



CAMERA DI COMMERCIO  
SONDRIO

# Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022 – 2024

## Indice

1. Premessa
2. Identità della Camera di commercio di Sondrio
3. Analisi del contesto
4. Pianificazione integrata
  - 4.1. Indirizzi pluriennali - obiettivi strategici e operativi.
  - 4.2. La performance individuale – gli obiettivi dirigenziali
  - 4.3. Le Pari Opportunità
  - 4.4. Trasparenza e anticorruzione
5. Organizzazione
  - 5.1. Semplificazione delle procedure
  - 5.2. Lavoro Agile
  - 5.3. Fabbisogni di personale. Reclutamento e progressione

## **Allegati – I documenti della pianificazione integrata 2022/2024**

1. Il “Cruscotto degli obiettivi”.
2. Il Piano azioni positive 2022/2024.
3. Il Piano Organizzativo per il Lavoro Agile 2022/2024.
4. Il Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2022/2024.

## 1. **Premessa**

Con il presente documento si intende dare prima applicazione al disposto del Decreto Legge n. 80 del 9 giugno 2021 (convertito dalla Legge 113/2021), in particolare all'articolo 6, relativo alla predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

La predisposizione del Piano, con vigenza triennale 2022/2024, ha luogo in un quadro normativo che è tuttora in attesa di completamento<sup>1</sup>, seguendo le Linee Guida predisposte da Unioncamere nel mese di aprile.

I contenuti esposti in modalità integrata all'interno del presente documento assolvono pertanto alle vigenti disposizioni, in materia di:

- Piano della Performance, art. 10 D.Lgs. n. 150/2009,
- Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2022/2024, art. 1 D.Lgs. 190/2021,
- Piano delle azioni positive, art. 48 D.Lgs. 198/2006,
- Piano Organizzativo per il Lavoro Agile, art. 14 Legge 124/2015.

Si intende in tal modo dare una prima, sostanziale, applicazione al dettato normativo soprarichiamato, superando per quanto possibile l'approccio frammentario che è il frutto di una serie di disposizioni normative che si sono nel tempo sedimentate.

Il risultato di tale approccio, rappresenta un primo modello di "pianificazione integrata" che potrà essere successivamente migliorato, come detto, anche a fronte di un quadro normativo compiutamente definito.

---

<sup>1</sup> Il comma 5 dell'art. 6 del DL 80/2021 demanda ad uno o più decreti del Presidente della Repubblica l'individuazione e l'abrogazione degli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal medesimo articolo. Il comma 6 del medesimo articolo demanda ad un decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, l'adozione di un piano-tipo, con definizione di modalità semplificate per le amministrazioni con meno di 50 dipendenti, casistica in cui rientra la Camera di commercio di Sondrio.

## **2. Identità della Camera di commercio di Sondrio**

### Le funzioni camerali

La Camera di commercio di Sondrio, in virtù della legge 580/1993 e successive modifiche, è un Ente di diritto pubblico dotato di autonomia funzionale, che svolge funzioni di interesse generale per le imprese della provincia, curandone lo sviluppo nell'ambito dell'economia locale (art. 1 comma 1 legge 580/93). Per lo svolgimento dei propri compiti la Camera di Commercio di Sondrio opera, comunica, dialoga con i propri interlocutori ed eroga i servizi, privilegiando canali telematici ed informatici.

La riforma dell'ordinamento camerale, introdotta con il D.Lgs. 219/2016, ha affidato alle Camere di commercio nuove competenze in materia di digitalizzazione, orientamento e formazione, valorizzazione del turismo e del patrimonio culturale e ha modificato e precisato le competenze già assegnate alle camere (art. 2).

A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai seguenti temi:

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

Il Ministero dello Sviluppo Economico, con decreto del 7 marzo 2019, ha individuato, inoltre, l'elenco dei servizi amministrativi che le Camere di commercio sono tenute a rendere disponibili sul territorio nazionale.

Il testo del decreto è disponibile sul sito camerale [www.so.camcom.it](http://www.so.camcom.it), nella sezione <http://www.so.camcom.gov.it/content/riferimenti-normativi-su-organizzazione-e-attivita>.

### Organizzazione e personale

Gli organi di amministrazione della Camera di Commercio di Sondrio sono individuati dalla Legge 580/93, come di seguito sintetizzato:

- Consiglio: organo di indirizzo generale, nominato dal Presidente della Giunta regionale, composto da 19 membri, di cui 16 individuati nei rappresentanti dei settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio), e 3 in rappresentanza, rispettivamente, delle Associazioni di tutela degli interessi dei consumatori, delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei liberi professionisti; competono al Consiglio gli atti di alta amministrazione, quindi: approvazione dello statuto e dei regolamenti per l'esercizio delle funzioni, elezione del Presidente, nomina della Giunta e del Collegio dei Revisori dei Conti, programmazione strategica, preventivo economico annuale, rendiconto annuale. Il mandato del Consiglio è di cinque anni;
- Giunta: organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da 5 membri eletti dal Consiglio camerale; designa il Segretario Generale;
- Presidente: che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale dell'Ente, eletto dal Consiglio nella prima riunione di insediamento; dà impulso all'attività degli organi, Consiglio e Giunta, che convoca e presiede; nei casi di assenza o impedimento è sostituito dal vicepresidente;
- Collegio dei Revisori dei conti: composto da 3 membri effettivi (e 3 supplenti), designati da Ministero dell'Economia e delle Finanze, Ministero dello Sviluppo Economico e Presidente Giunta regionale; esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione della camera di commercio e attesta la corrispondenza del bilancio d'esercizio alle risultanze

delle scritture contabili, redigendo una relazione da allegare al progetto di bilancio d'esercizio predisposto dalla Giunta. Il Collegio dura in carica 4 anni.

L'ente si avvale, inoltre, dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV), nominato in composizione monocratica, che coadiuva la Giunta stessa nell'attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del Ciclo della performance, con incarico di durata triennale.

Lo statuto camerale prevede inoltre la Consulta provinciale dei Liberi Professionisti, con funzioni consultive nei confronti degli organi camerali.

#### La struttura organizzativa

La struttura organizzativa camerale al 1 gennaio 2022 è composta da 24 unità, di cui 3 a tempo parziale, con un solo dirigente, il Segretario Generale, con una carenza quantitativa di 10 unità rispetto al fabbisogno triennale di personale pari a 34 unità.

Il Segretario Generale è il responsabile degli uffici e del personale ed è nominato dal Ministro dello Sviluppo Economico su designazione della Giunta, in attuazione del principio di separazione delle funzioni politiche e dirigenziali stabilito dalla legge (D. Lgs 165/2001).

La struttura organizzativa si articola in 4 aree e in 11 unità operative. Due aree sono rette ad interim dal Segretario Generale, che esercita altresì le funzioni dirigenziali di Conservatore del Registro delle Imprese e di Dirigente dell'Area Economico Finanziaria. Due aree sono assegnate alla responsabilità di Funzionari titolari di Posizione Organizzativa.

Le principali regole di funzionamento della struttura, in particolare i compiti e le funzioni del dirigente e di funzionari con responsabilità organizzativa, sono definiti dal "Regolamento sul funzionamento degli uffici e del personale", disponibile nella sezione <http://www.so.camcom.gov.it/content/regolamenti> del sito camerale.

La Camera di commercio di Sondrio ha approvato il "Codice di comportamento del personale", documento che è pubblicato nella sezione <http://www.so.camcom.gov.it/content/codice-disciplinare-e-codice-di-comportamento> del sito.

Le Camere di commercio appartengono al comparto di contrattazione delle "Funzioni Locali".

Informazioni di maggiore dettaglio e costantemente aggiornate rispetto alla configurazione organizzativa camerale sono reperibili nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito camerale.

#### Le risorse economiche

Il tema delle risorse economiche disponibili ha via via assunto un profilo di crescente criticità, a seguito dell'abbattimento della tariffa del diritto annuale dal 2015 (- 50%), con conseguenze solo in parte limitate con il ripristino della tariffa, dal 2017 (+20 %).

La continua attenzione al contenimento dei costi della struttura è evidenziata dagli indicatori resi disponibili dalla banca dati Pareto (Unioncamere), fra i quali si evidenzia in particolare, l'incidenza delle spese di funzionamento rispetto agli oneri correnti, pari al 14,72 % nel 2020 ed al 16,15 % nel 2021.

La riduzione del flusso delle entrate proprie, derivante dall'abbattimento delle tariffe del diritto annuale, nonostante il buon contributo fornito dai diritti di segreteria e dalle entrate relative a servizi gestiti (in particolare il servizio di mediazione), determinano la necessità per la Camera di commercio di Sondrio di finanziare i flussi della spesa promozionale attraverso il reperimento di cospicui cofinanziamenti esterni e con l'utilizzo di avanzi patrimonializzati (pari a circa 3 milioni a fine 2021).

Di seguito si riportano i principali dati della spesa promozionale relativi al Bilancio 2020 ed al 2021 (bilancio predisposto dalla Giunta il 29 marzo 2022).

	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Spesa promozionale	2.246.587,18 €	2.028.650,99 €
Cofinanziamenti esterni	1.544.954,67 €	1.418.205,80 €
Spesa promozionale pro impresa	165,80 €	148,24 €
Incidenza della spesa promozionale sulle spese correnti	52,39 %	48,68 %

La possibilità di mantenere e, auspicabilmente, aumentare il volume della spesa promozionale passa, dunque, dalla capacità di attrarre maggiori cofinanziamenti esterni e, sotto il profilo normativo, dal ripristino della tariffa del diritto annuale.

Ulteriori dati sotto il profilo economico-finanziario sono disponibili alla sezione “Amministrazione trasparente” del sito [www.so.camcom.gov.it](http://www.so.camcom.gov.it).

### **3. Analisi del contesto**

Si riporta l'analisi di contesto svolta nell'ambito della verifica di aggiornamento degli indirizzi strategici camerali per il 2022 (Relazione Previsionale e Programmatica 2022), analisi che, con alcuni aggiornamenti, mantiene intatta la propria validità.

Il contesto generale, dopo la contrazione senza precedenti del 2020, registra nel 2021 una ripresa che ha superato in Italia le aspettative degli stessi osservatori economici. In Lombardia sono già stati recuperati i livelli di produzione industriale pre-crisi e superati i valori dell'export.

Il quadro internazionale complessivo è tuttavia ancora carico di incertezze economiche e geopolitiche rilevanti e, se il settore primario e l'agricoltura hanno retto bene alle difficoltà legate alla crisi, i settori industriale e manifatturiero – pur reagendo con vigore alle nuove sfide – si scontrano con nuove vulnerabilità e criticità (in particolare: tensioni sui prezzi e problemi di approvvigionamento di materie prime e semilavorati), il terziario sta ancora risollemandosi dal post-pandemia, il commercio deve affrontare la sfida dell'online, il turismo attende la ripresa dei flussi internazionali.

#### Il sistema economico

Commentare l'andamento del sistema economico del 2021 per individuare le priorità strategiche del 2022 è un'operazione che tuttora sconta le conseguenze della pandemia da “Covid-19”.

Il tema vero è probabilmente rappresentato, oltre che dell'andamento congiunturale, dalla difficoltà di individuare quello che sarà a regime lo scenario post pandemico, che non sembra essere, soprattutto a livello internazionale, comunque terminato, nelle sue evoluzioni attuali e con un orizzonte temporale non precisato di ritorno alla “normalità” che, come unanimemente riconosciuto, sarà molto diversa dalla realtà pre-pandemia.

Ciò premesso, nel prosieguo di questo paragrafo viene dato conto dell'andamento dei principali indicatori relativi alla struttura del sistema economico provinciale.

#### La struttura del sistema imprenditoriale

Le imprese iscritte ed attive al Registro Imprese al 30 giugno 2021 risultano pari a 13.649 unità, pressoché invariate rispetto a 12 mesi prima (- 12 imprese, -0,1%); a livello lombardo e nazionale, nello stesso periodo si registra, rispettivamente, un aumento dell'1,1% e dello 0,9%.

Rispetto al 31 dicembre 2020, si registra invece un incremento dello 0,6% delle imprese attive (82 in più), a dimostrazione del fenomeno di adeguamento provinciale all'andamento regionale e nazionale che registra tipicamente ritardi temporali di 6/12 mesi.

È significativa la diminuzione degli addetti totali per la provincia di Sondrio, nei 12 mesi pari al -8,4% (- 4.809 unità, da 57.213 a 52.404), rispetto al -4,2% nazionale e al -2,3% lombardo, con valori a 2 cifre per gli addetti dei settori turistici (attività dei servizi di alloggio e di ristorazione) che calano del -30,8% (- 2.745 unità), rispetto al -21,7% nazionale e al -14,8% regionale.

Tale dinamica pare riflettersi anche sulla struttura imprenditoriale, che registra un incremento del 2,5% delle imprese fino a 6 addetti (da 11.837 a 12.128, corrispondenti a 291 imprese in più), e la diminuzione del 16,8% delle imprese da 6 a 49 addetti (-294, da 1.745 a 1.451) e del 12% delle imprese da 50 a 249 addetti (-9, da 75 a 66 imprese).

La composizione delle imprese attive per forma giuridica rimane sostanzialmente invariata per le ditte individuali che sono il 59,4% (-0,1% sul 2020), mentre uno scambio si registra per le società di persone che si attestano sul 19,1%, con una diminuzione del - 4,9% che va a favore delle società di capitale che rappresentano il 19,1 % (con + 5,1% rispetto al 2020).

La composizione settoriale rimane invariata rispetto alla situazione pre-pandemia: circa un quarto delle imprese è impiegato nei servizi (24,9%), il 20,6% nel commercio (sia all'ingrosso che al dettaglio), il 16,5% nell'agricoltura, il 15,6% nelle costruzioni, il 12,8% nel settore dell'alloggio e ristorazione e l'8,7% nel manifatturiero. Rispetto alla media regionale la provincia di Sondrio conserva una specializzazione caratteristica con una quota superiore di aziende operanti nel settore agricoltura (16,5% contro 5,3% media regionale), nel settore alloggio e ristorazione (12,8% contro 6,8% media regionale), mentre per gli altri settori le quote sono inferiori alla media regionale, in particolare per gli altri servizi (24,9% di Sondrio contro il 37,1% regionale).

Le imprese agricole e quelle del settore dell'alloggio e ristorazione rivestono una particolare rilevanza raggiungendo, rispettivamente, il 5,1% e il 3,1% del totale regionale.

La dinamica delle imprese attive per settore in provincia di Sondrio mostra come solo il settore degli altri servizi registri un trend crescente nel periodo 2009-2021. Per l'alloggio e ristorazione, settore più colpito dall'emergenza sanitaria da "Covid-19", l'impatto delle chiusure imposte alle attività e le limitazioni al movimento delle persone può aver già inciso sulla dinamica delle imprese attive, che mostra una sensibile flessione nel 2020 e una stabilizzazione nei primi trimestri 2021. Per i settori dell'agricoltura, del manifatturiero, del commercio e delle costruzioni il trend decrescente ha caratterizzato l'intero periodo considerato, con un lieve recupero nell'ultimo trimestre.

Le imprese artigiane attive al 30 giugno 2021 sono 4.223, pari all'1,8% del totale delle imprese artigiane attive in Lombardia. Il 40,9% di esse appartiene alle costruzioni, seguite dagli altri servizi (26,9%), manifatturiero (21,6%), commercio (6,7%) e alloggio e ristorazione (2,7%). La distribuzione settoriale della provincia rispecchia quella a livello regionale.

#### L'andamento economico / Il commercio estero

In base alle indagini svolte da Unioncamere Lombardia, l'andamento della prima parte dell'anno mostra un diffuso miglioramento del quadro congiunturale. La produzione del manifatturiero e il fatturato di commercio e servizi registrano un intenso rimbalzo nel II semestre 2021 rispetto al 2020, più intenso per i settori che avevano risentito maggiormente delle chiusure imposte in seguito alla crisi sanitaria con conseguente stop o drastica riduzione delle attività. È così che si spiega l'incremento tendenziale del 46,2% dei servizi e quello del 24% dell'artigianato. Industria e commercio, meno colpiti dalle chiusure, si fermano invece intorno al +16%. Considerando la variazione del secondo trimestre 2021 rispetto alla media 2019, considerato livello pre-crisi, si vede immediatamente come industria (+18,7%) e artigianato (+5,3%), recuperano completamente quanto perso e riescono anche a superare la media 2019. Il commercio recupera il livello 2019 del fatturato ma vi rimane ancorato, mentre i servizi scontano ancora un gap significativo (-4,4%).

Si conferma altresì la peculiarità del nostro sistema imprenditoriale, caratterizzato da una minore apertura sui mercati esteri, soprattutto se si compara la situazione sondriese (le esportazioni della provincia di Sondrio rappresentano lo 0,6% del totale lombardo) con le altre province lombarde.

Nel secondo trimestre 2021 accelera la crescita del valore esportato dalla provincia rispetto al trimestre precedente (+19,2%) con un andamento dell'export provinciale in ripresa che viene confermato dal confronto con la media 2019 (+15,2%), assunta come livello di riferimento pre-crisi. Il valore dell'export provinciale supera così i 208 milioni di euro nel secondo trimestre 2021, nuovo massimo storico. Si dovrà attendere i prossimi trimestri per valutare se tale ripresa si manterrà robusta, oppure se, in quanto determinata dall'esigenza di ripristinare le scorte di magazzino, sarà soggetta ad un aggiustamento verso il basso.

Analizzando il livello raggiunto dal valore esportato dei singoli prodotti rispetto alla media 2019, si può verificare come ancora ci siano prodotti che devono recuperare un gap significativo. Le tre principali tipologie di prodotto esportate dalla provincia hanno superato ampiamente i livelli pre-crisi e contribuiscono fortemente al risultato positivo complessivo: metalli di base e prodotti in metallo (+23%), mezzi di trasporto (+52%), macchinari ed apparecchi n.c.a. (+25%). Scontano ancora un livello inferiore alla media 2019 i risultati di: apparecchi elettrici (-44%), prodotti tessili-pelli-accessori (-18%), prodotti alimentari (-6%), prodotti delle altre attività manifatturiere (-6%) e articoli farmaceutici (-2%).

Le principali destinazioni dei prodotti della provincia sono ancora all'interno dell'Unione Europea. La Germania vale il 16,9% dell'export totale, la Francia il 14,4%. La Svizzera, prima destinazione extra UE, vale il 10,1%. Il valore esportato verso la Germania negli ultimi trimestri è cresciuto, ed ha quasi raggiunto un nuovo massimo storico, più di 35 milioni di euro, superando ampiamente livello medio del 2019 pre-crisi pandemica (+34,4%). I flussi verso la Francia registrano un nuovo massimo storico (29,9 milioni di euro) e superano del 17,3% il livello pre-crisi. Ancora sotto i massimi il valore dell'export destinato alla Svizzera ma, anche in questo caso, il recupero sul 2019 è ampio (+32,7%).

I principali prodotti esportati in Germania nel secondo trimestre 2021 sono stati metalli di base e prodotti in metallo (47,4% la quota sull'export di manufatti), macchinari ed apparecchi (18,1%) e mezzi di trasporto (16,0%).

La Francia ha importato maggiormente legno e prodotti in legno e carta (19,2%), computer e apparecchi elettrici e elettronici (16,0%), metalli di base e prodotti in metallo (15,6%), macchinari e apparecchi (11,7%) e prodotti alimentari (10,8%).

La Svizzera ha acquistato prevalentemente prodotti alimentari (21,9%), articoli in gomma e materie plastiche (18,6%), mobili, forniture e strumenti medici (13,7%), macchinari ed apparecchi (13,0%) e metalli di base e prodotti in metallo (11,2%).

Non si può concludere l'analisi del commercio estero senza accennare alle tensioni sui prezzi, denunciate in modo particolare rispetto ai metalli ed alle carni, come pure i rallentamenti nella catena delle forniture, in particolare nell'automotive (microchip e magnesio) e nelle costruzioni, fenomeni che pongono concrete criticità a livello globale, come pure provinciale.

### Il turismo

Per quanto attiene al settore del turismo, i dati disponibili riferiti al 2020 (fonte: Osservatorio Turistico della Provincia di Sondrio), risentono pesantemente della situazione di emergenza sanitaria verificatasi lo scorso anno, con un crollo degli arrivi e delle presenze, del 39,9% e 36,4%, rispetto al 2019. Nel 2020, per quel che concerne le presenze registrate, il mercato nazionale ha rappresentato il 67,79%, mentre gli stranieri hanno rappresentato il 32,21% a causa del blocco degli spostamenti imposto dalla pandemia. Positivo nel 2020 il valore della permanenza media che è passato dai 2,85 giorni del 2019 ai 3,19 per gli italiani e da 4,34 a 4,62 per gli stranieri.

Da una prima analisi dei dati del 2021 si registra un sensibile aumento della presenza di turisti italiani, che sfiorano l'80% degli arrivi, con un aumento della permanenza media e un calo al 20% degli stranieri, che hanno diminuito anche i giorni di permanenza (a causa della mancata stagione invernale). Dalle prime rilevazioni, si registra un trend negativo per i primi 8 mesi dell'anno caratterizzati per la maggior parte del tempo dalla chiusura delle strutture ricettive, solo parzialmente compensato dal buon andamento dei mesi di luglio e agosto.

Occorre peraltro rammentare che i flussi turistici, sia per arrivi che per le presenze, risultano maggiormente concentrati nel comprensorio dell'Alta Valle che rappresenta il 59% delle strutture alberghiere provinciali e il 63% delle extralberghiere.

Alcune considerazioni di maggiore dettaglio devono essere fatte circa l'andamento del turismo nel 2021, settore che più di tutti, anche per il corrente anno è stato influenzato dagli effetti della pandemia, a seguito delle limitazioni della mobilità delle persone, soprattutto a livello internazionale.

La stagione estiva ha potuto beneficiare di alcuni elementi già emersi nella passata stagione: innanzitutto la conferma della crescita di appeal della montagna, determinato dalla ricerca da parte dei turisti di sicurezza e quindi anche di una dimensione di vacanza più isolata, con predilezione di spazi aperti e immersi nella natura. Per la Valtellina è stata un'occasione per farsi conoscere maggiormente dal mercato domestico ed in particolar modo da quello di prossimità, fenomeno che ha in parte compensato il calo del turismo straniero anche se quest'ultimo, rispetto all'estate 2020, ha registrato un leggero miglioramento grazie alla presenza del Green Pass e quindi alle minori limitazioni negli spostamenti. La stagione estiva 2021 ha registrato lo svolgimento di diverse manifestazioni sportive, annullate lo scorso anno, che hanno consentito di incrementare le presenze italiane e straniere. Si può pertanto affermare che l'estate 2021 ha avuto dei buoni risultati in termini di presenze turistiche (sia alberghiere che extralberghiere).

#### L'agroalimentare

Dato il rilievo del comparto agroalimentare all'interno dell'economia provinciale, si è ritenuto di integrare l'analisi dell'andamento del contesto con un approfondimento sintetico a cura del Distretto Agroalimentare di Qualità, struttura di coordinamento per i consorzi di prodotto a denominazione comunitaria (bresaola, vini, formaggi, pizzoccheri, mele).

Il settore agroalimentare ha subito la pandemia da Coronavirus in modo più lieve, rispetto ad altri settori economici della nostra provincia, sebbene alcuni settori, in particolare quello dei vini DOC/DOCG siano stati soggetti a cali di vendita importanti.

In generale, le azioni di promozione vedono un lavoro costante delle associazioni rappresentative dei prodotti DOP/DOC/DOCG/IGT e delle stesse con il territorio di origine. Infatti, i prodotti a marchio di origine rappresentano un valore importante per il nostro territorio provinciale sia sotto il punto di vista economico e occupazionale che per quanto riguarda l'ambiente e la sua manutenzione.

Dopo un 2020 con volumi produttivi in contrazione a causa delle problematiche legate alla pandemia, nel 2021 i consumi di Bresaola della Valtellina IGP sono tornati a crescere con un netto recupero che conferma la fiducia e l'apprezzamento da parte del consumatore. Il settore sta affrontando problematiche legate agli elevati e variabili costi della materia prima bovina e al generale aumento dei costi energetici e di imballaggio, che fa fatica ad ammortizzare viste le difficoltà ad ottenere un adeguamento dei prezzi di vendita sul fronte della distribuzione.

La sfida del comparto lattiero caseario è quello di aumentare il valore del latte trasformato in Valtellina Casera DOP, rispetto al quale si valutano importanti margini di crescita sul territorio nazionale. Questo risultato si potrebbe raggiungere tramite una comunicazione maggiormente diffusa del prodotto. Altri termini di valore sono il marchio Prodotto di Montagna e la filiera certificata benessere animale, due sfide che le Latterie principali del nostro territorio stanno sviluppando in questi anni. Per quanto riguarda il Bitto, si sta lavorando in forte sinergia con i produttori per aumentare il livello qualitativo e per definire un livello di produzione in linea con i principi etici correnti.

La variabilità meteorologica, con frequenti grandinate e gelate, hanno reso nel comparto mele prioritaria l'installazione di impianti di protezione. La ricerca di nuovi mercati ha portato l'attenzione a uno studio con i centri di ricerca locali per lo sviluppo di nuove varietà di mele. Il comparto necessita in Valtellina di una maggiore coesione dei produttori, con un rinnovato sostegno al sistema cooperativo, quale valore essenziale per lo sviluppo di strategie volte alla valorizzazione e remunerazione del comparto.

Il settore dei Pizzoccheri vede una generale difficoltà nel reperimento di grano duro e grano saraceno, che porta ad un forte aumento del prezzo delle materie prime. A questo si associa, come per tutti i comparti produttivi, il generale aumento del prezzo del petrolio e conseguente aumento dei diversi derivati, quali cellophane, cartoni e energia. Questi costi dovranno, nel futuro, essere sostenuti dal consumatore, superando, tuttavia, una generale resistenza da parte dei canali di vendita nel rivedere i costi al rialzo.



Il settore vini, fortemente provato dalla chiusura della ristorazione e dei punti vendita e in generale dal rallentamento dei flussi turistici, ha visto quest'anno una crescita, anche in relazione all'affermazione della Denominazione Valtellina, testimoniata dalle numerose premiazioni da parte delle più importanti guide e delle più prestigiose riviste enoturistiche. In Valtellina, di grande attualità, è certamente il mantenimento dei muretti, espressione unica del nostro territorio, a causa delle difficoltà di gestione e di reperimento di personale specializzato per la loro costruzione, manutenzione e ripristino. Di particolare attenzione anche il recupero dei muretti superiori, coperti dalle boscaglie. Va infine rilevata la carenza di personale tecnico in vigna, in cantina e nell'accoglienza turistica, per cui si rende necessario un raffronto e un collegamento maggiore con il mondo della formazione.

### Il credito

Sulla base dell'approfondimento svolto negli scorsi mesi da Unioncamere Lombardia si evidenzia che la crisi pandemica ha generato cambiamenti di rilievo nelle strategie di finanziamento delle imprese, costrette ad un massiccio ricorso al credito a causa della riduzione del cash-flow.

L'andamento registrato a livello regionale trova conferma anche per le imprese della nostra provincia, dove il rapporto tra il numero dei finanziamenti per liquidità/riequilibrio perfezionati post lockdown ed il numero di aziende attive assume il valore più elevato a livello regionale ed uno dei più elevati a livello nazionale, un dato che conferma la propensione e la capacità del sistema provinciale di "fare sistema", mettendo a fattor comune esperienze e capacità per intervenire tempestivamente a supporto del tessuto produttivo locale (vedasi il "Protocollo Credito" a cui ha partecipato a Camera di commercio insieme ai partner istituzionali). Il vigoroso sostegno finanziario offerto alle imprese nella seconda metà del 2020, unitamente al massiccio ricorso alle formule di sospensione/moratoria dei finanziamenti già in essere, ha consentito al sistema delle imprese di mantenere buoni livelli di liquidità e di fronteggiare la marcata contrazione dei ricavi di esercizio senza incidere sull'onerosità complessiva dei mezzi di terzi. Se a ciò si aggiunge l'andamento generalmente positivo fatto registrare dalle attività in seguito alla riapertura dell'aprile 2021 si comprende perché nel corso del 2021 la richiesta di nuova finanza da parte delle imprese sia decisamente diminuita. Vi sono comunque dei settori che hanno risentito maggiormente della pandemia e delle iniziative poste in atto a livello governativo per contrastarla e che, giocoforza, hanno dovuto fare un maggior ricorso a capitale di debito: tra di essi figurano non solo le attività che hanno subito le limitazioni alla libera circolazione delle persone (pubblici esercizi, attività di intrattenimento, attività sportive, servizi alla persona ecc.) ma anche i settori maggiormente esposti alla concorrenza del commercio elettronico che, soprattutto nel periodo di lockdown, si sono visti sottrarre sempre maggiori fette di mercato (abbigliamento in primis).

L'indagine proposta nel II trimestre 2021 in provincia di Sondrio da parte di Unioncamere Lombardia registra, per tutti i settori tranne il commercio, un aumento della quota di imprese – circa il 64% - con una dipendenza contenuta da fonti di finanziamento esterne (indice indebitamento minore di 1). Per il commercio la quota di imprese con un indice di indebitamento inferiore a 1 è più bassa (56%) e non presenta ancora segnali di incremento rispetto agli anni precedenti.

Per questo settore aumenta invece sensibilmente la quota di imprese con un rapporto mezzi terzi/mezzi propri compreso tra 2 e 5 (21%), che risulta quindi maggiormente dipendente da fonti di finanziamento esterne rispetto agli altri settori che, per questa categoria (leverage fra 2 e 5), presentano quote decisamente minori: industria 6%, artigianato 5%, servizi 5%.

Le principali fonti di finanziamento delle imprese della provincia restano il credito bancario e l'autofinanziamento. Per le imprese industriali seguono il credito commerciale e il leasing e mantengono una certa rilevanza anche i finanziamenti e gli incentivi pubblici (11,8%), in calo rispetto agli anni precedenti. Quest'ultima fonte riveste maggior importanza per artigianato (15,4%) e servizi (15%), mentre è poco rilevante per il commercio (5%). Resta comunque importante il ruolo dello Stato con le misure messe in campo per il 2020 e per il 2021 volte a sostenere la liquidità delle imprese.

### Il contesto relazionale

Non si segnalano criticità rispetto all'assetto delle relazioni istituzionali, che hanno avuto una positiva evoluzione durante il 2021, come in passato. Ciò vale sia per quanto attiene alle relazioni istituzionali di livello locale, con Provincia, Consorzio B.I.M., Comunità Montane, che nei confronti di Regione Lombardia, anche all'interno dell'accordo per la competitività.

Tali rapporti consentono di realizzare un'azione sinergica a sostegno dello sviluppo locale e, nel contempo, costituiscono i presupposti per l'attivazione di volumi di spesa promozionale particolarmente significativi in rapporto alle dimensioni ed alle capacità finanziarie camerale.

Fra gli accadimenti di particolare rilievo si rammenta che nel corso del 2021 la Camera di commercio di Sondrio, insieme ai partner istituzionali, ha rinnovato l'impegno a sostegno della Fondazione Fojanini, approvando il nuovo schema statutario, assumendo il ruolo di socio effettivo e, quindi, l'impegno a sostenere finanziariamente su base pluriennale l'attività di ricerca della fondazione medesima. La Camera di commercio ha inoltre aderito al partenariato promosso dalle Comunità Montane di Tirano e dell'Alta Valle per la candidatura di un progetto dedicato alla filiera bosco/legno per il finanziamento sul Programma AREST di Regione Lombardia e, su proposta del Comune di Sondrio, ha aderito al comitato di pilotaggio del progetto "Monte Salute".

È stato inoltre perfezionato un innovativo accordo con la Comunità Montana dell'Alta Valle, che ha portato all'attivazione di 2 sportelli decentrati per il rilascio dei dispositivi di firma digitale e, in prospettiva dello spid, presso la sede di Bormio e presso il Comune di Livigno.

Non si segnalano particolari criticità relativamente al rapporto di collaborazione per la gestione diretta dei suap dei Comuni di Morbegno, Talamona, Forcola e Tartano, enti con i quali sono in corso di rinnovo le relative convenzioni (in scadenza a fine 2021), con prevista introduzione di un regime di onerosità.

Si è evoluta positivamente anche la relazione con le associazioni di categoria, in particolare, grazie all'attivazione di un canale periodico di confronto con le rispettive direzioni, rapporto che ha consentito di sviluppare ulteriormente l'iniziativa congiunta nell'ambito della procedura di aggiornamento del Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale, con la condivisione di un documento di sostegno rispetto al Piano "Gasser", finalizzato al collegamento dei domini sciabili in Alta Valle.

Per quanto riguarda la partecipazione al sistema camerale, a livello regionale si rammenta che si è in attesa che si concluda il percorso della riforma (accorpamento delle Camere di Cremona, Mantova e Pavia), e che è in corso un'attività di razionalizzazione economico-gestionale all'interno di Unioncamere Lombardia che dovrebbe portare, oltre alla rivisitazione delle attività rese a favore delle camere, l'aggiornamento dell'aliquota contributiva e l'adozione di una nuova politica tariffaria relativamente ai servizi/progetti attivati a favore delle camere di commercio.

Per quanto riguarda il sistema camerale nazionale, si rammenta l'adozione del nuovo logo nazionale da parte della Camera di commercio di Sondrio e l'insediamento del nuovo presidente di Unioncamere, Andrea Prete (Salerno), che è succeduto a Carlo Sangalli.

La Giunta ha deliberato la partecipazione al capitale del Centro Studi Guglielmo Tagliacarne e a Promos Italia S.r.l., società in house del sistema camerale per il settore dell'internazionalizzazione.

La collaborazione con tali strutture rafforza senza dubbio l'appartenenza al sistema nazionale e costituisce il presupposto per l'intensificazione delle attività camerale, anche sotto il profilo della spesa, relativamente agli ambiti degli studi e, in maggior misura, del sostegno all'internazionalizzazione.

### Il contesto normativo e istituzionale

Il contesto normativo non presenta particolari segni di discontinuità relativamente al processo di attuazione della riforma camerale. Come già accennato, si è in attesa della conclusione dell'iter del previsto accorpamento delle Camere di commercio di Mantova, Cremona e Pavia e, parimenti, sono tuttora da emanare alcuni decreti attuativi. Si segnala che a fine anno sono stati ripristinati gli emolumenti per gli Amministratori camerale e che si è in attesa dei relativi provvedimenti attuativi.

Nel corso del 2021, il legislatore è intervenuto per modificare la normativa relativa alle procedure di allerta e di composizione delle crisi d'impresa (D.Lgs.12 febbraio 2019, n. 14, Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza), rinviandone l'applicazione al 2024. Nel contempo, è stata introdotta una procedura, su base volontaria, che prevede un minore impegno organizzativo da parte della Camera di commercio e che è entrata a regime a ottobre 2021.

Non si dispone al momento di informazioni definitive rispetto ai reali spazi di operatività e di coinvolgimento diretto delle Camere di commercio per quanto riguarda l'attivazione dei progetti finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

#### Trasparenza e anticorruzione

Come accennato in premessa, l'analisi di contesto viene arricchita con riferimento ai temi della promozione della trasparenza e dell'anticorruzione. In tale ambito, in aggiunta a quanto sopra riportato, risulta opportuno richiamare come tuttora valida l'ampia disamina svolta all'interno del Piano triennale 2021/2023, disponibile nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito camerale, attinente a dinamiche socioeconomiche di carattere strutturale, per loro natura non soggette a sostanziali variazioni su tempi brevi e di cui si ritiene doveroso riportare le considerazioni finali di sintesi.

#### Contesto esterno

*"Sulla base di questa sintetica disanima del quadro provinciale, svolta nei termini in premessa evidenziati e sulla base delle informazioni disponibili, si può dunque affermare che il territorio provinciale non evidenzia, allo stato attuale, caratteristiche tali da favorire l'insorgere del fenomeno corruttivo. Tuttavia, ..., la grave crisi socio-economica determinata dalla pandemia da COVID19, potrebbe esporre anche il territorio provinciale ad infiltrazioni criminali, già presenti e radicate nei territori limitrofi.*

*Proprio in considerazione di questi pericoli risulta quanto mai necessaria un'azione di analisi e confronto di dati ed informazioni socio-economiche a livello provinciale che coinvolga, in maniera strutturata e coordinata, tutte le istituzioni pubbliche e private presenti sul territorio, valorizzando quella robusta rete relazionale di cui dispone la Camera di commercio di Sondrio."*

#### Contesto interno

*"Sulla base delle considerazioni e delle analisi ... condotte, si ritiene di poter concludere che il contesto interno della Camera di commercio di Sondrio, ente di ridotte dimensioni, si caratterizza per una serie di elementi che concorrono a determinare una minore esposizione ai fenomeni corruttivi.*

*Nell'ordine: ridotte dimensioni operative e caratteristiche del bacino di utenza, elevata trasparenza, elevato livello di formalizzazione delle procedure, collegialità e compartecipazione dei processi decisionali, diffuso utilizzo delle tecnologie informatiche e digitali, tracciabilità delle procedure e buona attitudine al dialogo con l'utenza.*

*D'altro canto proprio le ridotte dimensioni dell'ente, determinando l'oggettiva difficoltà ad attuare quella rotazione di personale indicata da ANAC quale necessaria misura preventiva, rendono ancor più rilevante l'attuazione di misure volte ad accrescere la trasparenza dei procedimenti amministrativi e la consapevolezza e responsabilità dei dipendenti attraverso mirate attività formative.*

*Fra gli aspetti a cui pare opportuno dedicare interventi di miglioramento, pure in un quadro caratterizzato dalla adozione di meccanismi gestionali partecipati e trasparenti, si individua la necessità di individuare meccanismi di controllo atti a monitorare periodicamente il rispetto delle regole di trasparenza e parità di trattamento, soprattutto nei settori maggiormente esposti al rischio per la gestione di risorse economiche o per la concessione di contributi.*

*Si evidenzia, infine, come uno degli aspetti di maggior criticità evidenziato nell'aggiornamento 2020 del Piano, ossia l'eccessiva concentrazione di funzioni in capo all'unico dirigente in servizio, è stato affrontato e risolto con l'individuazione in capo ad altro soggetto quale Responsabile della prevenzione della corruzione, ruolo ricoperto sin dal 2013 dal Segretario Generale.*

*Infatti con deliberazione n.15 del 8 marzo 2021 la Giunta ha individuato quale Responsabile della prevenzione della corruzione la D.ssa Paola Leoncelli, funzionaria camerale Responsabile dell'Area I Affari Generali e Regolazione del mercato."*

Viene inoltre proposto specifico uno specifico approfondimento, relativamente al contesto organizzativo, per gli aspetti rilevanti per lo sviluppo del lavoro agile e delle pari opportunità.

#### Le condizioni abilitanti del lavoro agile

Il presupposto per lo sviluppo del lavoro agile è l'orientamento dell'Amministrazione ai risultati nella gestione delle risorse umane, orientamento che è stato fatto proprio dalla Camera di commercio di Sondrio, sia in sede di impostazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che nella definizione del Piano della Performance e, infine, all'interno dei contratti integrativi decentrati.

#### Salute organizzativa

La Camera di commercio di Sondrio si caratterizza per le ridotte dimensioni dell'organico e, rispetto alle funzioni dirigenziali individuate dall'ordinamento camerale, con la presenza di un solo dirigente.

Il ridotto numero di dipendenti, la molteplicità di funzioni esercitate, gran parte delle quali fanno riferimento all'erogazione di servizi all'utenza e la ridotta propensione dell'utenza medesima rispetto all'accesso ai servizi "online", costituiscono fattori di rigidità rispetto allo sviluppo del lavoro agile.

In prospettiva, la crescente diffusione dell'interazione a distanza con l'utenza, come pure una maggiore autonomia (partecipazione) dell'utenza rispetto al processo di erogazione dei servizi consentiranno l'ulteriore diffusione del lavoro agile.

Sotto il profilo della tipologia di prestazione richiesta, le attività che richiedono essenzialmente una prestazione esclusivamente intellettuale, fondate sulla concentrazione e senza interazione con l'utenza esterna, hanno un rilievo quantitativo marginale. Le ridotte dimensioni dell'organico rendono altresì necessaria una ricorrente interazione interna, fra gli addetti assegnati a diverse aree di attività.

Si deve pertanto concludere che, sotto il profilo organizzativo, la Camera di commercio di Sondrio presenta una non spiccata predisposizione strutturale rispetto allo sviluppo del lavoro agile.

A fronte di 24 dipendenti in organico al 1 gennaio 2022, prevalgono le donne (20). L'età media del personale è di 51 anni. Inoltre: 3 unità sono a part-time; 8 dipendenti appartengono ad un nucleo familiare con figli minorenni (11 figli), di cui 6 con figli con età inferiore ai 14 anni (6 figli), 2 con figli minore di 3 anni; 17 dipendenti risiedono al di fuori del capoluogo, 4 dei quali con un tempo medio stimato di percorrenza giornaliera casa/lavoro superiore a 60 minuti; 1 lavoratore è assegnatario dei permessi della legge 104/92; il tasso di assenza medio<sup>2</sup> nel 2021 è stato pari al 3,45 % (202 giornate<sup>3</sup>) e nel 2020 è stato pari al 3,45 % (nel 2019 4,01 %); nel 2021, 10 dipendenti hanno richiesto permessi con riduzione di orario, per un totale di 20 giornate lavorative (di cui 14 giornate intere e 6 ad ore).

L'orario di lavoro del personale camerale è articolato su 5 giornate lavorative settimanali, da lunedì a giovedì, al mattino ed al pomeriggio ed il venerdì solo al mattino (con conclusione alle 14.00). Sono previste ampie fasce di flessibilità rispetto agli orari di ingresso e di uscita, con un'interruzione minima di 30 minuti fra la mattina e il pomeriggio<sup>4</sup>.

Le analisi sul benessere organizzativo svolte negli scorsi anni hanno messo in evidenza una situazione complessivamente positiva, con potenziali criticità indotte dalla situazione di incertezza sotto il piano normativo (nella fase di adozione della riforma dell'ordinamento camerale) e dal sottodimensionamento dell'organico, a fronte di crescenti competenze, soprattutto in ambito promozionale.

---

<sup>2</sup> Al netto di ferie e maternità obbligatoria.

<sup>3</sup> Compresi 27 giorni di esenzione dal servizio.

<sup>4</sup> Al mattino, entrata dalle 7.45 fino alle 9.00; uscita dalle 12.15 alla 13.00; al pomeriggio, entrata dalle 13.30 alle 14.30; uscita dalle 15.00.

### Salute professionale

Per quanto riguarda le competenze direzionali, come detto in premessa, l'attitudine a lavorare per obiettivi è diffusa e consolidata, sia con riferimento al Dirigente che ai funzionari con responsabilità organizzativa, a livello di area e di unità operativa. Tale affermazione trova riscontro oggettivo nelle misurazioni e valutazioni annuali sulla performance organizzativa ed individuale, che rendono conto dell'elevato livello di raggiungimento degli obiettivi, da ultimo anche collegati alle valutazioni degli utenti. Il livello delle competenze digitali appare abbastanza soddisfacente, grazie anche agli interventi formativi effettuati in questi ultimi anni, interventi che hanno interessato la gran parte del personale, da ultimo, anche con riguardo alla gestione del lavoro agile.

In particolare, 7 dipendenti hanno conseguito l'attestazione europea Eipass (competenze informatiche) e 3 hanno completato il percorso formativo "Digital DNA", promosso da Unioncamere.

Restano ambiti di miglioramento, fra gli altri, con riguardo alla smaterializzazione documentale, con riferimento ai flussi interni (a supporto delle procedure di lavoro), pure in un quadro di eccellenza.

### Salute digitale

La situazione dell'Ente è estremamente positiva in termini di disponibilità di: accessi sicuri dall'esterno agli applicativi ed ai dati (tecnologia VDI), funzioni applicative di conservazione dei dati/prodotti intermedi per i dipendenti che lavorino in remoto, applicativi software che permettano di lavorare su una fase del processo nel caso di flussi procedurali complessi (es.: pagamenti e incassi, ordinativi, gestione provvedimenti, gestione delle presenze e dei giustificativi, caricamento pratiche registro imprese).

L'accesso alle postazioni di lavoro, in presenza e in remoto, avviene previa profilazione dell'utente (userID e password), secondo un sistema di autorizzazioni/facoltà predeterminato e tracciabile. I flussi documentali sono smaterializzati, in entrata e in uscita.

L'articolazione di genere dell'organico

Categoria	Donne	Uomini
Segretario Generale		1
D	5	1
C	14	2
A	1	
Totale	20	4
Titolari di posizioni organizzative	1	1
Funzionari con responsabilità di area/unità operativa	9	1
Tempo pieno	17	4
Tempo parziale	3	0
Età		
tra 20 e 24 anni	0	0
tra 25 e 34 anni	1	0
tra 35 e 44 anni	4	0
tra 45 e 54 anni	6	1
tra 55 e 64 anni	9	3

anzianità di servizio	dipendenti	
	donne	uomini
tra 0 e 5 anni	2	-
tra 6 e 15 anni	2	-
tra 16 e 25 anni	10	2
tra 26 e 35 anni	5	1
oltre 35 anni	1	1
Titolo di studio	dipendenti	
	donne	uomini
scuola dell'obbligo	1	-
diploma	9	2
laurea	10	2

#### **4. Pianificazione integrata**

L'individuazione degli obiettivi per il 2022/2024 tiene conto del quadro strategico programmatico descritto nei paragrafi che seguono, approvato dal Consiglio camerale. Da quest'anno, si aggiunge una batteria di obiettivi comuni di sistema, individuati da Unioncamere, da ultimo dall'ufficio di presidenza del 20 gennaio 2022, nel prosieguo declinati più analiticamente.

##### **4.1. Indirizzi pluriennali - obiettivi strategici e operativi.**

Si riportano gli Indirizzi pluriennali e gli obiettivi strategici ed operativi individuati dal Consiglio camerale per il mandato 2018/2023 con deliberazione n. 9/CC/2018.

##### **1. Obiettivo strategico: Competitività del territorio.**

*L'azione della Camera di commercio sarà indirizzata ad intervenire sui fattori che possono determinare il miglioramento dell'attrattività del territorio provinciale, quindi a quegli aspetti "di contesto" (insediativi) che agevolano la capacità di attrarre le imprese e che mettono le stesse nelle condizioni di operare al meglio e di svilupparsi anche con proiezione sui mercati esteri, con una particolare attenzione al comparto artigiano ed alle micro, piccole e medie imprese. Nel contempo, il tema dell'attrattività sarà declinato anche in chiave turistica, con l'obiettivo di sviluppare la vocazione del territorio provinciale rispetto all'accoglienza dei turisti, grazie anche alla valorizzazione del patrimonio culturale e con una logica di integrazione con il settore primario e con il comparto agroalimentare.*

##### **Obiettivi operativi**

1.1 Capitale umano: orientamento scolastico ed alle professionali, alternanza scuola/lavoro, incontro domanda/offerta di lavoro.

1.2 Vocazioni territoriali: progetti a sostegno dell'attrattività della destinazione turistica, della promozione del patrimonio culturale, delle eccellenze agroalimentari, dell'artigianato e delle mpmi.

1.3 Semplificazione degli adempimenti richiesti alle imprese.

1.4 Regolazione del mercato e tutela del consumatore.

1.5 Certificazione di impresa e di prodotto: marchio "Valtellina", marchio Responsabilità Sociale Locale.

1.6 Studi in chiave strategica sull'economia locale

2. Obiettivo strategico: Competitività delle imprese.

*L'azione della Camera di commercio sarà indirizzata a migliorare i fattori di competitività aziendale e, quindi, il potenziale di crescita delle imprese locali, sul mercato domestico e sui mercati internazionali. Nella declinazione delle diverse azioni sarà data prioritaria attenzione alle peculiarità del sistema imprenditoriale locale, caratterizzato dalla piccola dimensione e allo sviluppo della propensione all'avvio di nuove attività imprenditoriali, in particolare a quelle nei settori maggiormente innovativi.*

Obiettivi operativi

- 2.1 Internazionalizzazione: azioni di sostegno allo sviluppo della presenza delle imprese sui mercati esteri.
- 2.2 Digitalizzazione e promozione del modello di "Impresa 4.0".
- 2.3 Sostegno agli investimenti innovativi
- 2.4 Sostegno all'avvio di nuove attività imprenditoriali ed alla successione d'impresa
- 2.5 Accesso al credito, cultura e innovazione finanziaria
- 2.6 Azioni a sostegno del miglioramento della performance ambientale delle imprese.

3. Obiettivo strategico: Efficacia, efficienza, risorse.

*L'azione camerale sarà orientata alla valorizzazione ed alla crescita delle competenze professionali, con l'obiettivo prioritario di sviluppare la capacità di erogare servizi di alta qualità a favore delle imprese in condizioni di efficienza ed efficacia. Sarà parimenti perseguito l'obiettivo di migliorare la capacità di accrescere il volume di risorse destinato all'attività promozionale, assumendo quale criterio privilegiato quello del partenariato e del cofinanziamento con i partner istituzionali, in primo luogo la Regione Lombardia e la Provincia di Sondrio.*

Obiettivi operativi

- 3.1 Tempi dei procedimenti.
- 3.2 Sviluppo delle competenze.
- 3.3 Sviluppo risorse finanziarie.

Si riportano inoltre le conclusioni della Relazione Previsionale e Programmatica 2022, approvata con deliberazione n. 7/CC del 8 novembre 2021.

*L'azione camerale dovrà dedicarsi ai temi realmente aggredibili a livello locale, tenuto conto della più generale azione di sostegno realizzata a livello nazionale (PNRR) e ricercando ogni possibile integrazione con i partner locali e con Regione Lombardia, interpretando nel contempo le specifiche esigenze del sistema imprenditoriale locale e valorizzando esperienze e strumenti che si sono rivelati validi durante la pandemia.*

*Dovrà pertanto essere data continuità all'azione intrapresa fin dal 2020 e proseguita nel 2021, con particolare riferimento ai seguenti ambiti:*

- I. *promozione del nuovo marchio "Valtellina" nella prospettiva delle Olimpiadi di Milano Cortina 2026 ed a sostegno dell'attrattività della destinazione turistica;*
- II. *accompagnamento del processo di digitalizzazione ed allo sviluppo del modello dell'impresa 4.0;*
- III. *digitalizzazione dei servizi e consolidamento del modello di "Camera smart";*

*Lo scenario post pandemico potrà consentire di ridare nuovo impulso ai progetti ed ai servizi relativi a:*

- IV. *internazionalizzazione, con approcci innovativi;*
- V. *alternanza scuola/lavoro (PCTO, percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento) e l'assistenza alla neoimprenditorialità;*
- VI. *semplificazione (gestione e ottimizzazione degli sportelli per le attività produttive);*
- VII. *funzioni di osservatorio economico, rilevazione prezzi e di formazione in materia di "ADR".*

Il “cruscotto degli obiettivi”.

Nel “cruscotto degli obiettivi”, gli Obiettivi strategici vengono ricondotti alle quattro prospettive della Balanced Score Card: Sviluppo del tessuto economico locale, Processi, Innovazione crescita e apprendimento ed Economico finanziaria.

Il livello di raggiungimento degli Obiettivi strategici è dato dalla ponderazione del livello di raggiungimento degli Obiettivi operativi, come rappresentato nel “cruscotto”.

L’indicatore sintetico della performance di ente è dato dalla media del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici.

A ciascun Obiettivo operativo e ad ogni azione viene assegnato un “peso” (in termini percentuali) ai fini del raggiungimento, rispettivamente, di Obiettivi strategici e Obiettivi operativi.

Agli obiettivi operativi ed alle azioni vengono associati i relativi “kpi” (key performance indicator, gli indicatori della performance), nonché i target, oltre ad altre informazioni di completamento (soglie, unità responsabile).

Il livello di raggiungimento degli obiettivi operativi è dato dalla ponderazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati per le specifiche azioni.

Il quadro delle regole di funzionamento del PP 2021 è definito da:

- 1) Sistema di misurazione e valutazione della performance: approvato con deliberazione n. 11/GC del 1 marzo 2022, (<http://www.so.camcom.gov.it/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>).
- 2) Indicatori riportati nel “cruscotto” allegato.
- 3) Procedure individuate nel quadro di regole e principi individuati nel contratto collettivo decentrato integrativo per il 2018/2020, la cui sottoscrizione è stata autorizzata con deliberazione n. 14/GC del 14 gennaio 2019 (<http://www.so.camcom.gov.it/content/contrattazione-integrativa>).

L’individuazione delle azioni inserite nel “cruscotto degli obiettivi” tiene in debita considerazione il punto di vista degli stakeholder, coerentemente con quanto richiesto dalle Linee guida n. 4 emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, con riferimento alla cd. “valutazione partecipativa”. Come nel 2021, sono previsti specifici obiettivi relativi alla customer satisfaction per determinati servizi (digitalizzazione e servizio di mediazione).

4.2. La performance individuale – gli obiettivi dirigenziali

Il collegamento fra la performance organizzativa, riferita all’ente nel suo complesso e la performance individuale si realizza in attuazione delle previsioni del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

A partire dal 2019, la performance organizzativa ha assunto un rilievo nella determinazione della performance individuale in misura differenziata per dirigente, funzionari con responsabilità organizzativa e addetti.

In particolare, la performance del dirigente è determinata per il 50 % dalla performance organizzativa e per il restante 50% dalla performance individuale, distinta a sua volta nel 30% riferito agli obiettivi individuali del dirigente e nel 20 % nella valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze dirigenziali.

*La valutazione della performance del Segretario Generale*

<u>Fattore di valutazione</u>	<u>Peso</u>
Performance organizzativa	50%
Obiettivi individuali	30%



Competenze	20%
------------	-----

Gli obiettivi individuali assegnati al dirigente per il 2022, che fanno riferimento ad obiettivi inseriti nel “cruscotto”, sono di seguito riportati.

*Obiettivi individuali del Segretario Generale 2022*

<u>Obiettivo</u>	<u>target</u>	<u>Peso</u>
Obiettivi di sistema – livello medio di raggiungimento	80 %	50 %
6.1.2 Programma formativo per i Segretari Generali	100%	10 %
8.1.2 Grado di utilizzo delle risorse promozionali	75%	40 %

La valutazione delle competenze professionali del Segretario Generale sarà effettuata dalla Giunta, sempre secondo le regole del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, con proposta del Presidente, sentito l’Organismo Indipendente di Valutazione.

Il Segretario Generale assegnerà gli obiettivi al personale e misurerà e valuterà la loro performance, come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione, secondo la seguente articolazione.

<u>Fattore di valutazione</u>	<u>Funzionari con responsabilità organizzativa</u>	<u>Addetti</u>
Performance di ente	20%	10%
Performance di ambito organizzativo e Obiettivi individuali	50%	50%
Competenze	30%	40%

**4.3. Le Pari Opportunità**

Il tema della promozione delle pari opportunità è stato declinato nel Piano triennale delle azioni positive (art. 48 D.Lgs. 198/2006), documento allegato al Piano della Performance 2021/2023.

Il Piano viene confermato nei contenuti per il 2022, anche sulla scorta della Relazione predisposta dal Comitato Unico di Garanzia il 30 marzo scorso, ed è allegato al presente documento.

Nel “cruscotto degli obiettivi” è inserita la misurazione e la valutazione del livello di realizzazione delle azioni declinate all’interno del Piano triennale.

**4.4. Trasparenza e anticorruzione**

Le tematiche della trasparenza e anticorruzione vengono affrontate in maniera approfondita nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2022-2024 allegato al presente documento. Trattandosi di un aggiornamento del Piano anticorruzione 2021-2023, in relazione al quale era stato fatto un intervento approfondito e articolato di analisi e valutazione dei processi, si è ritenuto opportuno intervenire a livello di ottimizzazione del piano, integrando e rinviando, laddove possibile, alle analisi già sviluppate all’interno del PIAO, in particolare per quanto concerne l’analisi

del contesto interno ed esterno. La mappatura dei processi è stata mantenuta sostanzialmente invariata così come i processi valutati, dove sono state riviste, semplificandole e, laddove necessario, riducendole, le misure di prevenzione.

Tra le misure volte ad incrementare la trasparenza dell'Ente e, di conseguenza, a rafforzare uno dei principali strumenti di contrasto ai fenomeni di corruzione, vi è la previsione, a decorrere dal corrente anno, di procedere alla pubblicazione sul sito istituzionale nella sezione "Amministrazione Trasparente" dei provvedimenti adottati dagli Organi camerali – Consiglio, Giunta e Presidente – pubblicazione che va così ad integrare quella già prevista ex lege dell'elenco dei provvedimenti. Come per gli anni precedenti la trasparenza viene valorizzata anche all'interno della performance – cruscotto obiettivi - prevedendola come specifico obiettivo operativo all'interno dell'obiettivo strategico "Trasparenza, comunicazione e opportunità".

## **5. Organizzazione**

### **5.1. Semplificazione delle procedure**

Il tema della semplificazione delle procedure è al centro della strategia camerale, sia in termini di miglioramento delle modalità di accesso ai servizi, che di ottimizzazione delle stesse procedure interne, il cui livello qualitativo determina, direttamente o indirettamente, la qualità dei servizi resi a favore degli utenti (si citano ad esempio i tempi dei pagamenti e i tempi di registrazione delle pratiche del registro imprese).

All'interno del "cruscotto degli obiettivi" sono quindi inseriti due specifici obiettivi operativi, dedicati ai temi della "Semplificazione" e della "Digitalizzazione", al cui interno trovano collocazione gli specifici obiettivi comuni di sistema individuati da Unioncamere.

In particolare, si evidenzia che la Camera di commercio di Sondrio, sin dai primi mesi del 2020, facendo leva sull'eccezionale situazione di difficoltà determinata dall'emergenza da Covid 19, ha dato forte impulso alla semplificazione dei propri processi, promuovendo la fruizione dei principali servizi in remoto (in videoconferenza/a distanza) e con accesso programmato (su appuntamento), modalità che si intendono ora consolidare all'interno del modello di "Camera Smart".

In tale contesto, si ritiene che potranno essere individuati ulteriori spazi di miglioramento anche a seguito della concreta attivazione degli strumenti della "valutazione partecipativa", di recente inseriti all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione della Camera di commercio di Sondrio, quindi, con la partecipazione attiva degli stakeholder.

*Il tema della semplificazione, peraltro, è altresì al centro della strategia camerale per quanto riguarda lo sviluppo e l'ottimizzazione dell'accesso allo Sportello Unico per le Attività Produttive, ambito che rientra peraltro nel perimetro degli obiettivi comuni di sistema e che, quindi, trova rappresentazione nel "cruscotto degli obiettivi".*

### **5.2. Lavoro Agile**

L'introduzione del lavoro agile presso la Camera di commercio di Sondrio deve essere ricondotta alla situazione emergenziale determinata dalla pandemia da Covid 19, a partire dalla primavera del 2020. Nel 2021, la Camera di commercio di Sondrio ha adottato il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), con una prospettiva triennale (2021/2023), sulla base di una legislazione che vedeva il lavoro agile quale modalità normale di effettuazione della prestazione lavorativa.

Nel 2021, causa il perdurare della situazione emergenziale, il POLA ha trovato una parziale applicazione, nella cornice delle disposizioni normative via via adottate, culminate con i provvedimenti dei mesi di settembre e ottobre (2021) che hanno ribaltato l'ottica adottata nel 2020. Allo stato attuale, peraltro, si attende l'emanazione del nuovo contratto collettivo nazionale di lavoro per il comparto "Funzioni Locali", nell'ambito del quale dovrà essere formalizzata la cornice

di regole per il lavoro a distanza (lavoro agile e telelavoro), come già avvenuto per il comparto delle “Funzioni centrali”.

All’interno di tale quadro normativo, come affermato in premessa, la Camera di commercio di Sondrio intende aggiornare il quadro delle regole di gestione del lavoro agile, aggiornando il POLA con una prospettiva triennale 2022/2024, nel documento allegato.

### 5.3. Fabbisogni di personale. Reclutamento e progressione.

I Fabbisogni triennali di personale 2022/2024 e il Piano Occupazionale 2022 sono stati approvati il 20 dicembre 2021, con delibera n. 114/GC, ai sensi dell’art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001, al fine di dare tempestivo avvio alle procedure di reclutamento delle risorse professionali necessarie.

La pianificazione delle politiche di reclutamento e valorizzazione del personale attende ora due passaggi fondamentali.

Il primo passaggio sarà rappresentato dall’adozione del nuovo contratto collettivo nazionale di lavoro per il comparto “Funzioni Locali”, scaduto nel 2018, in particolare per quanto attiene al nuovo sistema di classificazione del personale ed alle procedure di progressione “verticale”, quindi di valorizzazione, del personale dipendente.

Il secondo passaggio dovrà essere effettuato internamente, con l’adozione dei nuovi profili professionali “per competenze”, intervento ormai imprescindibile, a fronte dell’evoluzione dello scenario, con particolare riferimento alla digitalizzazione.

Completato tale scenario, potrà essere quindi affrontato il tema della individuazione di un nuovo modello organizzativo, appropriato rispetto allo scenario delle competenze camerali e, quindi, potranno essere pianificate le correlate politiche di reclutamento e valorizzazione delle risorse umane, nel quadro delle risorse disponibili.

Si deve peraltro evidenziare che, anche nella logica della “Balanced Scorecard”, la Camera di commercio di Sondrio ritiene centrale il tema della valorizzazione delle risorse umane. In tal senso, all’interno del “cruscotto degli obiettivi” è inserito uno specifico obiettivo strategico “Valorizzazione delle professionalità interne”, riferito alla prospettiva “Innovazione, crescita e apprendimento”.

IL SEGRETARIO GENERALE

(Marco Bonat)

*firmato digitalmente*

LA PRESIDENTE

(Loretta Credaro)

*firmato digitalmente*