 - INCREMENTARE LE ENTRATE ALTERNATIVE AL DIRITTO ANNUO E CONTENERE I COSTI Attività propedeutiche alla gestione dell'accorpamento con le consorelle di Cremona e Mantova	Invito alle imprese - con indirizzo Pec attivo - di pagamento del Diritto Annuale nel 2024	N. inviti	≥ 2			2 2023	Ufficio Ragioneria, diritto annuale e controllo di gestione Fonte: atti d'ufficio
		Controllo posizioni ai fini dell'emissione del ruolo relativo al Diritto Annuale 2022 di cui ad elenchi forniti su richiesta da Infocamere Scpa	n. posizioni morose controllate	100%			100% 2023	Ufficio Ragioneria, diritto annuale e controllo di gestione Fonte: elenco Infocamere Elenco attualmente non disponibile
		Mantenimento dei tempi di pagamento dei fornitori	Indicatore di cui all'art. 9 comma 2 del DPCM 22.9.2014 - al netto fatture Infocamere Scpa	≤ - 15			- 23,56 2023	Ufficio Provveditorato e Ufficio Ragioneria Fonte: sito Web - Amministrazione trasparente -

4.3.3. Performance individuale

Obiettivi del Segretario Generale Dirigente ad interim dell'Area Servizi Istituzionali e dell'Area Servizi Promozionali

AZIONI	INDICATORE	RISULTATO ATTESO 2024	RISULTATO AL 31.12.2024	% RAGGIUNGI MENTO AL 31.12.2024	NOTE
Rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni (Art. 4-bis, comma 2, D.L. 13 del 24.2.2023 convertito con Legge 41/2023) - SG	Indicatore di ritardo annuale dei pagamenti di cui all'art. 1 commi 859, lettera b), e 861 della Legge 30.12.2018 n. 145	$\leq - 5$			Piattaforma per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'art. 7, comma 1, del D.L. 35/2013 convertito con modificazioni nella Legge 6.6.2013 n. 64 – valutato in misura non inferiore al 30% 2023 = - 12,77
Coordinamento delle attività ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente - SG	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente	$\geq 80\%$			Relazione sulla Performance Al 30.6.2023 = 87,95% per gli obiettivi valutabili a tale data
Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale – PIRA - SG	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)	$\geq 90\%$			Atti Ufficio Risorse Umane e Organizzazione 2023 = 100%



Mantenimento standard di qualità del servizio reso all'utenza – PIRA – Dirigente Area Servizi Istituzionali	Tempo medio di lavorazione delle pratiche Registro Imprese	$\leq 4,5$ gg lavorativi			Priamo 2023 = 1,9 gg
Rilascio certificazioni di origine per le merci entro 4 giorni lavorativi dalla data di presentazione della richiesta telematica – Dirigente Area Servizi Istituzionali	N. certificati di origine evasi entro 4gg lavorativi / n. certificati di origine evasi	$\geq 80\%$			Cert'O 2023 = 97,22%
Diffusione del servizio di conciliazione – PIRA - – Dirigente Area Servizi Istituzionali	Numero di richieste di conciliazione pervenute	≥ 40			Conciliacamera 2023 = 57
Realizzazione delle attività previste nel Piano Promozionale 2023 - iniziative gestite dagli uffici camerali - Dirigente Area Servizi Promozionali	N. attività previste/ n. attività effettuate	$\geq 70\%$			Piano Promozionale 2023 2022 = 95,45%
Realizzazione delle attività previste nel Piano Promozionale 2023 - iniziative gestite dall'Azienda speciale Paviaviluppo - Dirigente Area Servizi Promozionali	N. attività previste/ n. attività effettuate	$\geq 70\%$			Piano Promozionale 2023 2022 = 100%
Realizzazione delle attività previste nel Piano Promozionale 2023 - Dirigente Area Servizi Promozionali	Importo accertato / importo stanziato x100	50%			Con2 2022 = 79,28%

Formazione individuale relativa alla digitalizzazione, alle competenze trasversali, ad obiettivi, prodotti, processi specifici - SG	N. ore formazione	≥ 24			Fonte: Programma di rilevazione corsi, Syllabus Direttiva 28.11.2023 Ministro P.A
---	-------------------	------	--	--	---

Obiettivi Incaricate di Elevata Qualificazione

Servizio Risorse e Patrimonio e Servizio Regolazione del Mercato

AZIONI	INDICATORE	RISULTATO ATTESO 2024	TARGET AL 31.12.2024	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 2023 = 100%
Monitoraggio Piano Trasparenza e Prevenzione Corruzione 2022	Monitoraggi semestrali	2		Atti d'ufficio 2023 = 2
Monitoraggio degli obiettivi operativi del Servizio di competenza	Media dei risultati degli indicatori operativi del Servizio di competenza	≥ 85%		Relazione sulla Performance
Formazione individuale relativa alla digitalizzazione, alle competenze trasversali, ad obiettivi, prodotti, processi specifici.	N. ore formazione	≥ 24		Fonte: Programma di rilevazione corsi, Syllabus Direttiva 28.11.2023 Ministro P.A



Obiettivi Individuali personale camerale

PROSPETTIVE	PERSONALE - UFFICI- SERVIZI	OBIETTIVI INDIVIDUALI	INDICATORE	RISULTATO ATTESO	RISULTATO AL 31.12.2024	% DI RAGGIUNGIMENTO AL 31.12.2024	NOTE
Prospettiva 1 Sostenere la competitività del sistema imprenditoriale	Ufficio Studi, Statistica e Promozione economia locale (tutto il personale dell'Ufficio)	Sostenere le imprese pavese mediante emissione di bandi sui progetti finanziati con il 20% DA	pubblicazione di bandi entro 90 giorni dalla data di approvazione del Piano Promozionale dell'Ente camerale per l'anno 2024	≥ 2			Fonte: Gdel
	Ufficio Studi, Statistica e Promozione economia locale (tutto il personale dell'Ufficio)	Sostenere le imprese pavese mediante emissione di bandi	pubblicazione di bandi (non 20%) entro 60 giorni dalla data di approvazione del Piano Promozionale dell'Ente camerale per l'anno 2024	≥ 2			Fonte: Gdel



	Ufficio Registro Imprese - Servizi telematici (Malovini, Barbieri, Biani, Grillini. Noè, Scordino, Trovamala)	Rispetto dei tempi di evasione delle pratiche del registro imprese	pratiche evase entro 5 gg. lavorativi dal ricevimento / n. pratiche evase	≥ 86%			Fonte: Priamo 2023 = 92,5%
	Ufficio Registro Imprese - Servizi telematici (Barbieri, Biani, Grillini. Noè, Scordino, Trovamala)	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	≤ 4 gg. lavorativi			Fonte: Priamo 2023 = 1,9 gg
	Ufficio Registro Imprese - Servizi telematici (Malovini, Barbieri, Scordino Trovamala)	Cancellazione dei domicili digitali revocati per imprese individuali e societarie	Cancellazione domicili digitali revocati entro il 31/10/2024	≥ 90%			Fonte: Cruscotto Pec Infocamere 1500 domicili individuali revocati per imprese individuali e 800 per società
	Ufficio Registro Imprese - Servizi telematici (Malovini, Biani, Grillini, Noè)	Cancellazione d'ufficio di: - società di capitali con causa di scioglimento senza liquidazione ai sensi dell'art. 40 c. 2 DL 76/2020 - società di persone e di capitali con fallimento dichiarato prima del 16/07/2006 e chiuso per riparto finale dell'attivo o insufficienza dell'attivo	società cancellate nell'anno / società per cui è stato avviato il procedimento nell'anno	≥ 60%			Fonte: Cruscotto Qualità Infocamere Fonte: posizioni da elenco fornito da Infocamere - Elenco richiesto e non ancora pervenuto



	Ufficio Servizi di Sportello e Sanzioni (tutto il personale dell'Ufficio)	Assegnazione d'ufficio dei domicili digitali ai sensi art. 37 DL Semplificazioni	Assegnazione d'ufficio dei domicili digitali ed emissione e controllo verbali di accertamento	≥ 90%			Fonte: Infocamere Scpa, GEDOC e PROAC 2023 = 100% 2024 = Infocamere Scpa elenco posizioni da controllare n. 1527
	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	≥ 90%			Fonte: Cert'O 2023 = 94,79%
	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	N° posizioni da controllare presenti nell'elenco di Infocamere (a gennaio 2024 non ancora fornito) e successiva trasmissione di invito alla regolarizzazione entro il 31/12/2024	≥ 90%			Elenco Infocamere Scpa 2023 = 100%



	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	31.12.2024			Atti d'ufficio 2023 = 1 il 28.11.2023
	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	≥120			Fonte: Atti d'Ufficio Estratti Provincia Pavese 2023 = 157



	Servizio Regolazione del Mercato (tutto il personale del servizio)	Riduzione tempi emissione Ordinanze su verbali di accertamento trasmessi dal Registro Imprese - esclusi i verbali relativi ad omessa comunicazione domicilio digitale	≤ 6 mesi dal ricevimento del rapporto	≥ 60%			Fonte: Prosa Gedoc 2023 = 88%
Prospettiva 2 Processi interni	Ufficio Segreteria di Presidenza	Gestione richieste di Patrocinio che pervengono all'Ente	Chiusura del singolo procedimento entro 30gg lavorativi dalla ricezione	≥ 90%			Fonte: Gedoc 2023 = 96,30%
	Ufficio Segreteria di Presidenza	Aggiornamento disposizioni per la pubblicazione all'Albo Camerale online	Aggiornamento	30.9.2024			Fonte: atti d'ufficio
	Ufficio Segreteria di Presidenza	Collaborazione con il Segretario generale per l'aggiornamento di Regolamenti e linee guida	N. di Regolamenti aggiornati	≥ 3			Fonte: Gdel, Mail 2023 = 5



Prospettiva 3 Crescita e Apprendimento	Tutto il personale dell'Ente	Formazione individuale relativa alla digitalizzazione, alle competenze trasversali, ad obiettivi, prodotti, processi specifici	n. ore	≥ 24			Fonte: Programma di rilevazione corsi, Syllabus Direttiva 28.11.2023 Ministro P.A:
	Ufficio Studi, Statistica e Promozione economia locale (tutto il personale dell'Ufficio)	Incrementare le competenze del personale in materia di bandi e concessione di contributi	N. giornate di formazione fruite	≥ 3			Fonte: atti ufficio 2023 = 3
Prospettiva 4 Economico - Finanziaria	Servizio Risorse e Patrimonio (tutto il personale del servizio)	Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi	Presentazione bozza al Segretario Generale	30.9.2024			Fonte: Mail, Gedoc
	Servizio Risorse e Patrimonio (tutto il personale del servizio)	Aggiornamento inventario beni mobili a seguito radiazione beni	Aggiornamento inventario per corretta redazione Bilancio 2024	31.3.2024			Fonte: Gdel
	Servizio Risorse e Patrimonio (tutto il personale del servizio)	Mantenimento dei tempi di pagamento dei fornitori	Indicatore di cui all'art. 9 comma 2 del DPCM 22.9.2014 al netto delle fatture di Infocamere Scpa	≤ - 15			Fonte: Atti d'ufficio - Sito Web - Amministrazione Trasparente - 2023 = -23,56%

Obiettivi Individuali personale Azienda Speciale Paviaviluppo

<i>PROSPETTIVE</i>	<i>PERSONALE</i>	<i>OBIETTIVI INDIVIDUALI</i>	<i>INDICATORE</i>	<i>RISULTATO ATTESO</i>	<i>RISULTATO AL 31.12.2024</i>	<i>% DI RAGGIUNGIMENTO AL 31.12.2024</i>	<i>NOTE</i>
Prospettiva 1 Sostenere la competitività del sistema imprenditoriale	Paroni - Saviotti	Coinvolgere imprese in percorsi di affiancamento sui mercati esteri	N. imprese coinvolte	20			Fonte: atti e documentazione d'ufficio. 2023 = 36
	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. 2023 = 19
	Ascione - Biffi	Progettare, promuovere e realizzare interventi di orientamento all'autoimprenditorialità per studenti	n. iniziative	5			Fonte: atti e documentazione d'ufficio. 2023 = 14
	Biffi	Implementare il sistema di profilazione e follow up sugli aspiranti imprenditori che hanno beneficiato di servizi Paviaviluppo	elaborazione report trimestrali	4			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. 2023 = 5
	Adretti - Marchi	Coinvolgimento imprese settore vino nelle iniziative promozionali dell'Azienda	n. adesioni di imprese	30			Fonte: atti e documentazione d'ufficio. 2023= 63
	Adretti - Marchi - Paroni - Rossini	Coinvolgimento imprese nell'iniziativa Autunno Pavese 2024	n. adesioni di imprese coinvolte	50			Fonte: atti e documentazione d'ufficio. 2023 = 61
	Adretti - Marchi	Realizzazione eventi e/o spazi promozionale marchio "Carnaroli da Carnaroli Pavese"	n. eventi/spazi	5			Fonte: atti e documentazione d'ufficio.. 20223 = 5
	Ascione - Paroni - Rossini	Elaborazione e diffusione Comunicati Stampa	n. Comunicati Stampa lanciati	10			Fonte: atti e documentazione d'ufficio. 2023 = 16
Prospettiva 2 Processi Interni	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. 2023 = 4



	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. 2023 = - 4,05
	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. 2023 = 6
	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	30/6/2024			Fonte: atti e documentazione d'ufficio.

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 camerali del presente PIAO che in particolare declinano tali dimensioni, che rispondono alle finalità nazionali e di sistema della **transizione Burocratica e della Transizione Ecologica**). Sono evidenziati anche gli obiettivi comuni al sistema camerale, proposti da Unioncamere, e adottati dalla Camera e da Paviaviluppo:

- Obiettivo Strategico 1.5 - Grado di rilascio strumenti digitali*
- Obiettivo Strategico 1.1 – Rafforzare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale
 - ✓ Obiettivo Operativo - 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, anche tramite la partecipazione a fiere internazionali, l'utilizzo di strumenti digitali o di servizi di consulenza specialistica;
- Obiettivo Strategico 1.2 – Far crescere la competenza delle imprese nel campo digitale e dell'innovazione
 - ✓ Azioni di diffusione della cultura digitale e accrescimento della cultura, della consapevolezza e delle competenze in materia digitale e green - PID**
 - ✓ Capacità della rete dei PID di affiancare le imprese nell'innovazione digitale e green**
 - ✓ Obiettivo Operativo – Realizzazione progetti finanziati con risorse camerali
 - ✓ Obiettivo Operativo – Ampiezza attività di assessment (Numero assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità ed energia) condotti dai PID sulla Doppia Transizione)**
 - ✓ Obiettivo Operativo – Sostenere le MPMI pavesi nell'innovazione
- Obiettivo Strategico 1.5 - Semplificare il rapporto delle imprese con la PA e promuovere l'e-government:
 - ✓ Obiettivo Operativo - Grado di adesione la Cassetto Digitale*

- ✓ Obiettivo Operativo - Livello di utilizzo portale impresainungiorno.gov
- ✓ Obiettivo Operativo - Grado di coinvolgimento dei Comuni nel SUAP camerale
- ✓ Obiettivo Operativo - Stampa in azienda Certificati d'Origine e visti per l'estero
- Obiettivo individuale di tutto il personale camerale - Formazione individuale relativa alla digitalizzazione, alle competenze trasversali, ad obiettivi, prodotti, processi specifici
- Obiettivo individuale Ufficio Servizi di Sportello e Sanzioni – Assegnazione d'ufficio domicilia digitali ai sensi dell'art. 37 DL Semplificazioni
- Obiettivo individuale di personale di Paviaviluppo - Progettare, promuovere e realizzare iniziative di orientamento per imprese in tema di transizione ecologica, turismo, PNRR

** Obiettivo comune del sistema camerale per favorire la transizione burocratica e la semplificazione*

*** Obiettivo comune del sistema camerale per favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica)*

Tra i suddetti obiettivi di sistema figurano anche quelli tesi a “**Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali**”, tra cui la Camera – con qualche distinguo terminologico e di indicatore - adotta:

- Obiettivo Strategico 1.6 – Agevolare la qualità delle Relazioni sul mercato
 - ✓ Obiettivo Operativo – Mantenimento dei tempi di cancellazione dei protesti (*stessa ratio*)
- Obiettivo Strategico 4.1 – Incrementare le entrate alternative al diritto annuale e contenere i costi
 - ✓ Obiettivo Operativo – Mantenimento dei tempi di pagamento ai fornitori (*stessa ratio*)
- Obiettivo Individuale personale Ufficio Registro Imprese – Servizi Telematici – Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese.

Infine la Camera utilizza obiettivi comuni di sistema riferiti dalla finalità di **“Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell’Ente”**, ossia:

- Obiettivo Strategico 2.1 in prospettiva Processi interni
 - ✓ Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione.
- Obiettivi Strategici 4.1 in prospettiva Economico-Finanziaria
 - ✓ Indice equilibrio strutturale
 - ✓ Indice di struttura primario
 - ✓ Capacità di generare proventi.

4.3.4 ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

II SISTEMA DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA

Nel nostro Paese esiste un sistema organico di prevenzione della corruzione che si fonda sull'interazione tra la strategia nazionale e quella interna a ciascuna PA. Come accennato nel contesto normativo, la strategia nazionale viene declinata attraverso il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) adottato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC). Dal 2013 al 2018 sono stati adottati due PNA e tre aggiornamenti, nel 2019 un nuovo PNA e con delibera n.7 del 17 gennaio 2023 è stato approvato il PNA 2022-2024.

Tale sistema prende le mosse dalla Legge n. 190 del 6.11.2012, n. 190 s.m.i., contenente “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione” (*Legge Anticorruzione*), per poi essere implementato secondo i decreti legislativi n. 33/2013 – “Disciplina degli obblighi di *pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle PA*” e n. 39/2013 – “Disposizioni in materia di *inconferibilità e incompatibilità di incarichi* presso le Pubbliche Amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico”. A seguito del D.Lgs. n. 97/2016, la Trasparenza non è stata più oggetto di atto separato, ma parte integrante di quello che in precedenza era denominato PTPC (Piano Triennale Prevenzione della Corruzione (che pertanto è stato riqualificato Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e di Trasparenza o PTPCT).

La ratio della citata Legge n. 190/2012 è quella della prevenzione e, quindi, di una tutela anticipatoria. La pianificazione anticorruzione serve a prevenire la *corruzione intesa in senso ampio*, attraverso la programmazione di misure secondo un *approccio “risk management”*, basato cioè sulla stima degli eventi e delle relative conseguenze che possano incidere negativamente sul buon andamento dell'Amministrazione. In linea con l'orientamento maturato a livello internazionale, infatti, ANAC ha spiegato come, a tali fini, la “corruzione” si considera realizzata non solo da quei comportamenti che realizzano i reati di cui articoli 318, 319 e 319 ter CP nonché tutti i delitti dei pubblici ufficiali contro la PA (Titolo II, Capo I, CP), bensì come il **fenomeno che induce cattiva amministrazione (*maladministration*)**, per un uso a fini privati delle funzioni pubbliche oppure per un “inquinamento” dall'esterno dell'azione amministrativa, anche solo a livello di tentativo, indipendentemente dal suo rilievo penale.

Con il più volte citato D.Lgs. n. 80/2021 il legislatore ha incluso il PTPCT nel PIAO. Ai sensi dell'art. 6, c. 2, del Decreto del Ministro per la PA del 24 giugno 2022 ("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, nelle prime due edizioni del PIAO camerale (2022-24 e 2023-25), la Camera si è avvalsa di tale modalità semplificata, continuando 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. In un'ottica di accountability, alla luce dell'approvazione - con delibera del Consiglio dell'ANAC n. 17 del 17 gennaio 2023 - del PNA 2022-2024, tale PTPCT camerale è stato aggiornato come segue: 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 PNA 2022-2024, infatti, 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. La *parte speciale* è invece 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”.

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). Già nei due PIAO precedenti è stato previsto come *Obiettivo (Operativo e Individuale delle P.O. - ora E.Q.)* il presidio di n. 2 Monitoraggi semestrali su (tutte) le misure del PTPCT. Delineando un’accezione ampia e trasversale di “valore pubblico”, inoltre, nel nuovo PNA si 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, rappresentino strumenti di creazione di valore pubblico, al pari di quelle anticorruzione.

Nel presente PIAO, la Camera sceglie di procedere ad elaborare la sezione Anticorruzione e Trasparenza del presente PIAO, in continuità con i PTPCT precedenti, per una ragione di sistematicità e organicità, per facilitare la consultazione della pianificazione in un unico documento (il PIAO) a cittadini, imprese e stakeholder. Le misure, seppure aggiornate alla luce dei monitoraggi svolti, vengono riproposte in continuità con i precedenti Piani, riservandosene l’aggiornamento nel corso dell’anno e sempre tenendo presente il tema della riorganizzazione territoriale conseguente alla Riforma del sistema camerale.

Anche con la presente programmazione Anticorruzione e Trasparenza, dunque, si individuano misure a supporto dell’imparzialità oggettiva (favorendo condizioni organizzative che consentano scelte imparziali) nonché dell’imparzialità soggettiva del funzionario, per prevenire fenomeni di “ascolto privilegiato” di interessi particolari in conflitto con l’interesse generale. In coerenza con le direttive contenute nel P.N.A., dunque, si intende perseguire tre macro obiettivi:

- ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione;
- aumentare la capacità dell’amministrazione di prevenire casi di corruzione;
- creare un contesto sfavorevole alla corruzione attraverso l’applicazione dei principi di etica, integrità e trasparenza.

Con il Piano, la Camera sistematizza e descrive determinati “processi”, selezionati in quanto interessati dal rischio; i processi sono a loro volta articolati in fasi tra loro collegate, dal punto di vista concettuale e cronologico. In base alle misure adottate, viene valutato il rischio inerente al processo.

IL PROCESSO DI REDAZIONE E APPROVAZIONE DELLA PIANIFICAZIONE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Come già evidenziato, la strategia di prevenzione della corruzione della Camera pavese si colloca nella strategia nazionale delineata nel PNA da ANAC e viene elaborata e attuata, in sinergia, da vari soggetti, di cui, nel proseguo, verranno indicati ruoli, funzioni e responsabilità. Anche grazie al costante monitoraggio sull'attuazione delle misure, la Camera ha attuato un'attenta valutazione dei rischi di corruzione inerenti l'esercizio della propria attività istituzionale e dei processi di supporto ad essa collegati.

Si ricorda che la “gestione del rischio corruzione” è il processo con cui si misura il rischio stesso e, quindi, si individuano le misure per ridurre le probabilità che esso si verifichi. Le fasi principali del processo di gestione del rischio adottato sono: mappatura dei processi e loro declinazioni, ove necessario, in fasi; valutazione del rischio per ciascun processo e fase; trattamento del rischio; monitoraggio.

La mappatura dei processi, ai fini anticorruzione, è consistita nell'individuazione dei processi più critici sotto il profilo della “gestione dell'integrità” e svolta per le Aree di rischio indicate dalla normativa e dal P.N.A., ossia:

- A) Acquisizione e progressione del personale;
- B) Contratti pubblici - Affidamento di lavori, servizi e forniture;
- C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario).

Oltre a tali Aree obbligatorie, la Camera ha trattato il rischio relativo alle seguenti:

- E) Sorveglianza e controlli;
- F) Risoluzione delle controversie;

G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio (compresa la riscossione del diritto annuale);

H) Incarichi e nomine.

Le Aree così individuate sono state articolate in Processi e fasi.

La **valutazione del rischio** è stata svolta dalla Camera per ciascun processo preso in esame, esaminandone le fasi pregnanti, in particolare procedendo con:

- l'identificazione del rischio (ricerca, individuazione e descrizione del rischio);
- l'identificazione dei fattori abilitanti;
- l'analisi del rischio;
- la definizione di un giudizio sintetico e della motivazione ad esso legata per decidere le priorità di trattamento.

Il **trattamento del rischio** si sviluppa nell'individuazione e nella valutazione delle **misure di prevenzione** ("obbligatorie" e "ulteriori") per neutralizzare o ridurre il medesimo. Con Determinazione n. 12 del 28.10.2015, di aggiornamento al PNA, A.N.AC. ha sottolineato come le misure c.d. "obbligatorie" non sono più importanti o efficaci rispetto alle c.d. "ulteriori" e ha operato una distinzione tra misure "generali" (che incidono sul sistema complessivo di prevenzione della corruzione e sono trasversali a tutta l'organizzazione o a più aree) e misure "specifiche" (che trattano questioni particolari, emerse dall'analisi del rischio e che possono incidere su una singola unità organizzativa o riguardare trasversalmente l'intero Ente).

Per quanto attiene al **monitoraggio**, infine, si rinvia all'apposita Sezione 4 del presente PIAO.

Nella progettazione del processo di gestione del rischio corruttivo la Camera ha seguito tre tipi di **principi guida**, ossia Strategici, Operativi e Metodologici:

Strategici

a. Coinvolgimento dell'organo di indirizzo politico-amministrativo

Nel corso della redazione del Piano, il RPCT ha coinvolto e dialogato con il Commissario Straordinario, attuale organo politico di vertice dell'Ente;

b. Cultura organizzativa diffusa di gestione del rischio

Nel 2020 la Camera e Paviaviluppo hanno realizzato una formazione per tutti i dipendenti rispetto alla metodologia adottata a seguito del PNA 2019. Quest'azione ha consentito il radicamento e la diffusione di una maggiore consapevolezza dell'importanza del processo di gestione del rischio e delle relative responsabilità e una compartecipazione alla progettazione del processo di gestione del rischio.

Il RPCT, supportato dal Servizio Affari Generali e dalle funzionarie titolari di incarico di Elevata Qualificazione, coinvolge nella pianificazione e nel processo di gestione del rischio i responsabili delle unità organizzative rispetto ai processi presidiati, diffondendo le misure tra tutto il personale e dialogando con l'organo politico.

c. Collaborazione tra Amministrazioni

È stato fondamentale, per l'Ente pavese, il confronto con le consorelle, ad esempio negli incontri dedicati nell'ambito del gruppo di lavoro Compliance coordinato da Unioncamere Lombardia e nel gruppo di lavoro sul nuovo Kit Anticorruzione promosso da Unioncamere nazionale, condividendo formazione, metodologie, documenti ed esperienze. La Camera è stata nel gruppo pilota che ha sperimentato il nuovo kit rilasciato dall'Unione nazionale.

Metodologici

a. Approccio di tipo sostanziale

Per tendere ad un'effettiva riduzione del livello di rischio di corruzione, si è cercato di progettare il processo secondo logiche "sostanziali", ossia che puntino a misure adeguate al contesto concreto e non a meri adempimenti formali;

b. Gradualità

Date le dimensioni dell'Ente e l'attuale consistenza dell'organico, nonché la sperimentazione, a partire dal 2021, di una nuova impostazione organizzativa per la gestione del rischio, l'Ente pavese ha scelto un approccio graduale alle diverse fasi di gestione del rischio;

c. Selettività

Si è scelto, ai fini della gestione dell'integrità, di prendere in esame i processi che evidenziassero un rischio corruttivo e non tutti i processi camerali, per un'efficace e sostanziale prevenzione;

d. *Integrazione*

La gestione del rischio viene considerata come parte integrante di tutti gli altri processi di programmazione, controllo e valutazione. Secondo tale logica, e secondo gli indirizzi contenuti nel PNA, sono stati assegnati specifici obiettivi di Performance;

e. *Miglioramento ed apprendimento continuo*

La logica dell'accountability, sostenuta da indicatori incardinati nelle misure (e relativi target) nonché un ampio utilizzo della misura della formazione, caratterizzano la presente pianificazione Anticorruzione e Trasparenza 2023-2025 come strumento dinamico.

Con il presente aggiornamento, dunque, l'Ente:

- conferma, a fronte di un più approfondito esame e dei monitoraggi svolti, i contenuti delle analisi iniziali sulla base delle quali è stato negli anni elaborato e approvato il PTPCT;
- aggiorna i processi (con i relativi rischi e fattori abilitanti) in base: alla versione 2023 della mappa del sistema camerale già citata; ai monitoraggi svolti, in una logica di semplificazione e di valutazione dell'efficacia delle misure; alla necessità dell'inserimento di nuovi processi, in una logica incrementale;
- per ogni processo e fase e attività sono stati svolti alcuni aggiornamenti delle misure, in virtù dei monitoraggi e dell'attualità delle medesime.

RUOLI DEI PRINCIPALI ATTORI

In sintesi i soggetti che, attualmente, concorrono alla prevenzione dei fenomeni corruttivi all'interno dell'Ente sono:

Il Commissario Straordinario:

- adotta il PIAO, contenente la presente sezione "Rischio Corruttivo e Trasparenza";
- adotta gli altri atti di indirizzo di carattere generale.

II RPCT

- svolge i compiti indicati dalla Legge 190/2012 e dalla restante normativa Anticorruzione e Trasparenza indicata nel paragrafo “Principale normativa” di cui al presente PIAO;
- vigila sulla corretta attuazione della presente sezione.

I responsabili degli Uffici e dei Servizi in quanto, nell’ambito delle strutture ad essi assegnate:

- partecipano al processo di gestione del rischio in termini di pianificazione, monitoraggio e continuo controllo sul regolare svolgimento delle misure da parte degli uffici di propria competenza (da parte del personale assegnato) e nell’ambito dei procedimenti amministrativi;
- verificano e osservano le misure individuate;
- svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile e dell’Autorità giudiziaria (art. 16 D.Lgs. n. 165/2001; art. 20 D.P.R.n. 3/1957; art. 1, c.3, L. n. 20/1994; art. 331 cpp)
- verificano l’osservanza del Codice di Comportamento;
- adottano e/o propongono, ove non di rispettiva competenza, misure di prevenzione e/o organizzative.

I dipendenti e i collaboratori a qualsiasi titolo della Camera in quanto:

- partecipano al processo di gestione del rischio;
- osservano le prescrizioni della presente sezione del PIAO “Anticorruzione e Trasparenza”;
- segnalano situazioni di illecito al dirigente competente;
- segnalano situazioni di conflitto di interesse.



Soggetti coinvolti in pianificazione Anticorruzione e Trasparenza

Fase	Attività	Soggetti responsabili
Aggiornamento Pianificazione Anticorruzione e Trasparenza del PIAO	Promozione e coordinamento del processo di pianificazione	Commissario Straordinario RPCT (Segretario Generale)
	Individuazione dei contenuti del Piano	Segretario Generale/Dirigente – Titolari di E.Q. e Responsabili di Ufficio — Direttore operativo Paviaviluppo e Responsabili Aree di Paviaviluppo
Adozione del PIAO (contenente la Pianificazione Trasparenza e Anticorruzione del PIAO)		Commissario Straordinario
Attuazione	Attuazione delle misure pubblicazioni su Amministrazione Trasparente	Servizi/Uffici indicati nel Registro di rischio e nella Tabella “Responsabili della Pubblicazione” (allegata al PIAO)
	Controllo dell’attuazione del Piano e delle iniziative ivi previste	RPCT, con il supporto del Servizio Affari Generali e funzionarie E.Q. e coinvolgimento Responsabili Uffici/Servizi
Monitoraggio	Su Pubblicazioni Amministrazione Trasparente Su attuazione misure anticorruzione	RPCT, Servizio Affari Generali, Responsabili Pubblicazioni 1° livello: Servizio Affari Generali, Funzionarie E.Q., con il coinvolgimento Responsabili Uffici 2° livello: RPCT, con supporto Servizio Affari Generali

	Promozione e Attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla Trasparenza e all'Integrità (art. 14 c.4 lett. g del d.lgs.150/09)	O.I.V.
--	--	--------

Coinvolgimento degli stakeholder

La Camera si avvale dei seguenti strumenti di ascolto “on line”:

- **Form di contatto sul sito;**
- **Raccolta di segnalazioni e reclami in occasione della fruizione “fisica” dei servizi**
- Indagini di **Customer Satisfaction.**

Dopo la sua approvazione, il presente Piano verrà **trasmesso alle associazioni datoriali, sindacali e dei consumatori** per stimolare contributi anche per un eventuale aggiornamento intermedio.

Dopo la conclusione del processo di riorganizzazione territoriale legato alla riforma camerale, e l'insediamento dei nuovi organi, si prevede un ancora più esteso coinvolgimento delle rappresentanze.

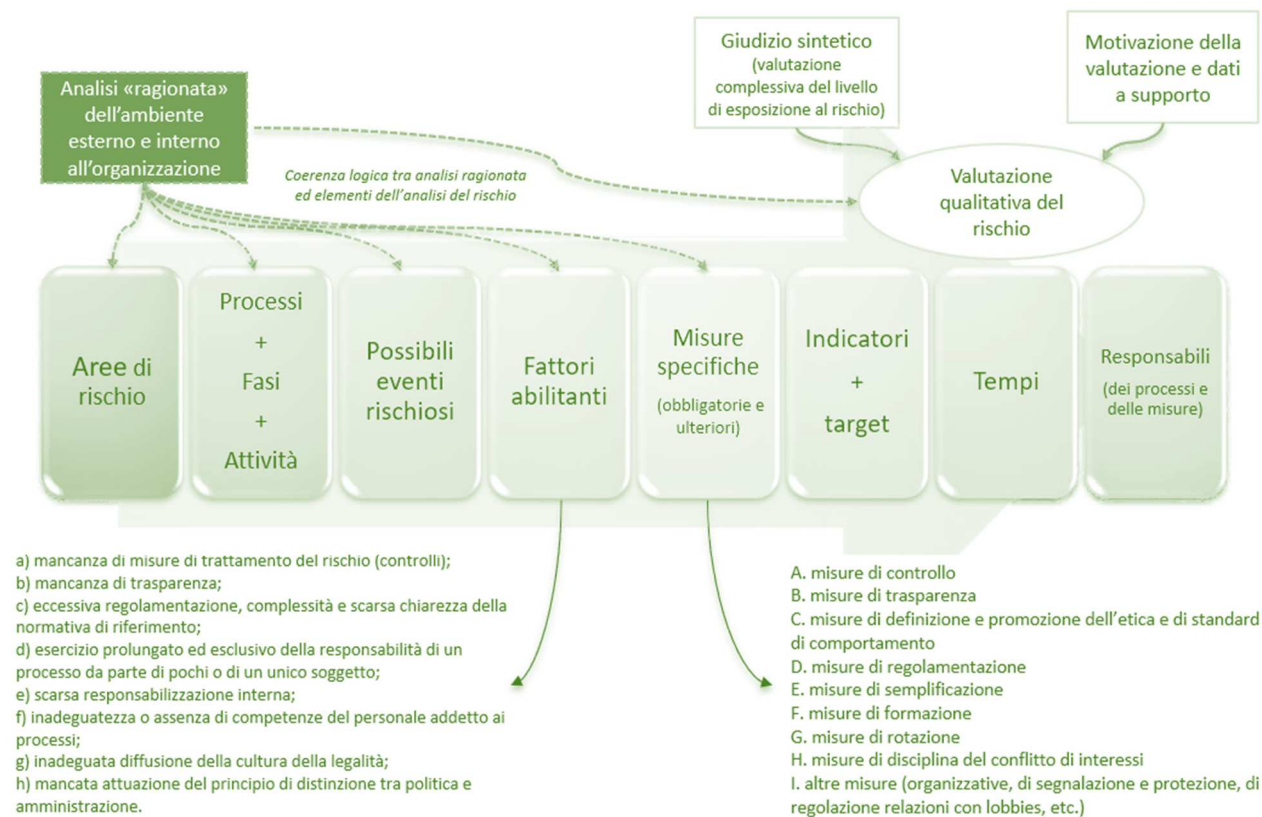
METODOLOGIA UTILIZZATA NEL PROCESSO DI ANALISI e GESTIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI

Per il processo di gestione, sono state utilizzate apposite **schede per la valutazione dei rischi di processo** secondo le indicazioni fornite dal P.N.A. e dei suoi aggiornamenti, che prevedono di avvalersi dei relativi allegati operativi per tracciare le variabili utili alla gestione del rischio.

Le schede utilizzate per la valutazione del rischio **richiamano quattro fasce di rischio**, modulate sulla base dell'esperienza sino ad oggi maturata: BASSO, MEDIO, MEDIO-ALTO, ALTO.

Il modello che ne discende è di seguito sinteticamente rappresentato:

Figura 1: modello adottato per l'analisi e valutazione del rischio



Come evidenziato, le schede sono riguardanti le Aree individuate dalla normativa, dall'ANAC e dalla Camera in base alle proprie specificità.

L'**ANALISI E VALUTAZIONE DEL GRADO DI RISCHIO DEI PROCESSI** è avvenuta come segue.

Le **Aree** sono declinate in **Processi** e in processi, a loro volta, in **Fasi**; per ciascuna Fase sono stati individuati i **possibili rischi di corruzione** - secondo le "famiglie" delineate da ANAC - e, per ciascun rischio individuato, i relativi **fattori abilitanti**, come:

- a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli);
- b) mancanza di trasparenza;
- c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento;
- d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto;
- e) scarsa responsabilizzazione interna;
- f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi;
- g) inadeguata diffusione della cultura della legalità;
- h) mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione;
- i) carenze di natura organizzativa (ad esempio per eccessivi carichi di lavoro, carenza di personale, scarsa condivisione del lavoro);
- l) carenza di controlli.

IL **TRATTAMENTO DEL RISCHIO CORRUTTIVO** si svolge con l'individuazione di **misure** per neutralizzare o, comunque, mitigare il rischio medesimo. Come già evidenziato, le **misure si distinguono in obbligatorie (denominate generali) e/o ulteriori (denominate specifiche)** e, per ciascuna di esse sono indicati i relativi **responsabile, indicatore e target di riferimento**.

Le **misure di prevenzione dei fenomeni corruttivi** sono classificate in:

- A. misure di controllo;
- B. misure di trasparenza;

- C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento;
- D. misure di regolamentazione;
- E. misure di semplificazione;
- G. misure di rotazione;
- H. misure di disciplina del conflitto di interessi;
- I. altre misure (ad esempio organizzative, di segnalazione e protezione);
- F. misure di formazione.

Le citate Linee Guida ANAC individuano come **misure “minime”** da adottare le seguenti, che la Camera contempla:

- A. Codice di Comportamento;
- B. Trasparenza;
- C. Inconferibilità specifiche per gli incarichi di amministratore e per gli incarichi dirigenziali;
- D. Incompatibilità specifiche per gli incarichi di amministratore e per gli incarichi dirigenziali;
- E. Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro dei dipendenti pubblici;
- F. Formazione;
- G. Tutela del dipendente che segnala illeciti;
- H. Rotazione o misure alternative;
- I. Monitoraggio.

Per quanto attiene alla **VALUTAZIONE DEL GRADO DI RISCHIO DEI PROCESSI**, la metodologia utilizzata dall'Ente si ispira alle relative indicazioni fornite dal PNA 2019. Pertanto le **Schede di Rischio** riportano, a fianco di ogni **misurazione e fascia di giudizio**, un elemento qualitativo di analisi

che consente di comprendere più agevolmente il percorso logico seguito (**motivazione della misurazione applicata**), come si esemplifica di seguito:

Giudizio sintetico (valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio)	Motivazione della misurazione applicata e dati a supporto
Medio-Alto	Con riferimento a tale processo - che si presenta complesso, per la presenza di interessi economici, elevata discrezionalità e impatti significativi sull'immagine della Camera - il grado di rischio risulta Medio-Alto per i rischi individuati e i relativi fattori abilitanti (mancanza di trasparenza e scarsità di controlli). La Camera adotta opportunamente misure di controllo e di trasparenza in fasi caratteristiche del processo analizzato e secondo la loro specificità

Le **singole schede di analisi e valutazione del rischio** trovano collocazione in un apposito allegato del presente P.I.A.O (Allegato 2).

Di seguito si elencano le **MISURE GENERALI** adottate dall'Ente, che si applicano trasversalmente a tutta l'Amministrazione.

MISURE ANTICORRUZIONE GENERALI

APPLICAZIONE CODICE DI COMPORTAMENTO

Il Codice di comportamento dei Dipendenti, approvato con deliberazione della Giunta Camerale n. 3 del 27.1.2014 in applicazione del D.P.R. 16 aprile 2013 n. 62 e pubblicato nella sezione "Trasparenza" del sito istituzionale camerale www.pv.camcom.it, ha la funzione di dettare norme indirizzate al personale e ai collaboratori dell'Ente per garantire il corretto ed efficiente svolgimento delle attività istituzionali, anche con riferimento ai rapporti con gli utenti, prevenendo disparità di trattamento e altre fattispecie di cattiva gestione. In sostanza l'Ente provvede a:

- sensibilizzazione del personale mediante **consegna di copia del Codice di Comportamento e del presente Piano a tutti i dipendenti in servizio**, mediante trasmissione telematica e pubblicazione sul sito web istituzionale;
- alla **consegna del Codice** ai nuovi assunti, ai fini della presa d'atto e dell'accettazione del relativo contenuto;

- ad assicurare che i **collaboratori** o consulenti con qualsiasi tipologia di contratto o incarico ed a qualsiasi titolo siano consapevoli degli obblighi di condotta previsti dal Codice di comportamento; a tal fine è previsto l'**inserimento nei contratti di incarico e di appalto di apposite disposizioni, clausole risolutive o di decadenza del rapporto**, in caso di violazione dei suddetti obblighi.

MISURE DI DISCIPLINA DEL CONFLITTO DI INTERESSE

In aderenza ai principi costituzionali dell'imparzialità e del buon andamento e nel rispetto delle norme contenute nell'art. 53 del D.lgs.165/2001, nell'attribuire **incarichi ai propri dipendenti** ovvero prima di concedere **eventuali autorizzazioni allo svolgimento di incarichi provenienti da altri soggetti pubblici o privati**, la Camera valuta l'**assenza di conflitto di interessi, anche potenziale**, che pregiudichi l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente nonché l'esistenza di eventuali cause di inconferibilità/incompatibilità assoluta, previste dalle vigenti disposizioni in materia.

AUTORIZZAZIONI ALLO SVOLGIMENTO DI INCARICHI D'UFFICIO - ATTIVITA' ED INCARICHI EXTRA-ISTITUZIONALI

La concessione dell'autorizzazione è subordinata alla temporaneità e occasionalità dell'incarico, che dovrà essere svolto al di fuori dell'orario ordinario e straordinario di lavoro, in linea con il vigente Regolamento. **Si valutano, inoltre, eventuali conflitti di interesse.**

ROTAZIONI DEL PERSONALE

Il RPCT valuta costantemente la possibilità di introdurre una rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito il rischio corruttivo viene percepito come più elevato. Ciò premesso, la misura non può essere applicata pienamente per le seguenti ragioni:

- carenze dell'organico che, negli ultimi anni, come evidenziato nell'analisi di contesto interno, si sono aggravate a causa delle restrizioni in materia di assunzione del personale a fronte dei numerosi pensionamenti;
- mancanza di personale dirigente, ad esclusione del Segretario Generale dell'Ente;

- alto grado di specializzazione delle attività svolte dall'Ente, con notevole difficoltà di turnazione del personale e rischi di gravi rallentamenti dell'attività e di conseguenti disservizi.

Per i suddetti motivi - in luogo della rotazione - viene sollecitato il **lavoro di gruppo** e ai responsabili il **controllo e la verifica dell'operato dei singoli incaricati**. Tale controllo nella maggior parte dei procedimenti è insito nel modello organizzativo dell'Ente, che prevede un responsabile di procedimento distinto dal responsabile preposto all'emissione del rispettivo provvedimento conseguente. La **distinzione delle funzioni**, viene applicata quale misura idonea anche in determinate fasi procedurali (ad esempio nel caso di verbali di accertamento del Servizio Registro Imprese poi sanzionati dal Servizio Regolazione del Mercato). Viene prevista – salvo casi oggettivi di impossibilità - la **rotazione nella partecipazione alle commissioni** per la selezione del personale (che negli ultimi anni non è avvenuta, per il blocco delle assunzioni) e per la valutazione delle offerte nelle gare di acquisizione di beni, servizi e lavori.

TUTELA DEL WHISTLEBLOWER

Al fine di perseguire l'interesse all'integrità dell'Amministrazione nonché alla prevenzione e alla repressione delle malversazioni, il dipendente della Camera di Commercio o dell'Azienda Speciale Paviaviluppo che intenda segnalare condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del proprio lavoro, può contattare direttamente il RPCT alla mail **ciabatti@pv.camcom.it** che provvede a richiedere la protocollazione riservata (prevista dal vigente Manuale di gestione del sistema documentale).

Ferme restando le necessarie garanzie di controllo sulla veridicità dei fatti e di diritto di difesa, le segnalazioni saranno trattate nel rispetto della normativa sulla Protezione dei Dati Personali e con la cura di mantenere l'anonimato del segnalante, a cui sono garantite le tutele previste dall'articolo 54-bis del D.lgs.165/2001, come modificato e integrato dalla Legge n. 179/2017. La Camera tiene conto delle Linee Guida ANAC approvate con Delibera 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)*, richiamate nell'analisi di contesto.

FORMAZIONE

Il RPCT individua il **programma annuale di formazione obbligatoria** per prevenire e contrastare fenomeni corruttivi. Il programma della formazione in tema di anticorruzione verrà inserito nel programma annuale della formazione.

La formazione dovrà avere i seguenti contenuti:

- formazione sulla normativa di riferimento, responsabilità disciplinari, penali, amministrative;
- formazione etica;
- formazione sul codice disciplinare e sul codice di comportamento.

Diverse misure di formazione sono previste in Misure specifiche nelle schede di analisi e valutazione del rischio.

DIRITTO DI ACCESSO CIVICO GENERALIZZATO

Per le richieste di *accesso civico semplice* (art. 5, c. 1, D. Lgs. n. 33/2013 s.m.i.) si fa riferimento a tutti i documenti, i dati e le informazioni rispetto a cui l'Ente ha l'obbligo di pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale. Con l'*accesso civico generalizzato* (art. 5, c. 2., D. Lgs. n. 33/2013 s.m.i.) qualunque soggetto – a prescindere dall'esistenza di un interesse qualificato – può accedere a dati e documenti detenuti dall'Ente, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione, con i limiti indicati nella normativa di riferimento. A seguito dell'introduzione dell'accesso civico generalizzato, la Camera ha aggiornato le indicazioni agli uffici per la corretta gestione delle richieste, a seconda delle diverse tipologie, tenendo presenti le Linee Guida emanate dall'ANAC (delibera n. 1309/2016) nonché la circolare n. 2/2017 del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione. In particolare, con la Comunicazione di servizio n. 6 del 2017, l'Ente ha emanato **disposizioni organizzative** per l'adempimento della normativa in questione ed è stata disposta la pubblicazione del **Registro delle richieste di accesso** nell'apposita sottosezione di "Amministrazione Trasparente", con aggiornamento semestrale.

PREVENZIONE DEL PANTOUFLAGE

Il comma 16-ter dell'art. 53 del d.lgs. n. 165/2001 dispone il divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle PA, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'Amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti di lavoro conclusi e gli incarichi conferiti in violazione del divieto sono nulli e i soggetti privati che hanno concluso contratti o conferito incarichi in violazione del divieto non possono contrattare con la pubblica amministrazione per i successivi tre anni e hanno l'obbligo di restituire i compensi eventualmente percepiti e accertati, riferiti a detti contratti o incarichi.

Come sottolinea il PNA 2022/2024 – cui si rinvia per l'ulteriore declinazione dell'istituto – il divieto si configura quale *misura di prevenzione della corruzione volta a garantire l'imparzialità dell'attività del dipendente pubblico e, in particolare, come misura per prevenire le ipotesi di "incompatibilità successiva"*.

Le **misure adottate nel presente Piano sono le seguenti:**

- A) **Utilizzo di apposite clausole da inserire negli atti di assunzione del personale**, sia di livello dirigenziale che di livello non dirigenziale, che prevedano specificamente il divieto di *pantouflage*. Pertanto l'Ufficio Risorse Umane provvederà a: inserire nei contratti di assunzione del personale specifiche clausole anti-*pantouflage* nonché ad acquisire, da parte di soggetti che cessino dal servizio e rivestano qualifiche potenzialmente idonee all'istestazione o all'esercizio di poteri autoritativi e negoziali, la dichiarazione di impegno a rispettare il divieto di *pantouflage*.
- B) Promozione da parte del RPCT di specifiche **attività di formazione e sensibilizzazione**.

TRASPARENZA

La Trasparenza è la misura fondamentale del sistema di integrità concepito dal legislatore con la L. n. 180/2021.

Attuando la delega di cui all'art. 1, commi 35 e 36, L. n. 190/2012 è stato emanato il d.lgs. n. 33 del 14 marzo 2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" (Decreto Trasparenza), successivamente modificato dal D.Lgs. 25.05.2016, n. 97 - "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione,

pubblicità e trasparenza” (cosiddetto Freedom of Information Act - FOIA), correttivo anche della L. n. 190 citata (ai sensi dell’art. 7 della Legge n. 124/2015 in materia di riorganizzazione delle PA).

Ai sensi dell’art. 1, commi 1 e 2, del D.Lgs. n. 33/2013 la Trasparenza consente l’accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle PA, per tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all’attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull’utilizzo delle risorse pubbliche; quindi la Trasparenza concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, di buon andamento, di responsabilità, di efficacia ed efficienza nell’utilizzo di risorse pubbliche, di integrità e di lealtà nel servizio alla nazione. Pertanto la medesima garantisce le libertà individuali e collettive nonché i diritti civili, politici e sociali, integra il diritto ad una buona amministrazione e concorre alla realizzazione di una amministrazione aperta, al servizio del cittadino.

Nel rispetto delle disposizioni in materia di segreto di Stato, di segreto d’ufficio, di segreto statistico e di protezione dei dati personali, la Trasparenza viene assicurata, attraverso il **diritto di accesso** ad atti e documenti da parte dei cittadini, che viene declinato dal legislatore in:

- ✓ **Accesso documentale** per i soggetti interessati e portatori di un interesse diretto, concreto e attuale (Artt. 22 e ss. L. n. 241/90 e s.m.i.);
- ✓ **Accesso civico “semplice”**, per atti e le informazioni di cui è obbligatoria la pubblicazione (art. 5, c.1, D.Lgs. n. 33/2013);
- ✓ **Accesso “generalizzato”**, per i dati e i documenti detenuti dalle PPAA, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria, nel rispetto dei limiti relativo alla tutela di interessi pubblici e privati giuridicamente rilevanti (art. 5, c. 2, del D.Lgs. n. 33/2013, come aggiornato dal D.Lgs. n.97/2016). Lo scopo è quello di “favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull’utilizzo delle risorse pubbliche e di promuovere la partecipazione del dibattito politico”.

La Camera intende perseguire la Trasparenza in senso sostanziale, ossia reale ed effettiva accessibilità totale alle informazioni concernenti l’organizzazione e l’attività dell’amministrazione nonché il pieno accesso civico. Quindi l’Ente indirizza la sua azione amministrativa verso:

- elevati livelli di trasparenza dell’azione amministrativa e dei comportamenti di tutti i dipendenti e del Dirigente, confermando un maggior coinvolgimento di questi ultimi sia in fase di redazione che di attuazione e monitoraggio della presente sezione Anticorruzione e Trasparenza del PIAO (e dei suoi allegati);
- sviluppo della cultura della legalità e dell’integrità nella gestione del bene pubblico, anche attraverso la formazione;

- programmazione di obiettivi tesi all'informatizzazione e digitalizzazione delle procedure e della gestione documentale;
- coordinamento dei contenuti "Anticorruzione e Trasparenza" con gli strumenti di programmazione e di gestione operativa dell'Ente;
- prevedere e attuare la standardizzazione delle procedure e la stesura e pubblicazione di linee guida o protocolli operativi, assicurando trasparenza e tracciabilità delle decisioni e dei comportamenti, contribuendo così a migliorare la qualità dell'azione amministrativa e a rendere conoscibile e comprensibile da parte dei cittadini e dei fruitori le modalità di lavoro della Camera;
- necessità di garantire la formazione generale e della formazione specifica al personale, anche con approccio valoriale, nei limiti delle risorse disponibili;
- presidiare con modalità che ne garantiscano l'effettiva continuità, aggiornamento e verifiche su tempestività e completezza della pubblicazione delle informazioni, in coerenza con le linee guida ANAC di volta in volta emanate;
- semplificare il linguaggio e operare per la piena comprensibilità del contenuto dei documenti pubblicati da parte di chiunque e non solo degli addetti ai lavori.

La Camera applica i principi di **open government**, favorendo la massima accessibilità ai propri documenti (attività e servizi) e sostenendo il diritto dell'intera collettività di prendere visione di tutte le informazioni pubbliche, per stimolare la più ampia partecipazione dei cittadini nei processi decisionali. Il sito web istituzionale è il più accessibile mezzo di comunicazione delle Amministrazioni, attraverso cui le medesime garantiscono un'informazione trasparente e costante sul proprio agire, promuovono e consentono l'accesso ai propri servizi, consolidano la propria immagine istituzionale e incoraggiano nuove relazioni con cittadini, imprese ed altre PA.

Nella homepage del **sito istituzionale camerale** è presente la **sezione "Amministrazione trasparente"**, strutturata secondo quanto previsto dal D.Lgs. n. 33/2013, aggiornato dal D.Lgs. n. 97/2016. L'Allegato n.1 della deliberazione ANAC n. 1310/2016, integrando i contenuti della scheda allegata al D.Lgs. n. 33/2013, ha rinnovato la disciplina e la struttura delle informazioni da pubblicare sui siti istituzionali delle PPAA, adeguandole alle novità di cui al D.Lgs. n. 97/2016. Il legislatore ha organizzato in sotto-sezioni di primo e di secondo livello le informazioni, i documenti ed i dati da pubblicare obbligatoriamente nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web. Le sotto-sezioni devono essere denominate esattamente come indicato dalla deliberazione ANAC n. 1310/2016 e s.m.i., tenendo conto delle indicazioni di ANAC, come ad esempio nel PNA 2022. Per

operare più efficacemente nella pubblicazione dei dati e dei documenti nella sezione “Amministrazione trasparente” viene utilizzato l’applicativo gestionale del Dipartimento della Funzione Pubblica, messo a disposizione gratuitamente dal sito “Gazzetta amministrativa”. Tramite accesso dalla home page l’utente può selezionare l’apposito banner, da cui avviene il collegamento diretto alla sezione del sito istituzionale, articolata in sotto-sezioni di primo e di secondo livello corrispondenti alle diverse tipologie di dati da pubblicare, come indicato nell’allegato 1 alle “Linee Guida recanti Indicazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni” contenute nel D.Lgs. 33/2013 e s.m.i., approvate con determinazione n. 1310 del 28.12.2016 dell’ANAC. Attuando la Trasparenza la Camera favorisce forme diffuse di controllo da parte degli *stakeholder* sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull’utilizzo delle risorse pubbliche, condivisione di avvisi pubblici e massima partecipazione.

L’**Organismo indipendente di valutazione (OIV)** attesta la veridicità e l’attendibilità rispetto all’assolvimento degli obblighi di pubblicazione dei dati, informazioni e documenti previsti dalla normativa nonché sull’aggiornamento dei dati medesimi in attuazione delle delibere ANAC. Tale Organismo verifica altresì la coerenza tra gli obiettivi di performance del PIAO nonché che la valutazione della performance includa il raggiungimento degli Obiettivi connessi all’Anticorruzione e Trasparenza.

Unitamente alla misurazione dell’effettiva presenza sul sito istituzionale dei dati oggetto di pubblicazione obbligatoria, sin dal PIAO 2021-2023, nell’ambito degli **Interventi organizzativi**, cui si rinvia (par. 4.4.4) la Camera si è posta la finalità del miglioramento della qualità del sito web istituzionale, in particolare rispetto ai requisiti di **accessibilità e usabilità**.

Misure per l’attuazione degli obblighi di trasparenza

Per garantire un elevato livello di compliance normativa e per incentivare la più ampia partecipazione dell’utenza al perseguimento delle linee strategiche dell’Ente, particolare importanza rivestono i controlli sul tempestivo aggiornamento della sezione “Amministrazione Trasparente”, assegnandone i compiti ai responsabili degli uffici e ai collaboratori che per materia trattano i rispettivi dati e documenti; nei casi di competenza trasversale o di carattere generale, il compito di norma è assegnato al Servizio Affari Generali. I **responsabili della pubblicazione sono indicati nell’Allegato 3 al presente PIAO**.

È cura del responsabile amministrativo dell'Azienda speciale Paviaviluppo procedere all'aggiornamento e al monitoraggio dei dati e dei documenti da pubblicare in apposita sezione del sito istituzionale dedicata all'Azienda, tenendo presenti le Linee guida emanate dall'ANAC.

4.4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

Anche alla luce di quanto evidenziato nell'analisi del contesto, 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 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;
- Responsabile dell'Organismo di Mediazione Camerale;
- oltrech  Direttore dell'Azienda Speciale.

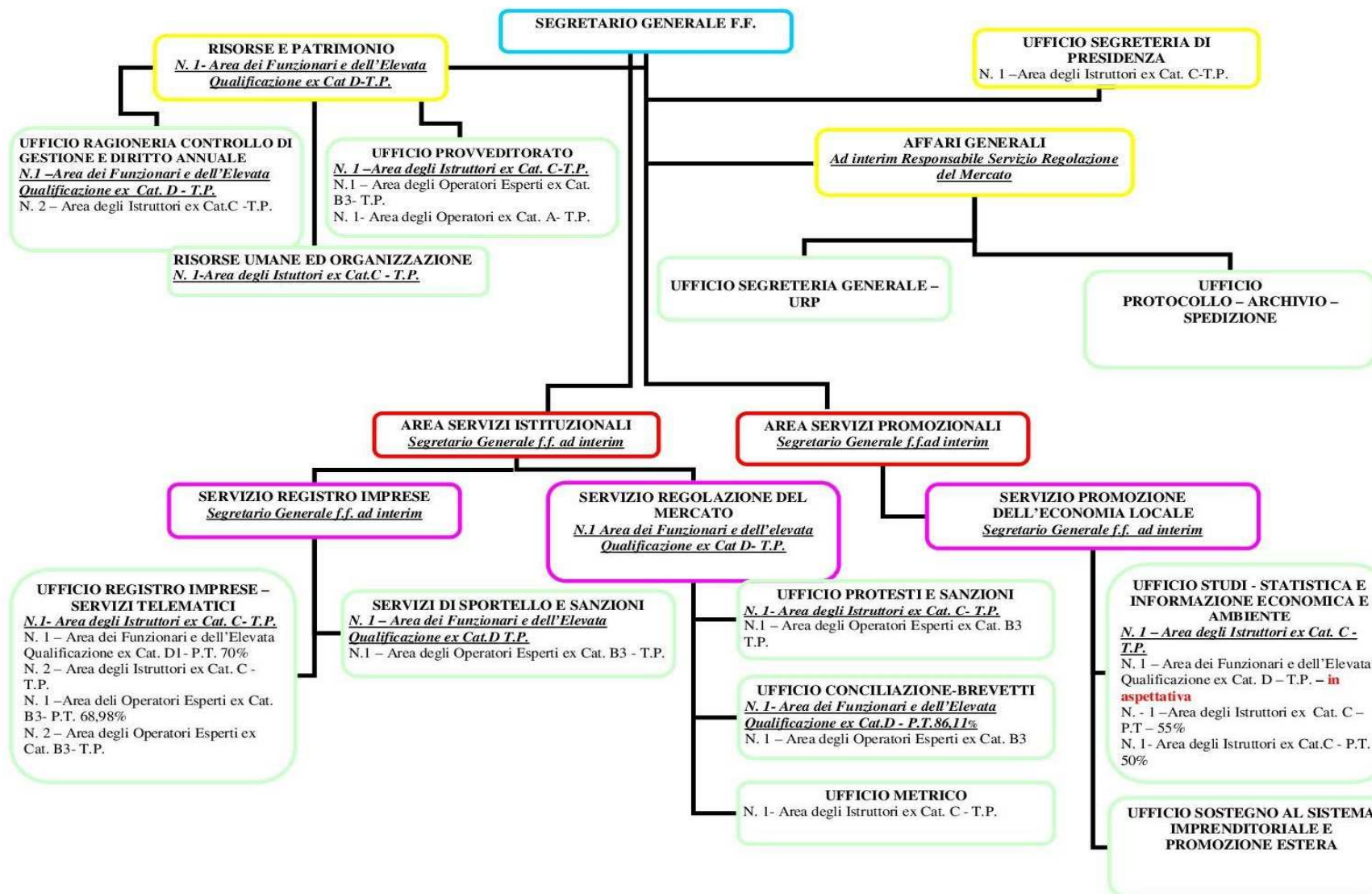
Alle dirette dipendenze del Segretario Generale sono collocate le **funzioni di supporto**, svolte dal Servizio Risorse e Patrimonio (che comprende gli uffici Ragioneria, Controllo di Gestione e Diritto Annuale; Provveditorato; Risorse Umane e Organizzazione), dal Servizio Affari Generali (che

comprende gli uffici Segreteria generale, Urp, Protocollo, Spedizione e Archivi 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 funzionarie titolari di Elevata Qualificazione. 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 31.12.2023 (nel corso del 2024 tale Organigramma sarà aggiornato con le Aree previste dal CCNL 16.11.2022).



L'Ente, oltre al Segretario Generale, Dr. Enrico Ciabatti, conta al 31.12.2023 n. 28 dipendenti, non dirigenti, a tempo indeterminato - di cui n. 5 con contratto di lavoro part time - così suddivisi:

- 07 nell' Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione - ex categoria D (di cui n. 1 in aspettativa);
- 13 nell' Area degli Istruttori -ex categoria C;
- 07 nell' Area degli Operatori Esperti - ex categoria B;
- 01 nell'Area degli Operatori -ex categoria A.

Al 1° gennaio 2024, la Camera presenta una copertura della dotazione organica pari al 34%, rispetto a quella approvata dalla Giunta Camerale nel 2003 (registrando un'ulteriore diminuzione di 3 unità nel 2023) e del 57% rispetto a quella prevista dal DM 8.8.2017.

Il personale effettivamente in servizio all'1.1.2024, con esclusione quindi del dipendente in aspettativa, risulta di n. 27 unità, pari al 33% della dotazione organica approvata dalla Giunta Camerale ed al 55% di quella prevista dal già citato DM.

Al 1° gennaio 2024, il personale laureato (laurea breve o specialistica) rappresenta il 33,33% delle risorse in servizio, di cui il 11,11% in Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione-ex categoria D, mentre il personale con un titolo di studio di scuola media superiore rappresenta il 59,26% e quello con titolo di istruzione compreso fra il diploma di qualifica e la scuola dell'obbligo il 7,41%.

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 48,15%, mentre il 18,52% del personale rientra nella fascia di età compresa tra i 40 e i 49 anni, il 33,33% 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):



Aree/Categorie	Anno 2023	Anno 2022	Anno 2021	Anno 2020	Anno 2019	Anno 2018
Categoria dirigenziale	==	==	==	==	==	==
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione ex Categoria D	7	7	8	9	9	9
Area degli Istruttori ex Categoria C	3	15	17	17	17	19
Area degli Operatori Esperti ex Categoria B	7	8	9	11	14	15
Area degli Operatori ex Categoria A	1	1	1	1	1	1
Totale	28	31	35	38	41	44



Classi d'età	Anno 2023	Anno 2022	Anno 2021	Anno 2020	Anno 2019	Anno 2018
20-29	==	==	==	==	==	==
30-39	==	==	==	1	1	1
40-49	5	5	8	7	8	10
50-59	14	17	17	22	25	26
60 e oltre	9	9	10	8	7	7
Totale	28	31	35	38	41	44



Anzianità di servizio	Anno 2023	Anno 2022	Anno 2021	Anno 2020	Anno 2019	Anno 2018
0-5	==	==	==	==	==	==
06-10	==	==	1	1	1	1
11-15	1	1	==	==	1	1
16-20	1	3	3	3	4	5
21-25	4	6	8	13	14	13
26-30	9	7	10	9	8	11
31-35	9	9	7	7	8	7
36-40	2	5	6	5	5	6
41 e oltre	1	==	==	==	==	==
Totale	28	31	35	38	41	44



Tipo di contratto	Anno 2023	Anno 2022	Anno 2021	Anno 2020	Anno 2019	Anno 2018
Full time	23	24	27	30	32	34
Part time	5	7	8	8	9	10
Totale	28	31	35	8	41	44

Titolo di studio	Anno 2023	Anno 2022	Anno 2021	Anno 2020	Anno 2019	Anno 2018
Scuola obbligo	2	2	3	4	7	8

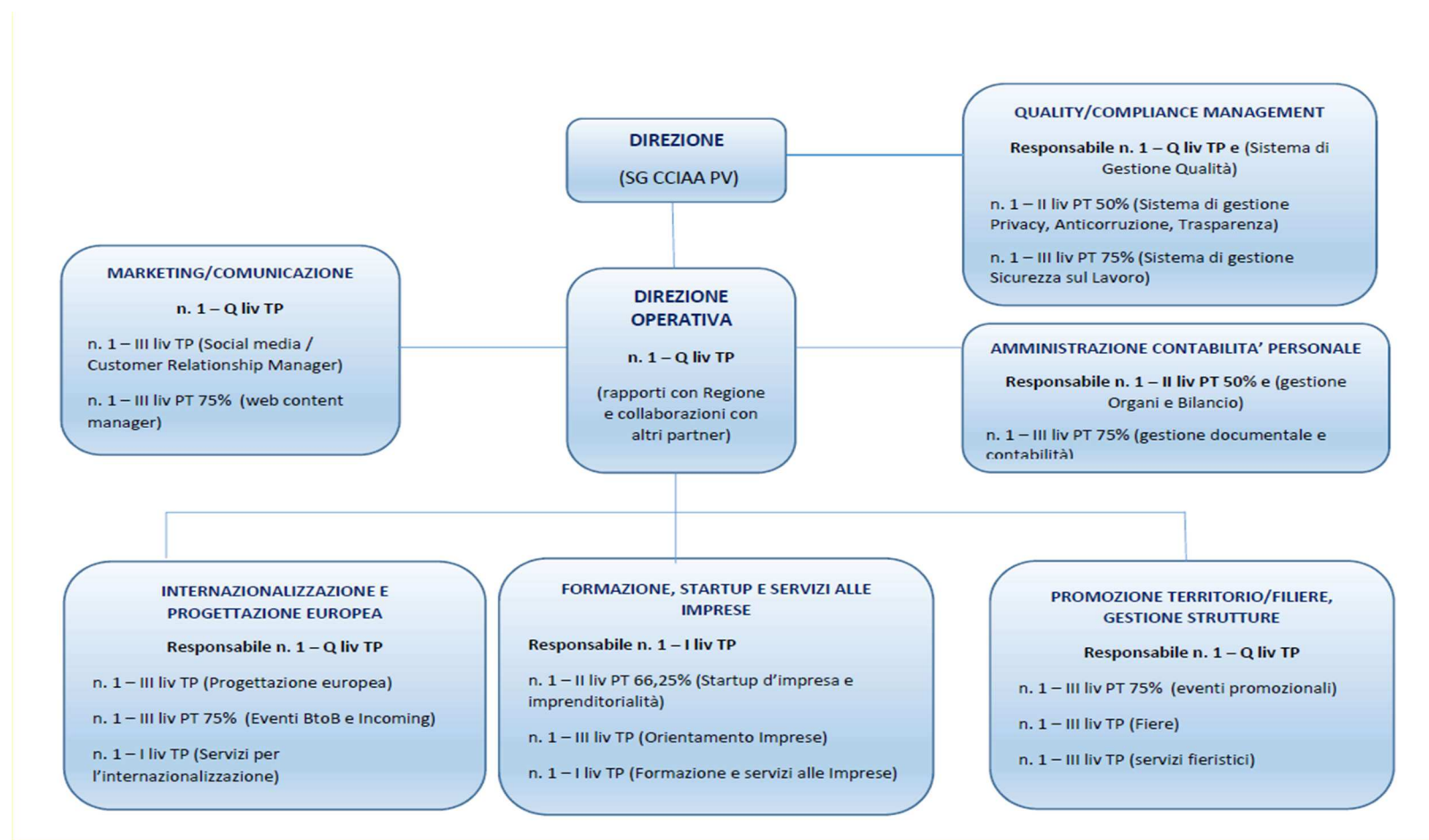
Diploma	16	19	20	21	21	23
Laurea	10	10	12	13	13	13
Totale	28	31	35	38	41	44

Sesso	Anno 2023	Anno 2022	Anno 2021	Anno 2020	Anno 2019	Anno 2018
Donne	23	25	27	29	32	34
Uomini	5	6	8	9	9	10
Totale	28	31	35	38	41	44

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 2024 “Linee Guida Generali in materia di Lavoro da remoto”, come previsto dal CCNL 16 novembre 2022 del Comparto Funzioni Locali. Dal 13 gennaio 2024 usufruisce di quest’ultima modalità di lavoro una risorsa, con apposito accordo individuale.

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 31.12.2023.



4.4.2. Organizzazione del Lavoro a Distanza (già POLA)

Introduzione, attuazione e sviluppo del Lavoro a Distanza 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. In linea con quanto definito dal CCNL relativo al personale del Comparto Funzioni Locali, sottoscritto in data 16.11.2022, la prestazione lavorativa in modalità agile è stata 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, previa loro richiesta.

La valutazione finale in merito alla effettiva compatibilità delle singole attività con la modalità di lavoro agile è stata effettuata dal Segretario Generale, di concerto con il Responsabile di Posizione Organizzativa, sentito il Responsabile di riferimento del dipendente richiedente, 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 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 e da remoto. I parametri utilizzati sono i seguenti:

- ✓ possibilità di svolgere da remoto almeno in parte/gran 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.

Più recentemente, con determinazione del Segretario Generale n. 4 del 11.01.2024 sono state approvate le “Linee guida del Lavoro da Remoto”, finalizzate a disciplinarne gli aspetti organizzativi e procedurali all'interno dell'Ente per questa tipologia di lavoro a distanza, in adempimento con quanto definito dal CCNL relativo al personale del Comparto Funzioni Locali, sottoscritto in data 16.11.2022.

La Mappatura delle attività lavorabili a distanza, allegata al presente PIAO 2024/2026, è il frutto di una nuova valutazione in ordine alla “smartabilità” (lavoro Agile e da Remoto) dei relativi contenuti. Come per l'anno 2022, è emersa la “smartabilità”, seppur con gradi diversi tra le due tipologie, di buona parte delle attività camerali, mentre quelle principali e ricorrenti che, allo stato attuale, risultano da effettuare in piena presenza sono:

- ✓ accoglienza e servizi ausiliari;
- ✓ supporto agli organi quando gli stessi sono in sede;
- ✓ servizi di sede propri del provveditorato;
- ✓ archiviazione cartacea;
- ✓ interventi sui sistemi informativi;
- ✓ 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 concessione del Lavoro a Distanza (nella forma del Lavoro Agile o del Lavoro da Remoto) avverrà nel rispetto della disciplina regolamentare che l'Ente si è dato e terrà conto dei seguenti fattori:

- l'effettività delle attività svolgibili a distanza come da mappa dei servizi camerali, allegata al presente PIAO;
- il limite del contingente numerico previsto per il Lavoro a Distanza (sia Lavoro Agile che Lavoro da Remoto - si vedano gli indicatori sotto riportati);
- le condizioni organizzative che consentono la possibilità di svolgere il lavoro a distanza (nella forma del Lavoro Agile o del Lavoro da Remoto) in relazione a:
 - o numero dei giorni di lavoro a distanza (max 2 gg per il Lavoro Agile vs. max 4 gg per il Lavoro da Remoto);
 - o la presenza o meno di responsabilità di servizio o di ufficio;
 - o la complessità delle attività svolte dal dipendente richiedente, in concorrenza tra loro rispetto all'idoneità o meno per lo svolgimento del lavoro a distanza;
 - o l'organizzazione (attività, apertura al pubblico e personale assegnato) vigente dell'ufficio o del servizio;

- qualora ci fossero più domande concorrenti, oltre il contingente massimo previsto, ai fini della priorità si applicheranno i criteri previsti dalle Linee guida adottate per la specifica tipologia di lavoro.

La base per l'efficacia e l'efficienza del lavoro a distanza 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	Linee Guida per il lavoro da remoto	Accordo individuale	Formazione	Dotazione tecnologica	Mappatura attività	Sistema di valutazione della <i>performance</i>	Indagine benessere organizzativo
2024	valutazione ed eventuale aggiornamento	valutazione ed eventuale aggiornamento	valutazione ed eventuale aggiornamento	aggiornamento	valutazione ed eventuale aggiornamento	valutazione ed eventuale aggiornamento	aggiornamento	realizzazione
2025	-	-	-	aggiornamento	valutazione ed eventuale aggiornamento	valutazione ed eventuale aggiornamento	valutazione ed eventuale aggiornamento	valutazione
2026	-	-	-	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 2024.

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

Come già evidenziato nella parte dedicata alle Infrastrutture tecnologiche, negli anni 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 2024-2026 la programmazione delle principali dimensioni del lavoro agile e del lavoro a distanza è la seguente:



Lavoro Agile			
Numero Dipendenti	2024	2025	2026
n. dipendenti totali	27	27	27
n. max dipendenti che possono svolgere il lavoro agile (15%)	5	da valutare	da valutare
n. giornate a settimana svolgibili in modalità agile	da 1 a 2	da 1 a 2	da 1 a 2

Lavoro da Remoto			
Numero Dipendenti	2024	2025	2026
n. dipendenti totali	27	27	27
n. max dipendenti che possono svolgere il lavoro da remoto (5%)	2	da valutare	da valutare
n. giornate a settimana svolgibili in modalità da remoto	max 4	max 4	max 4

Soggetti, processi e strumenti del Lavoro a Distanza

Di seguito i soggetti coinvolti nella pianificazione del Lavoro a Distanza:

Soggetto	Ruolo/Attività	Attuazione e monitoraggio
GIUNTA CAMERALE	Adozione del PIAO (che include la pianificazione organizzativa del lavoro agile ora Lavoro a Distanza)	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 a Distanza</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, lavoro da remoto e loro 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 del <i>lavoro a distanza</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 a distanza</i>	Gestione del rapporto con i dipendenti finalizzato all'attuazione del <i>lavoro a distanza</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 a Distanza

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 2024 Target	Target 2025	Target 2026	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO A DISTANZA	SALUTE ORGANIZZATIVA					
	1) Coordinamento organizzativo del lavoro a distanza svolto dal Segretario Generale con la collaborazione dell'Ufficio Risorse Umane e Organizzazione	Si/no	Si			Ufficio Risorse Umane e Organizzazione
	2) Monitoraggio del lavoro agile in base alle tempistiche richieste dalla Funzione Pubblica	Si/no	Si			Ufficio Risorse Umane e Organizzazione



	3) Help desk informatico dedicato al lavoro a distanza (realizzato sia da Infocamere Scpa che da ICOutsourcing Srl tramite servizio supporto hardware, software e sito internet)	Si/no	Si			
	4) Presenza di un sistema di programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Si/no	No	Si (aggiornamento del sistema)	Si (verifica e messa a regime sistema)	Tutti gli uffici
	SALUTE PROFESSIONALE					
	Competenze direzionali					
	5) % dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro a distanza nell'ultimo anno	dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro a distanza nell'ultimo anno	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 a distanza	100%			Ufficio Risorse Umane e Organizzazione
	Competenze organizzative					



	7) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro a distanza nell'ultimo anno	Dipendenti che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro a distanza / Dipendenti che lavorano a distanza	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 a distanza	100%			Tutti gli uffici per quanto smartabile
	Competenze digitali					
	9) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	Lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali/Lavoratori a distanza	100%			Ufficio Risorse Umane e Organizzazione
	10) % lavoratori a distanza che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	Lavoratori a distanza che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione/Lavoratori a distanza	100%			Ufficio Provveditorato
	SALUTE DIGITALE					
	Infrastrutture digitali					
	11) % notebook assegnati al personale abilitato al lavoro a distanza dell'Ente camerale	% notebook assegnati al personale abilitato al lavoro a distanza	100%	100%	100%	Ufficio Provveditorato
	12) Sistema VDI	Si/no	Si			Infocamere Scpa
	13) Sistema TVox	Si/no	Si			Ufficio Provveditorato



	14) Intranet (sito informativo ad uso interno)	Si/no	Si			Infocamere Scpa
	15) Sistemi di collaboration (Suite Google Workspace fornita da IC)	Si/no	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%			Infocamere Scpa

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2024 Target	Target 2025	Target 2026	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE						
	17) % lavoratori agili effettivi	Lavoratori agile effettivi/lavoratori agile potenziali	Max 15%			Ufficio Risorse Umane e Organizzazione
	18) % Giornate lavoro a agile	Giornate lavoro agile/giornate lavoro a agile potenziale	<= 20%			Ufficio Risorse Umane e Organizzazione
	19) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti, Elevate qualificazioni e dipendenti	Si/no - Indagine benessere da potenziare con domande ah hoc	No			Ufficio Risorse Umane e Organizzazione

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2024 Target	Target 2025	Target 2026	FONTE



ATTUAZIONE LAVORO DA REMOTO	20) % lavoratori da remoto effettivi	Lavoratori da remoto effettivi/lavoratori da remoto potenziali	Max 5%			Ufficio Risorse Umane e Organizzazione
	21) % Giornate lavoro da remoto	Giornate lavoro da remoto/giornate lavoro da remoto potenziale	<= 80%			Ufficio Risorse Umane e Organizzazione
	22) Livello di soddisfazione sul lavoro da remoto di dirigenti, Elevate qualificazioni e dipendenti	Si/no - Indagine benessere da potenziare con domande ah hoc	No			Ufficio Risorse Umane e Organizzazione

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2024 Target	Target 2025	Target 2026	FONTE
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE						
	23) 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			Ufficio Ragioneria, Controllo di Gestione e Diritto Annuale
	24) Produttiva: Diminuzione assenze	Si/no – quantificazione diminuzione assenze a seguito attivazione lavoro a distanza	No			Ufficio Risorse Umane e Organizzazione
	25) Produttività: Aumento produttività	Si/no – svolgimento attività istituzionale nonostante riduzione personale per uscite mobilità, pensionamenti, ecc. a seguito attivazione lavoro a distanza	Si			Ufficio Ragioneria, Controllo di Gestione e



						Diritto Annuale
	26) Economica: Riduzione di costi per output di servizio	Si/no – riduzione costi per output servizio rispetto all'anno precedente a seguito a attivazione lavoro a distanza (Rilevazione Pareto)	Non ancora disponibili i dati Pareto			<i>Pareto</i>
	27) 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 a attivazione lavoro a distanza (Rilevazione Pareto)	Si			<i>Pareto</i>

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO Target 2024	Target 2025	Target 2026	FONTE
IMPATTI						
	28) Sociale: per gli utenti	Si/no – riduzione accessi alla sede camerale a seguito maggior digitalizzazione processi e attività	Si			Ufficio Provveditorato
	29) Ambientale: per la collettività	Si/no – minor utilizzo di stampe, con conseguente minor consumo di carta, per maggior digitalizzazione processi e attività	Si			Ufficio Ragioneria, Controllo di Gestione e Diritto Annuale

	30) Economico: per i lavoratori	Si/no – minori spese per trasferimenti per e dalla sede camerale	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. Tale accordo è stato integrato nel Contratto Decentrato Aziendale e negli anni rinnovato.

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, già descritto, è stato approvato con deliberazione della Giunta Camerale n. 36 del 26.3.2009.

Nella tabella che segue viene riportata la dotazione organica per Categorie/Profili Professionali la relativa copertura di personale in servizio al 31.12.2023:

AREE/CATEGORIE/PROFILI PROFESSIONALI	DOTAZIONE ORGANICA Deliberazione Giunta camerale n. 217 del 1.12.2003	POSTI OCCUPATI AL 31.12.2023	PERSONALE IN SERVIZIO AL 31.12.2023	DM 16.2.2018
DIRIGENZA	2	0	0	1
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (ex CATEGORIA D – POSIZ. GIURIDICA D3 – Profilo Professionale: Funzionario)	3	1	1	1
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (ex CATEGORIA D – POSIZ. GIURIDICA D1 – Profilo Professionale: Esperto)	15	6	5*	8
Area degli Istruttori (ex - CATEGORIA C - Profilo professionale Assistente)	29	13	11**	20
Area degli Operatori Esperti (ex CATEGORIA B – GIURIDICA B3 – Profilo Professionale: Operatore)	20	7	7***	11
Area degli Operatori Esperti (ex CATEGORIA B – GIURIDICA B1 – Profilo Professionale Esecutore Amministrativo)	7	=	=	6

Area degli Operatori Esperti (ex CATEGORIA B – GIURIDICA B1 – Profilo Professionale: Esecutore Tecnico)	3	==	==	
Area degli Operatori (ex CATEGORIA A – Profilo Professionale: Addetto Ai Servizi Ausiliari)	3	1	1	2
TOTALE AL 31.12.2023	82	28	25****	49

Relativamente al personale in servizio al 31.12.2023 (n. 25 dipendenti) vanno considerate le seguenti specifiche:

*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 55%=1,05 arr. 1

***considerato che l'arrotondamento al part time è: 1 al 68,98% = 0,69 arrotondato a 1

****sono esclusi dal conteggio del personale in servizio: n. 1 Cat. D TP in aspettativa

Il Segretario Generale non rientra nella Dotazione Organica dell'Ente.

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 che è entrato 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 31.12.2023.

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 31.12.2023	PERSONALE IN SERVIZIO (ULA) AL 31.12.2023
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
TOTALE AL 31.12.2023	11	9	7

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 2024/2026 della nuova Camera accorpata, l'Ente camerale e l'Azienda Speciale Paviaviluppo devono:

- ✓ **per l'anno 2024 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 2024/2026 effettuare la copertura delle ulteriori vacanze, siano esse dovute a mobilità ovvero a cessazioni dei contratti in essere, con mobilità interna o mediante altri istituti contrattuali ammessi dalla normativa;
- ✓ **per l'anno 2024, 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 2024/2026 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 2024/2026 prevedere che l'Azienda Speciale Paviaviluppo non possa procedere, in base alle vigenti disposizioni, ad alcuna assunzione;**
- ✓ **per l'anno 2024 prevedere, per l'Azienda Speciale Paviaviluppo, la possibilità di attivazione di tirocini extra curriculari**, 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 2024 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 2023, 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 in materia di Anticorruzione, Privacy. Sicurezza sui luoghi di lavoro e Antiriciclaggio. 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.

Dal 2023, per avere un riscontro diretto ai fini del miglioramento dell'offerta formativa, si è definito, quale obiettivo operativo della Performance, lo svolgimento di un'attività di customer satisfaction rivolta ai dipendenti, finalizzata a valutare per ogni attività formativa effettuata - su una scala da 1 a 5 - i seguenti aspetti: adeguatezza del corso alle esigenze di aggiornamento, docenza rispetto ai contenuti esposti e grado di apprendimento rispetto ai contenuti medesimi.

Nel corso del 2024, anche ai fini dell'eventuale aggiornamento del presente PIAO, l'Ente valuterà le eventuali ulteriori azioni formative da intraprendere alla luce della recentissima Direttiva in materia del Ministro per la PA, pubblicata il 29 gennaio c.a., che prevede una formazione minima di 24 ore annue sulle materie funzionali ad un aggiornamento continuo. Si evidenzia, comunque, che l'Ente, ai sensi dell'art. 54 del già citato CCNL Funzioni locali 2019-2021, sottoscritto il 16.11.2022, già prevede, per l'anno corrente, azioni formative finalizzate a:

- a) incentivare “il supporto conoscitivo al fine di assicurare l'operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza, con particolare riguardo allo sviluppo delle competenze digitali”;
- b) “garantire l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative ovvero di nuove tecnologie, nonché il costante adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative”;
- c) orientare alla transizione digitale nonché all'acquisizione e all'arricchimento delle competenze digitali, anche con riferimento all'Intelligenza Artificiale.

4.4.4. Accessibilità Digitale

Grazie a un intervento organizzativo previsto nel PIAO 2022-2024, nel 2024 la Camera ha pubblicato la **Dichiarazione di accessibilità al sito camerale**, consultabile sul sito istituzionale www.pv.camcom.it – Accessibilità. Tale dichiarazione ha un esito “parzialmente conforme” e l'Ente ha evidenziato come un completo rifacimento del sito web, considerato il processo di accorpamento in corso con le consorelle di Mantova e Cremona, risulterebbe eccessivamente oneroso. Tuttavia, nell'ottica del miglioramento della propria accessibilità e con il supporto di Infocamere, la Camera, nel 2024, fatti salvi i termini per l'accorpamento, intende avviare alcuni interventi per:

- 1) Consentire l'utilizzo nei CSS dei tag em e % per consentire la scalabilità della visualizzazione di testi e immagini. Aggiunta visualizzazione alternativa senza immagini.
- 2) Garantire che esista un rapporto di contrasto di almeno 4,5:1 tra il testo (e le immagini del testo) e lo sfondo dietro il testo. Verificarlo su Sfondo, Banner di Intestazione, Footer
- 3) Nel contenuto implementato utilizzare linguaggi di marcatura che supportino le seguenti proprietà di stile del testo, verificando alcuna perdita di contenuto o funzionalità impostando quanto segue e non modificando nessun'altra proprietà di stile:
 - Altezza della riga (interlinea) almeno 1,5 volte la dimensione del carattere;
 - Spaziatura che segue i paragrafi di almeno 2 volte la dimensione del carattere;
 - Spaziatura tra lettere (tracciamento) fino ad almeno 0,12 volte la dimensione del carattere;
 - Spaziatura tra le parole di almeno 0,16 volte la dimensione del carattere.
- 4) Fornire un testo del collegamento che descriva lo scopo di un collegamento per gli elementi di ancoraggio.

La Camera valuterà, anche in fase di eventuale aggiornamento del presente PIAO, valuterà eventuali ulteriori iniziative e azioni ai sensi del già citato D.Lgs. n. 222/2023, in materia di riqualificazione dei servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità, entrato in vigore il 13.01.2024.

4.5 MODALITÀ DI MONITORAGGIO

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

Per quanto riguarda il monitoraggio **sulle misure anticorruzione**, come già evidenziato, viene svolto un *monitoraggio di primo livello*, semestrale, coordinato dal Servizio Affari Generali e dalle funzionarie titolari di E.Q. nonché un *monitoraggio di secondo livello*, annuale, a cura del RPCT, supportato dal Servizio Affari Generali.

Il monitoraggio avviene, in via ordinaria, con riferimento a processi attinenti ad Aree individuate a rischio; in via straordinaria può riguardare ulteriori processi, a prescindere dalla classificazione del rischio, per cui siano emerse situazioni di particolare gravità. Il monitoraggio avviene con il coinvolgimento dei responsabili degli Uffici; in particolare, quello di primo livello è stato assunto come obiettivo individuale delle E.Q., 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

Allegato 2 – Schede Valutazione Rischio Anticorruzione 2024-2026

Allegato 3 – Elenco Responsabili Pubblicazione su Amministrazione Trasparente

IL SEGRETARIO GENERALE
Enrico Ciabatti

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO
Giovanni Merlino

Atto sottoscritto con firma digitale ai sensi del D.Lgs. n. 82 del 07/03/2005 e s.m.i.