

# P.I.A.O.

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE**

**2025 – 2027**

*(approvato con delibera di Giunta n.....)*

## INDICE

### PREMESSA E OBIETTIVI GENERALI

#### **1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE**

- 1.1 La struttura organizzativa
- 1.2 Gli Organi istituzionali
- 1.3 Il personale
  - 1.3.1 Livelli di responsabilità organizzativa
- 1.4 Le partecipazioni
- 1.5 Le risorse economiche e finanziarie

#### **2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO**

- 2.1 L'impresa pugliese oggi
- 2.2 Il consolidamento della base produttiva pugliese
- 2.3 Il lavoro
- 2.4 La struttura societaria e la dimensione d'impresa
- 2.5 Gli indicatori di bilancio
- 2.6 La propensione internazionale
- 2.7 Il PIL
- 2.8 La fragilità demografia

#### **3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE**

- 3.1 Gli obiettivi strategici e la performance
- 3.2 Pari opportunità e bilancio di genere
- 3.3 Performance individuale del Segretario Generale
- 3.4 Rischi corruttivi e trasparenza
- 3.5. Il contesto esterno e il contesto interno
- 3.6 Il processo di elaborazione e adozione del P.T.P.C.T.
- 3.7 Ruoli e responsabilità
- 3.8 Il coinvolgimento degli *stakeholder*
- 3.9 Aree di rischio: metodologia
- 3.10 Mappatura dei processi

- 3.11 Valutazione del rischio
- 3.12 Trattamento del rischio
- 3.13 Monitoraggio
- 3.14 Metodologia seguita nel processo di analisi dei rischi
- 3.15 Le misure anticorruzione generali

#### **4. MONITORAGGIO E AGGIORNAMENTO DEL PIANO**

- 4.1 Descrizione del monitoraggio effettuato da soggetti interni all'Amministrazione
- 4.2 Descrizione dell'audit dell'OIV
- 4.3 Sezione trasparenza

#### **5. ORGANIZZAZIONE E INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO**

- 5.1 Azione di sviluppo e riconfigurazione organizzativa. Interventi organizzativi
- 5.2 Organizzazione del lavoro agile
- 5.3 Livello attuale di implementazione del lavoro agile
- 5.4 Individuazione del perimetro di applicazione
- 5.5 Modalità attuative e programma di sviluppo del lavoro agile
- 5.6 Fabbisogni del personale e formazione
- 5.7 Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze
- 5.8 Monitoraggio

## PREMESSA E OBIETTIVI GENERALI

L'approvazione del D.Lgs. n. 80/2021, recante «Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa funzionale all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia», convertito con modificazioni dalla L. 113/2021, ha introdotto un cambiamento strutturale nel processo di programmazione, previsto dal D.Lgs. 150/2009, con cui sono stati definiti gli ambiti fondamentali della misurazione, valutazione e rendicontazione della performance delle amministrazioni pubbliche con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.

L'art. 6 del DL n. 80/2021 ha infatti previsto, fra le altre cose, l'adozione, da parte delle pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti, di un Piano Integrato di Attività e Organizzazione (d'ora in poi PIAO), una sorta di «testo unico della programmazione», che integra, sostituendoli, diversi documenti previsti fino a oggi, in particolare: il Piano della performance, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, il Piano organizzativo del lavoro agile e il Piano triennale dei fabbisogni del personale, di rafforzamento della capacità amministrativa delle Pubbliche Amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Questa misura di semplificazione, snellimento e ottimizzazione della programmazione pubblica nell'ambito del processo ha introdotto il concetto di «pianificazione integrata», superando, quindi, l'approccio frammentario venutosi a determinare a seguito della giustapposizione di vari interventi normativi in diversi ambiti (performance, trasparenza, anticorruzione, parità di genere, fabbisogni di personale, lavoro agile, ecc.), allo scopo di assicurarne la sinergia, l'allineamento e la coerenza reciproca.

Il fine ultimo continua ad essere quello di rendere partecipe la comunità di riferimento degli obiettivi dell'Ente, garantendo chiarezza e intelligibilità ai suoi interlocutori, mediante una visione organica e coerente di tutti gli elementi della programmazione: le imprese, le associazioni, le istituzioni, i consumatori, i lavoratori dipendenti, i singoli cittadini e tutti i portatori di interesse rilevanti, nella consapevolezza della necessità di esplicitare e condividere con questi ultimi tutta l'azione camerale.

Inoltre, si pone quale strumento volto a indirizzare e gestire, nell'arco del prossimo triennio, il miglioramento dei risultati perseguiti dall'Ente e dalla struttura, alla luce delle attese degli *stakeholder* e in funzione di trasparenza e *accountability* nel perseguimento della propria missione istituzionale.

Il 24 giugno 2022 il Ministro della Pubblica Amministrazione, in concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, ha emanato un decreto ministeriale al cui art. 1:

- al comma 2, prevede: *“Al fine di adeguare il Piano integrato di attività e organizzazione alle esigenze delle diverse pubbliche amministrazioni, il presente*

*decreto, definisce, altresì, le modalità semplificate per l'adozione dello stesso, da parte delle pubbliche amministrazioni con meno di cinquanta dipendenti”;*

- al comma 3, prevede: *“Le pubbliche amministrazioni conformano il Piano integrato di attività e organizzazione alla struttura e alle modalità redazionali indicate nel presente decreto, secondo lo schema contenuto nell'allegato che forma parte integrante del presente decreto”.*

Lo schema allegato al D.M. 24 giugno 2022 prevede:

| Denominazione Ente/Amministrazione                        |                                                                       |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SEZIONE DI PROGRAMMAZIONE                                 | DESCRIZIONE SINTETICA DELLE AZIONI/ATTIVITÀ OGGETTO DI PIANIFICAZIONE | Amministrazioni con più di 50 dipendenti | Amministrazioni con meno di 50 dipendenti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE                 | Da compilarsi con tutti i dati identificativi dell'amministrazione    | SI                                       | SI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2. SEZIONE: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE |                                                                       |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2.1 Valore pubblico                                       |                                                                       | SI                                       | NO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2.2. Performance                                          |                                                                       | SI                                       | NO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza                       |                                                                       | SI                                       | SI<br>(procedono alla mappatura dei processi, limitatamente all'aggiornamento di quella esistente alla data di entrata in vigore del decreto considerando, ai sensi dell'articolo 1, comma 16, della legge n. 190 del 2012, quali aree a rischio corruttivo, quelle relative a: a) Autorizzazione/concessione; b) Contratti pubblici; c) Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi; d) Concorsi e prove selettive; e) Processi, individuati dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) e dei responsabili degli uffici, ritenuti di maggiore rilievo per il raggiungimento degli obiettivi di performance a protezione del valore pubblico. L'aggiornamento nel triennio di vigenza della sezione 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 il triennio di validità, il Piano è modificato sulla base delle risultanze dei monitoraggi effettuati nel triennio.) |
| 3. SEZIONE: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO               |                                                                       |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3.1 Struttura organizzativa                               |                                                                       | SI                                       | SI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3.2 Organizzazione del lavoro agile                       |                                                                       | SI                                       | SI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale           |                                                                       | SI                                       | SI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 4. MONITORAGGIO                                           |                                                                       | SI                                       | No                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Si è consapevoli che la realizzazione del PIAO non deve tradursi in un esercizio di mera redazione di un documento, né deve rappresentare la giustapposizione di documenti sino ad oggi sostanzialmente concepiti come autonomi tra di loro. Lo stesso Consiglio di Stato, che ha espresso e ribadito il proprio apprezzamento, per l'intento sotteso al disegno di riforma, rileva che non appare fugato il rischio che il PIAO si risolva in una giustapposizione di Piani, quasi a definirsi come un ulteriore *layer of bureaucracy*, evidenziando in particolare soggetti diversi quanto a predisposizione e a monitoraggio. Ciò stante, il presente documento è stato predisposto tenendo conto delle indicazioni contenute nelle Linee guida messe a disposizione da Unioncamere Nazionale per il sistema camerale.

## **1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE**

Come previsto dall'art. 6 della Legge n. 580/1993, le Camere di Commercio possono associarsi in Unioni regionali, costituite ai sensi del Codice civile, nelle circoscrizioni regionali in cui sono presenti almeno tre Camere di Commercio e in cui tutte le Camere presenti aderiscono a tali associazioni, allo scopo di esercitare congiuntamente funzioni e compiti per il perseguimento degli obiettivi comuni del sistema camerale nell'ambito del territorio regionale di riferimento. Secondo tale disposizione:

- le Unioni Regionali curano e rappresentano gli interessi comuni delle Camere di Commercio associate ed assicurano il coordinamento dei rapporti con le Regioni territorialmente competenti; possono promuovere e realizzare servizi comuni per l'esercizio in forma associata di attività e servizi di competenza camerale;
- le Camere di Commercio possono avvalersi delle Unioni Regionali per l'esercizio di compiti e funzioni di cui all'art. 2 Legge n. 580/1993;
- le Unioni Regionali possono formulare pareri e proposte alle regioni sulle questioni di interesse del sistema regionale delle imprese. Le Regioni possono prevedere la partecipazione delle Unioni Regionali alle fasi di consultazione e concertazione riguardanti materie di comune interesse;
- le Unioni Regionali svolgono funzioni di osservatorio e di monitoraggio dell'economia regionale.

Le funzioni dell'Unione Regionale delle Camere di Commercio della Puglia sono individuate nell'art. 2 dello Statuto; in particolare:

- a) svolge, nell'ambito del sistema camerale, funzioni di supporto e promozione degli interessi generali del sistema economico della Puglia e promuove iniziative per favorire lo sviluppo dell'economia regionale, la sua internazionalizzazione e la competitività del sistema delle imprese;
- b) assolve ai compiti di osservatorio e monitoraggio dell'economia regionale e cura e realizza studi e ricerche e predispone il rapporto sull'attività delle Camere di commercio associate da presentare alla Regione;
- c) svolge attività di coordinamento a favore delle Camere associate, imposta le politiche del sistema camerale regionale e individua le strategie, anche su base pluriennale, e le linee per lo sviluppo degli obiettivi comuni delle Camere di Commercio della Regione Puglia e per la qualificazione delle attività camerali di interesse comune;
- d) promuove proposte di legge regionali e ricerca il coordinamento con Unioncamere italiana per la predisposizione di progetti di legge nazionali, nell'interesse del sistema economico regionale;

- e) promuove, coordina e realizza l'esercizio, in forma associata, di attività e servizi di competenza camerale, ai sensi dell'articolo 2 del decreto legislativo n. 23/2010, al fine di assicurarne una gestione più efficace e perseguire economie di scala;
- f) promuove e coordina, in collaborazione con Unioncamere italiana, l'utilizzo da parte della rete camerale pugliese, dei programmi e dei fondi comunitari, operando come referente e titolare degli interventi e ricercando la collaborazione con le organizzazioni di rappresentanza delle imprese, dei professionisti, dei lavoratori, dei consumatori e degli utenti;
- g) può svolgere attività informative, formative, editoriali, promozionali e di gestione di servizi comuni alle Camere di Commercio e a altri Enti pubblici e privati;
- h) può svolgere funzioni di raccordo dell'attività delle singole Camere per la promozione della semplificazione amministrativa nell'interesse del sistema delle imprese, anche attraverso azioni di coordinamento con la Regione.

Per il raggiungimento delle finalità sopra elencate e sulla base delle normative vigenti, Unioncamere Puglia promuove e partecipa ad accordi di programma, stipula protocolli d'intesa e convenzioni, promuove la costituzione e partecipa ad enti, istituzioni, organismi, consorzi e società che operino nell'ambito degli scopi istituzionali delle Camere di Commercio o, più in generale, abbiano finalità di sviluppo economico del territorio.

L'Unione Regionale è ordinata secondo il principio della distinzione tra:

- funzioni di indirizzo politico-amministrativo e di verifica della rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti: pertinenza del Consiglio, della Giunta e del Presidente;
- funzioni di attuazione e gestione: spettano al Segretario Generale.

### **1.1 La struttura organizzativa**

In questa sezione, Unioncamere Puglia procede a fornire la descrizione della propria struttura organizzativa. In particolare, vengono descritti i seguenti elementi:

1. Gli Organi istituzionali
2. L'organigramma
3. I livelli organizzativi:
  - dotazione di personale che opera nell'Ente, ivi compreso il Segretario Generale, ripartito per categoria e per genere;
  - livelli di responsabilità organizzativa;
  - ampiezza media delle unità organizzative in termini di numero di dipendenti in servizio.



## 1.2 Gli organi istituzionali

Gli Organi di Unioncamere Puglia sono il Consiglio, la Giunta, il Presidente e il Collegio dei Revisori dei Conti.

Il **Consiglio** è organo di indirizzo e di controllo dell'Unione Regionale. Esso è composto:

- dai Presidenti delle Camere di Commercio della Puglia;
- da 4 (quattro) membri per ogni Camera di Commercio associata, in rappresentanza di diversi, scelti nell'ambito dei rispettivi Consigli e designati dalle Giunte.

In base allo Statuto, il Consiglio:

1. elegge per un biennio, su proposta della Giunta, il Presidente di Unioncamere Puglia, attraverso il criterio della rotazione tra i Presidenti delle Camere di Commercio associate;
2. adotta, su proposta della Giunta, gli indirizzi di carattere generale e strategici dell'attività di Unioncamere Puglia;
3. approva la relazione della Giunta sull'attività svolta da Unioncamere Puglia durante ogni esercizio;
4. approva il bilancio preventivo entro il 31 dicembre e il bilancio consuntivo entro il 30 giugno di ogni anno; in occasione dell'approvazione del bilancio preventivo determina la misura della quota associativa annuale a carico delle Camere di Commercio associate;
5. delibera le modificazioni dello Statuto, anche in seconda convocazione, col voto favorevole dei 2/3 dei componenti del Consiglio;
6. nomina il Collegio dei Revisori dei Conti;
7. determina l'ammontare dei compensi spettanti al Presidente dell'Unioncamere Puglia, al Vicepresidente o ai Vicepresidenti e ai Revisori, nonché l'ammontare dei gettoni di presenza alle riunioni della Giunta, nel rispetto dei criteri fissati dalla normativa vigente in materia;
8. decide, anche in seconda convocazione, col voto favorevole dei 2/3 dei componenti del Consiglio, la eventuale liquidazione, nominando i liquidatori e determinandone i poteri ed i compensi.

La **Giunta** è l'organo amministrativo ed è costituita dai Presidenti delle Camere di Commercio associate.

In base allo Statuto la Giunta:

1. nomina fra i suoi componenti, su proposta del Presidente - per due esercizi, con scadenza alla data di approvazione del bilancio consuntivo dell'ultimo esercizio di durata della carica - uno o più Vicepresidenti, di cui uno vicario;

2. formula il programma di attività di Unioncamere Puglia, predisporre il bilancio preventivo e il bilancio consuntivo da sottoporre al Consiglio;
3. nomina, su proposta del Presidente, il Segretario Generale, determinandone anche il compenso;
4. approva la pianta organica dell'Ente e adottare i provvedimenti relativi al personale in conformità al contratto collettivo dei dipendenti del commercio o di altro contratto collettivo nazionale, su proposta del Segretario Generale;
5. istituisce osservatori, commissioni di studio, comitati tecnici e gruppi di lavoro, nomina gli esperti e i rappresentanti dell'Ente in seno a enti, commissioni e organismi, ove tale rappresentanza sia richiesta;
6. adotta regolamenti per il funzionamento di Unioncamere Puglia e in particolare adotta, su proposta del Segretario Generale, il regolamento del personale e quello concernente l'organizzazione interna dell'Ente;
7. delibera su convenzioni, protocolli d'intesa, accordi di programma e partecipazioni esterne ad enti e società;
8. adotta i provvedimenti necessari per dare attuazione alle deleghe di funzioni da parte delle Amministrazioni statali e della Regione;
9. adotta, in caso di necessità ed urgenza, provvedimenti di variazione al bilancio da sottoporre, previo parere favorevole del Collegio dei Revisori, a ratifica del Consiglio nella sua prima adunanza;
10. nomina, su proposta del Presidente, professionisti nell'interesse di Unioncamere Puglia, per specifiche attività.

Il **Presidente** è il rappresentante legale ed ha la rappresentanza politica e istituzionale di Unioncamere Puglia. Il Presidente convoca e presiede il Consiglio e la Giunta.

Il **Collegio dei Revisori dei conti** vigila sull'osservanza della Legge e dello Statuto, accerta la regolare tenuta della contabilità, riferisce annualmente al Consiglio sul bilancio preventivo, sul bilancio consuntivo e sui risultati della gestione.

È inoltre attivo il **Comitato dei Segretari Generali** che è l'Organo di consulenza tecnica dell'Unione regionale, collaborando con gli organi della stessa esprimendo proposte e pareri non vincolanti in ordine alla sua attività.

L'Ente si avvale, inoltre, dell'**Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV)**, che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del Ciclo della performance.

L'OIV è un organismo esterno a Unioncamere Puglia che svolge funzioni di coordinamento, supervisione e garanzia nell'ambito del Ciclo di gestione della performance e in materia di trasparenza e integrità, collocandosi in posizione di autonomia ed imparzialità.

Con provvedimento di Giunta n. 8 del 28.03.2025, a conclusione della procedura di valutazione comparativa effettuata tra i candidati che hanno presentato domanda, il Dott.

Vincenzo Doronzo è stato nominato quale Organismo Indipendente di Valutazione della Performance in forma monocratica di Unioncamere Puglia.

### 1.3 Il personale

Ai suddetti Organi di governo spettano le funzioni di indirizzo e di controllo, mentre le funzioni di direzione e gestione sono attribuite al Segretario Generale. In particolare, la struttura è guidata dal dott. Luigi Triggiani, incaricato della gestione operativa dell'Ente e con il compito di assistere gli Organi istituzionali nello svolgimento delle loro funzioni. Tra i compiti assegnati al Segretario Generale vi è quello di coordinamento degli uffici alle sue dirette dipendenze.

Unioncamere Puglia contava - alla data del 31 dicembre 2024 – di un dirigente con funzioni di Segretario Generale e di 14 dipendenti in servizio, così distribuiti:

| Categoria           | personale in servizio<br>al 31/12/2024 | di cui<br>maschi | di cui<br>femmine |
|---------------------|----------------------------------------|------------------|-------------------|
| Segretario Generale | 1                                      | 1                | -                 |
| Capo redattore      | 1                                      | -                | 1                 |
| Quadro              | 5                                      | 2                | 3                 |
| Primo livello       | 3                                      | 1                | 2                 |
| Secondo livello     | 5                                      | 1                | 4                 |
| Totale              | 15                                     | 5                | 10                |

Il CCNL applicato al personale è quello del Commercio, terziario e servizi. Di seguito viene riportato l'organigramma vigente aggiornato:



### 1.3.1 Livelli di responsabilità organizzativa

A livello organizzativo, Unioncamere Puglia è articolata su due principali livelli di responsabilità:

- **il Segretario Generale**, che provvede ad attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell'ente; a tale fine egli sovrintende alla gestione complessiva dell'ente, perseguendo livelli ottimali di efficacia e di efficienza e garantendo l'unitarietà e il coordinamento dell'azione amministrativa e degli interventi a favore del tessuto imprenditoriale. Egli è altresì responsabile della gestione delle risorse assegnate, della conformità dell'azione amministrativa rispetto alla norma, della qualità ed economicità dei servizi erogati. Al Segretario generale rispondono, nell'esercizio delle loro funzioni, i funzionari dell'Ente;
- **il Responsabile d'area**, che risponde al Segretario Generale della gestione delle risorse, dei mezzi e del personale assegnati al servizio stesso per il conseguimento degli obiettivi indicati nel programma di lavoro di sua competenza.

Attualmente sono state individuate ed attribuite nove specifiche aree di responsabilità:

1. Amministrazione
2. Personale
3. Affari generali e rapporti istituzionali
4. Supporto alle imprese
  - 4.1 Fiere ed eventi
  - 4.2 Servizi comuni
  - 4.3 Semplificazione
5. Attuazione iniziative nazionali e comunitarie
6. Progettazione
7. Studi e statistica
8. Comunicazione
  - 8.1. Comitato di redazione C.C.I.A.A. pugliesi
9. Tirana Branch

Considerando la dotazione organica rispetto alle molteplici iniziative, funzioni e responsabilità, è utile precisare che la presente suddivisione fa riferimento all'assegnazione *prevalente* del personale, che - come è comprensibile per una organizzazione snella come quella dell'Ente - in diversi casi è assegnato anche ad ulteriori unità organizzative o svolge compiti rientranti in altri uffici. L'organigramma è presente sul sito dell'Ente al seguente link: <https://www.unioncamerepuglia.it/wp-content/uploads/2025/05/Organigramma-Unioncamere-Puglia.pdf>

Nelle tabelle successive si riporta sinteticamente la distribuzione del personale per categorie, per sesso, per classi di età, per anzianità di servizio, per tipologia di titolo di studio e per tipologia contrattuale.

| Composizione del personale in ruolo al 31.12.24 |      |      |      |
|-------------------------------------------------|------|------|------|
| Per categoria                                   | 2024 | 2023 | 2022 |
| Dirigenti                                       | 1    | 1    | 1    |
| Capo redattore                                  | 1    | 1    | 1    |
| Quadro                                          | 4    | 3    | 4    |
| Primo livello                                   | 5    | 3    | 3    |
| Secondo livello                                 | 4    | 3    | 3    |
| Totale                                          | 15   | 11   | 12   |

| Composizione del personale per sesso |       |        |       |        |       |
|--------------------------------------|-------|--------|-------|--------|-------|
| 2024                                 |       | 2023   |       | 2022   |       |
| Uomini                               | Donne | Uomini | Donne | Uomini | Donne |
| 5                                    | 10    | 3      | 8     | 4      | 8     |

| Composizione del personale a tempo indeterminato |      |      |      |
|--------------------------------------------------|------|------|------|
| Per classi di età                                | 2024 | 2023 | 2022 |
| 20-29                                            |      |      |      |
| 30-39                                            | 2    |      |      |
| 40-49                                            | 5    | 3    | 4    |
| 50-59                                            | 7    | 7    | 6    |
| 60 e oltre                                       | 1    | 1    | 2    |
| Totale                                           | 15   | 11   | 12   |

| Composizione del personale a tempo indeterminato |      |      |      |
|--------------------------------------------------|------|------|------|
| Per tipologia di studio                          | 2024 | 2023 | 2022 |
| Scuola dell'obbligo                              |      |      |      |
| Diploma                                          | 2    | 2    | 3    |
| Laurea                                           | 13   | 9    | 9    |
| Totale                                           | 15   | 11   | 12   |

| Composizione del personale per tipologia contrattuale |           |           |           |           |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 2024                                                  |           | 2023      |           | 2022      |           |
| Full time                                             | Part time | Full time | Part time | Full time | Part time |
| 13                                                    | 2         | 10        | 1         | 11        | 1         |
| 15                                                    |           | 11        |           | 12        |           |

Alle risorse umane presenti sul territorio regionale vanno aggiunte due unità che nel periodo considerato hanno operato presso la sede di Tirana, che ha una sua autonomia amministrativa secondo la norma albanese (pur dipendendo totalmente dall'Ente) e che pertanto sono assoggettate al contratto regolamentato dal Codice del lavoro della Repubblica d'Albania: la dott.ssa Ardiana Karakashi, responsabile operativa della sede, e la dott.ssa Silvia Beqiri. Quest'ultima dal 1° maggio 2025 è stata sostituita dal dott. Dejan Jovani.

## 1.4 Le partecipazioni

Unioncamere Puglia possiede partecipazioni in società pubbliche sia a livello locale sia afferenti al sistema camerale, con lo scopo precipuo di sostenere l'economia del territorio regionale.

Con delibera di Giunta n. 27 del 6/12/2024 è stato adottato il piano di razionalizzazione periodica, ex art. 20 del D.Lgs. n. 175/2016 e s.m.i., delle partecipazioni societarie detenute da Unioncamere Puglia alla data del 31 dicembre 2024.

**SOCIETA' PARTECIPATE - ART 22, COMMA 2, LETTERA B) D.Lgs. N. 33/2013 (DATI AL 31/12/2023 aggiornati sulla base della Deliberazione della Giunta n. 27 del 06/12/2024 recante la revisione ordinaria delle partecipazioni ex art. 20 D.Lg. 19 agosto 2016 n. 175)**

| DENOMINAZIONE                                                                                                                             | FUNZIONI / SINTESI<br>OGGETTO SOCIALE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ATTIVITA' SVOLTE IN<br>FAVORE<br>DELL'AMMINISTRAZIONE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | QUOTA DETENUTA IN<br>PERCENTUALE | QUOTA NOMINALE<br>SOTTOSCRITTA /<br>VERSATA | RISULTATI ECONOMICI |                | ONERE<br>COMPLESSIVO<br>GRAVANTE SUL<br>BILANCIO 2023<br>(IMPEGNI) | RAPPRESENTANTI NOMINATI DALL'UNIONCAMERE PUGLIA ANNO 2023 |        |                                         | LINK AL SITO ISTITUZIONALE                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------|---------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                             | ANNO                | IMPORTO        |                                                                    | NOMINATIVO                                                | CARICA | COMPENSO O GETTONE EROGATO<br>ANNO 2023 |                                                                             |
| BORSA MERCI<br>TELEMATICA ITALIANA<br>S.C.P.A. (PARTITA IVA<br>06042021009)                                                               | GESTIONE DELLA<br>PIATTAFORMA DI<br>NEGOZIAZIONE DELLA<br>BORSA MERCI<br>TELEMATICA ITALIANA                                                                                                                                                                                                                                                                               | La società progetta e<br>realizza software<br>per la gestione della Borsa<br>Merci e relativi servizi<br>primari e accessori,<br>ha competenza in materia<br>di rilevazione<br>prezzi e tariffe e gestione<br>della piattaforma<br>telematica di<br>contrattazione dei prodotti<br>agricoli, agroenergetici,<br>agroalimentari,<br>ititici e dei servizi logistici                                     | 0,075%                           | € 1.798,00                                  |                     |                |                                                                    |                                                           |        |                                         |                                                                             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                             | 2023                | € 495.382,00   |                                                                    |                                                           |        |                                         |                                                                             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                             | 2022                | € 406.783,00   |                                                                    |                                                           |        |                                         |                                                                             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                             | 2021                | € 561.866,00   |                                                                    |                                                           |        |                                         |                                                                             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                             |                     |                |                                                                    |                                                           |        |                                         | <a href="http://web.bmti.it">http://web.bmti.it</a>                         |
| UNIONTRASPORTI<br>S.C.A.R.L. (PARTITA IVA<br>08624711001)                                                                                 | AMMODERNAMENTO,<br>POTENZIAMENTO,<br>RAZIONALIZZAZIONE<br>NEL SETTORE DELLE<br>INFRASTRUTTURE,<br>DELLA LOGISTICA E DEI<br>TRASPORTI.<br>AFFIANCAMENTO ED<br>ASSISTENZA ALLE<br>CAMERE DI<br>COMMERCO<br>NELL'AMBITO DELLA<br>PROMOZIONE,<br>REALIZZAZIONE E<br>GESTIONE DI<br>STRUTTURE ED<br>INFRASTRUTTURE DI<br>INTERESSE<br>ECONOMICO<br>GENERALE A LIVELLO<br>LOCALE | La società contribuisce alla<br>realizzazione<br>di obiettivi di<br>ammmodernamento,<br>potenziamento e<br>razionalizzazione,<br>efficienza e funzionalità<br>nel settore delle<br>infrastrutture materiali ed<br>immateriali, a<br>sostegno della<br>competitività delle<br>imprese<br>e dei territori.<br>Si tratta della società "in<br>house" del<br>sistema camerale sui temi<br>infrastrutturali | 0,0257%                          | € 106,00                                    |                     |                |                                                                    |                                                           |        |                                         |                                                                             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                             | 2023                | € 14.037,00    |                                                                    |                                                           |        |                                         |                                                                             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                             | 2022                | € 85.608,00    | € 40.865,00                                                        |                                                           |        |                                         |                                                                             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                             | 2021                | € 35.087,00    |                                                                    |                                                           |        |                                         |                                                                             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                             |                     |                |                                                                    |                                                           |        |                                         | <a href="http://www.uniontrasporti.it/">http://www.uniontrasporti.it/</a>   |
| SISTEMA CAMERALE<br>SERVIZI - SICAMERA<br>S.C.R.L. (PARTITA IVA<br>12620491006)                                                           | REALIZZAZIONE DI<br>INIZIATIVE DECISE DAI<br>CONSORZIATI PER IL<br>PERSEGUIMENTO DEI<br>LORO OBIETTIVI<br>PROGRAMMATICI AL<br>FINE DI CONSEGUIRE IL<br>PIU' EFFICIENTE<br>RAGGIUNGIMENTO<br>DEGLI INTERESSI<br>GENERALI DEL SISTEMA<br>CAMERALE                                                                                                                            | La società realizza servizi<br>di assistenza e<br>supporto tecnico-<br>specialistico, oltre che di<br>affiancamento operativo                                                                                                                                                                                                                                                                          | 0,018%                           | € 729,00                                    |                     |                |                                                                    |                                                           |        |                                         |                                                                             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                             | 2023                | € 6.679.810,00 |                                                                    |                                                           |        |                                         |                                                                             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                             | 2022                | € 4.016.472,00 |                                                                    |                                                           |        |                                         |                                                                             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                             | 2021                | € 107.653,00   |                                                                    |                                                           |        |                                         |                                                                             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                             |                     |                |                                                                    |                                                           |        |                                         | <a href="http://www.sicamera.camcom.it/">http://www.sicamera.camcom.it/</a> |
| RETECAMERE - SOCIETA'<br>CONSORTE A<br>RESPONSABILITA'<br>LIMITATA (PARTITA IVA<br>08618051006) in<br>liquidazione volontaria<br>dal 2013 | ATTIVITA' DI<br>ORGANIZZAZIONI<br>ASSOCIATIVE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Promozione,<br>coordinamento e<br>realizzazione di attività e di<br>servizi per valorizzare e<br>sviluppare progetti,<br>assistenza tecnica,<br>consulenza, formazione,<br>comunicazione e sistemi<br>informativi<br>prevalentemente<br>attivato il sostegno<br>dell'azione del sistema<br>delle Camere di<br>Commercio                                                                                | 0,454%                           | € 1.101,00                                  |                     |                |                                                                    |                                                           |        |                                         |                                                                             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                             | 2023                | € 7.371,00     |                                                                    |                                                           |        |                                         |                                                                             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                             | 2022                | € 125.339,00   |                                                                    |                                                           |        |                                         |                                                                             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                             | 2021                | € 33.602,00    |                                                                    |                                                           |        |                                         |                                                                             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                             |                     |                |                                                                    |                                                           |        |                                         | <a href="http://www.redecamere.it">http://www.redecamere.it</a>             |
| ISTITUTO<br>TECNOLOGICO<br>SUPERIORE<br>ACADEMY PUGLIA<br>MARKETING &<br>DESIGN (PARTITA<br>IVA 08817580726)                              | Istruzione universitaria<br>e post-universitaria;<br>accademie e<br>conservatori                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Attività di istruzione e<br>formazione tecnica<br>superiore                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 23,46%                           | € 40.000,00                                 |                     |                |                                                                    |                                                           |        |                                         |                                                                             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                             | 2023                |                |                                                                    |                                                           |        |                                         |                                                                             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                             | 2022                |                |                                                                    |                                                           |        |                                         |                                                                             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                             | 2021                |                |                                                                    |                                                           |        |                                         |                                                                             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                             |                     |                |                                                                    |                                                           |        |                                         | <a href="https://www.itsacademyuma.it/">https://www.itsacademyuma.it/</a>   |

Fondazione di partecipazione costituita in data 30/05/2023

## 1.5 Le risorse economiche e finanziarie

Dal punto di vista dell'equilibrio economico, nel periodo considerato l'andamento della gestione ha fatto registrare risultati positivi in tutti gli esercizi. Sommando i risultati dei consuntivi relativi agli ultimi 4 esercizi finanziari chiusi (2021-2024) si registra un avanzo

complessivo pari ad €149.253, con risorse che potranno essere utilmente destinate per iniziative di supporto dell'economia locale.

Principali risultanze del conto economico

| CONTO ECONOMICO                                     | Consuntivo<br>2021 | Consuntivo<br>2022 | Consuntivo<br>2023 | Consuntivo<br>2024 |
|-----------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Valore della produzione</b>                      | <b>2.386.994</b>   | <b>5.666.031</b>   | <b>5.975.012</b>   | <b>6.941.739</b>   |
| Contributi Regione                                  | 750.445            | 2.726.686          | 3.430.561          | 3.557.045          |
| Contributi Altri Enti Pubblici                      | 891.284            | 1.319.986          | 738.919            | 1.113.734          |
| Contributi Unione Europea                           | 399.112            | 341.988            | 272.466            | 305.696            |
| Ricavi per vendite e prestazioni                    | 162.096            | 1.026.524          | 1.182.505          | 1.186.917          |
| Altri ricavi e proventi                             | 184.057            | 250.847            | 350.561            | 778.347            |
| <b>Costi della produzione</b>                       | <b>2.378.908</b>   | <b>5.646.808</b>   | <b>6.080.792</b>   | <b>7.091.747</b>   |
| per materie prime, sussidiarie, di consumo, merci   | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| per servizi                                         | 1.276.537          | 4.633.332          | 5.160.230          | 5.943.537          |
| per godimento servizi da terzi                      | 16.416             | 16.572             | 16.416             | 16.416             |
| per il personale                                    | 932.685            | 847.920            | 773.051            | 910.644            |
| ammortamenti e svalutazioni                         | 2.276              | 1.859              | 1.716              | 2.795              |
| variazioni rimanenze                                | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| accantonamento per rischi                           | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| altri accantonamenti                                | 64.070             | 7.449              | 3.226              | 105.261            |
| oneri diversi di gestione                           | 86.923             | 139.676            | 118.153            | 113.094            |
| <b>Proventi ed oneri finanziari</b>                 | <b>24.864</b>      | <b>22.638</b>      | <b>146.791</b>     | <b>256.303</b>     |
| <b>Rettifiche di valore di attività finanziarie</b> | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| <b>Proventi e oneri straordinari</b>                | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| <b>Imposte dell'esercizio</b>                       | <b>24.977</b>      | <b>23.059</b>      | <b>0</b>           | <b>24.828</b>      |
| <b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>               | <b>7.973</b>       | <b>18.802</b>      | <b>41.011</b>      | <b>81.467</b>      |

L'analisi patrimoniale evidenzia un'ottima solidità finanziaria e patrimoniale

| STATO PATRIMONIALE | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------|------|------|------|------|
|--------------------|------|------|------|------|



|                                          |                  |                   |                   |                   |
|------------------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Immobilizzazioni</b>                  | <b>13.862</b>    | <b>4.130</b>      | <b>52.644</b>     | <b>55.965</b>     |
| Immobilizzazioni immateriali             | 0                | 0                 | 0                 | 0                 |
| Immobilizzazioni materiali               | 625              | 396               | 8.314             | 9.321             |
| Immobilizzazioni finanziarie             | 13.237           | 3.734             | 44.330            | 46.644            |
| <b>Attivo circolante</b>                 | <b>7.227.488</b> | <b>10.576.270</b> | <b>10.947.284</b> | <b>10.330.726</b> |
| Rimanenze                                | 46.035           | 2.106             | 2.700             | 2.898             |
| Crediti di funzionamento                 | 951.298          | 1.085.029         | 688.925           | 1.098.185         |
| Disponibilità liquide                    | 6.230.155        | 9.489.135         | 10.255.659        | 9.229.643         |
| <b>Ratei e Risconti</b>                  | <b>99.565</b>    | <b>159.155</b>    | <b>323.264</b>    | <b>273.740</b>    |
| <b>TOTALE ATTIVO</b>                     | <b>7.340.915</b> | <b>10.739.555</b> | <b>11.323.192</b> | <b>10.660.431</b> |
|                                          |                  |                   |                   |                   |
| <b>Patrimonio netto</b>                  | <b>1.408.000</b> | <b>1.426.803</b>  | <b>1.467.812</b>  | <b>1.549.278</b>  |
| <b>Debiti di finanziamento</b>           | <b>0</b>         | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>Trattamento di fine rapporto</b>      | <b>627.542</b>   | <b>555.724</b>    | <b>531.835</b>    | <b>542.733</b>    |
| <b>Debiti di funzionamento</b>           | <b>4.831.806</b> | <b>8.319.101</b>  | <b>8.938.580</b>  | <b>8.096.987</b>  |
| <b>Fondi per rischi e oneri</b>          | <b>293.047</b>   | <b>292.176</b>    | <b>168.931</b>    | <b>274.192</b>    |
| <b>Ratei e risconti passivi</b>          | <b>180.520</b>   | <b>145.751</b>    | <b>216.034</b>    | <b>197.241</b>    |
| <b>TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b> | <b>7.340.915</b> | <b>10.739.555</b> | <b>11.323.192</b> | <b>10.660.431</b> |

L'analisi dei principali indicatori di bilancio - e della loro evoluzione negli ultimi anni - consente di evidenziare, in sintesi, che:

- le quote associative delle C.C.I.A.A., il principale canale di finanziamento dei costi strutturali delle Unioni regionali, a seguito della riduzione causata dal taglio del diritto annuale disposto con DL 90/2014, non riescono più a darvi adeguata copertura. Questo gap è stato colmato da contributi e finanziamenti dei progetti, naturalmente altalenanti nel tempo, che, oltre a finanziare gli interventi economici, sostengono parte delle spese correnti. In tal senso contribuiscono, soprattutto negli ultimi anni, anche i proventi finanziari;
- esiste una discreta capacità di Unioncamere Puglia di finanziare con i proventi strutturali gli interventi economici, nonostante la riduzione dei contributi delle Camere di Commercio;
- l'Ente è oggi dotato di una ottima solidità finanziaria, disponendo di capitale proprio in grado di finanziare per intero l'attivo immobilizzato (senza alcun ricorso ad indebitamento esterno);
- si è in presenza di una disponibilità di cassa incrementatasi progressivamente, che consente ad Unioncamere Puglia non solo di coprire le passività correnti (entro 12 mesi) con l'attivo circolante (cassa e crediti di funzionamento) ma di utilizzare il surplus di cassa per la copertura con capitale proprio di investimenti a lungo termine.

| Indici di Sostenibilità economica                                                                                                                                               | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Indice equilibrio strutturale</b> (misura l'incidenza degli oneri strutturali rispetto al totale degli oneri della gestione corrente)                                        | 54%           | 23,20%        | 19,60%        | 18,70%        |
| <b>Equilibrio economico della gestione corrente</b> (misura l'incidenza degli oneri correnti rispetto ai proventi correnti)                                                     | 99,67%        | 99,67%        | 99,33%        | 98,87%        |
| Indici di Solidità patrimoniale                                                                                                                                                 | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          |
| <b>Margine primario di struttura</b> (misura la capacità dell'Unione di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio = Mezzi propri - Attivo fisso) | 1.346.03<br>9 | 1.373.39<br>6 | 1.368.88<br>3 | 1.448.02<br>4 |
| <b>Quozienti primario di struttura</b> (Mezzi propri / Attivo fisso)                                                                                                            | 25,93         | 26,72         | 14,84         | 15,30         |
| <b>Quozienti di indebitamento complessivo</b> (Passività consolidate + Passività correnti) / Mezzi propri                                                                       | 4,24          | 6,53          | 6,71          | 5,88          |
| Indici di Solvibilità                                                                                                                                                           | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          |
| <b>Margine di disponibilità</b> (Attivo corrente – Passività correnti)                                                                                                          | 2.274.60<br>2 | 2.221.29<br>6 | 2.069.64<br>9 | 2.264.94<br>9 |
| Quozienti di disponibilità (Attivo corrente / Passività correnti)                                                                                                               | 1,45          | 1,26          | 1,23          | 1,27          |
| <b>Margine di tesoreria</b> (Liquidità differite + Liquidità immediate) -Passività correnti                                                                                     | 2.129.00<br>2 | 2.060.03<br>5 | 1.743.68<br>5 | 1.988.31<br>1 |
| <b>Quozienti di tesoreria</b> (Liquidità differite + Liquidità immediate) / Passività correnti                                                                                  | 1,42          | 1,24          | 1,19          | 1,24          |

## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

### 2.1 L'impresa pugliese oggi

La Puglia oggi è stabilmente la terza economia del Mezzogiorno dopo la Campania e la Sicilia. Un risultato reso possibile da un territorio vivace e con punte di forte dinamismo, seppure in un contesto socioeconomico complesso, che coinvolge il Sud del paese. Nel secondo trimestre 2024, il Registro delle Imprese censisce nella regione 377.828 aziende, che danno lavoro ad oltre un milione di addetti (più precisamente, 1.012.243; fonte INPS).

Un punto di forza del territorio appare il suo variegato assortimento di specializzazioni. La regione presenta infatti un'offerta molto ampia di prodotti e servizi, in grado di abbracciare praticamente quasi tutti i principali settori di attività delle economie avanzate.

Nello stock di imprese, domina per numerosità il trionfo commercio-agricoltura-costruzioni, forte di una ragguardevole, ma soprattutto capillare presenza, dal valore antropico oltre che economico: 61mila retailer e 26mila grossisti e agenti; 74 mila imprese agricole; 16mila aziende edili, a cui si aggiungono 27mila "operatori specializzati" che si occupano di idraulica, muratura, pittura e finitura, installazione serramenti, ecc.

Vi è poi una consistente presenza di attività operanti in settori manifatturieri ad alto valore aggiunto di conoscenza: automotive, avionica, chimica, ICT, metalmeccanica, elettrotecnica. Questi comparti, strategicamente essenziali, hanno patito un processo di deindustrializzazione cominciato negli anni '80, ma costituiscono tuttora un presidio di attrattività imprescindibile per lo sviluppo di qualsiasi territorio, in particolare della nostra regione; sono questi infatti i settori che più di altri possono calamitare e far restare in Puglia la materia prima più limitata e preziosa che il territorio esprime: giovani (e non solo) qualificati, sempre più spesso formati qui, per poi emigrare appena pronti all'ingresso nel mondo del lavoro. Nella regione non mancano poi le aziende operanti nella manifattura più tradizionale, quali industrie alimentari, moda, legno arredo, oltre naturalmente alla siderurgia, altro settore strategico a livello internazionale.

Da almeno tre lustri, inoltre, in Puglia crescono costantemente ristorazione (oggi, 22mila imprese) e alloggio (5mila), ovvero quei settori che -assieme alle agenzie viaggi e ai tour operator- costituiscono il nerbo dell'offerta turistica regionale. Anche lato domanda gli indicatori sono euforici; secondo stime di Puglia Promozione, la nostra regione ha registrato 4,6 milioni di arrivi nel 2023, pari al +9% rispetto al dato a 5 anni, addirittura al +45% rispetto a quello a 10 anni. In particolare, risultano briosi i numeri dei turisti stranieri e i giri d'affari delle strutture extra-alberghiere (affittacamere, B&B, agriturismo).

Nel terziario, poi, accanto alle attività immobiliari e ai servizi finanziari, merita qualche parola in più la logistica su gomma, che è la vera e propria ancella dell'apparato primario e manifatturiero locale. Allo stesso tempo, in Puglia vi è da tempo una notevole vivacità nei servizi alla persona (estetisti, parrucchieri, ecc.), nelle attività di intrattenimento e

divertimento, nonché nei servizi alle imprese (supporto alle funzioni di ufficio, attività professionali, scientifiche e tecniche, direzione aziendale).

## **2.2 Il consolidamento della base produttiva pugliese**

Rispetto alle medie nazionali, la Puglia nel II trimestre 2024 fa segnare una presenza più marcata delle imprese agricole (19,7% del totale, contro l'11,4% del Paese) e anche del commercio al dettaglio (16,3% delle aziende registrate in regione, contro il 12,8% delle medie italiane). Queste due fattispecie regionali sono però in contrazione nelle serie storiche; una dinamica dolorosa, ma che sta avvicinando la Puglia alle tendenze nazionali e globali.

Segno uguale e contrario per altri settori, che pur apparendo in Puglia ancora sottodimensionati rispetto al Paese, manifestano trend “al rialzo” per numero di imprese: le attività immobiliari (2,0% del totale imprese pugliesi, contro 5,2% in Italia), i lavori di costruzione specializzati (7,3% vs 8,9%), le imprese di direzione aziendale (0,8% vs 1,5%) e il commercio all'ingrosso (7,1% vs 7,8%). Anche in questo caso, la situazione regionale si sta proiettando lentamente verso le medie nazionali, con comparti che crescono dimensionalmente da anni.

Complessivamente, la Puglia oggi appare in una tendenza di lieve contrazione del numero di aziende. Cinque anni fa, ovvero nel secondo trimestre 2019, la regione contava su 380.195 sedi d'impresa. Nel giro di un lustro, quindi, ne ha perse 2.367, con un andamento del -0,6%. Si tratta di una evoluzione del tutto coerente con l'area “Sud e Isole” e con il dato nazionale. In particolare, la fase di crescita dello stock di imprese, iniziata nel 2015, è proseguita perfino durante lo choc della pandemia da Covid-19, per poi portare dal 2022 ad uno sbloom che è ancora in corso in tutta Italia.

Dal secondo trimestre del 2024, la Puglia si è riallineata al numero di imprese del biennio 2014-15, il periodo più basso degli ultimi 15 anni. A livello nazionale la tendenza risulta perfino più pronunciata. Il Meridione, invece, nel suo insieme, si sta disponendo a questa dinamica di selezione naturale di selezione e concentrazione, ma con andamenti più “pigri”.

La lieve riduzione dello stock di aziende in Puglia rispetto al secondo trimestre 2019 va poi senz'altro analizzata alla luce delle dinamiche occupazionali positive: in cinque anni il numero di addetti fonte INPS è passato da 898.076 a oltre un milione del secondo trimestre 2024, con ben 114.167 posizioni lavorative in più, pari al +12,7%.

Si tratta di un andamento che fa pensare a tre condizioni compresenti: un consolidamento della domanda di lavoro da parte delle aziende, un fenomeno di concentrazione in atto (meno imprese, ma più strutturate) e soprattutto un riposizionamento su settori più dinamici, a discapito di quelli meno attrattivi, per fattori più spesso più strutturali e sovraregionali, che non congiunturali.

Per citare i casi più eclatanti, negli ultimi cinque anni si è registrato il boom del numero di imprese pugliesi nei lavori di costruzione specializzati (oltre 2mila in più) e delle attività

immobiliari (+1.400). Parrebbe il combinato disposto degli effetti dei bonus edilizia vigenti fino allo scorso anno e di una tendenza sempre più radicata a ristrutturare e mantenere gli edifici piuttosto che non a costruirne di nuovi. Per il resto, come prevedibile, c'è sempre maggiore voglia di fare impresa nel turismo (+800 nella ristorazione, +1.500 nell'alloggio) e nelle industrie creative e culturali. Buon andamento anche per servizi alla persona, consulenza alle imprese, informatica, installazione e manutenzione di macchine industriali, assistenza sanitaria e sociale.

La diminuzione del numero di imprese pugliesi negli ultimi cinque anni è invece in larga parte ascrivibile all'andamento del commercio (dettaglio e ingrosso) e dell'agricoltura. In calo, anche se con "delta" meno eclatanti, il manifatturiero più tradizionale (moda, metallurgia, industria alimentare, legno arredo, lapideo), che però perde anche lavoratori nel corso di un lustro. Qualche segnale di fibrillazione anche nelle consistenze della meccatronica.

## **2.3 Il lavoro**

La natimortalità delle imprese non esaurisce il quadro analitico e talvolta può perfino trarre in inganno. Negli andamenti occupazionali per settore non mancano affatto le sorprese; ad esempio, negli ultimi cinque anni in Puglia aumentano e non di poco gli addetti nel commercio all'ingrosso, nel dettaglio e nell'agricoltura. Come interpretare questo dato, alla luce della contrazione del numero di imprese in quei comparti? Forse, come un complessivo riposizionamento di chi operava nel settore in veste autonoma e oggi è stato sovente riassorbito come dipendente. Può anche essere un segnale di concentrazione in settori tradizionalmente molto vocati alla frammentazione. È una situazione che si ritrova anche nelle industrie alimentari, che in cinque anni hanno assunto oltre 5mila persone.

Per il resto, come molto più prevedibile, rispetto a cinque anni fa cresce l'offerta occupazionale regionale nel turismo (15mila lavoratori in più nella ristorazione, oltre 3mila nell'alloggio) nei servizi a persona e azienda, nei lavori di costruzione specializzati (installatori, pittori, idraulici), nella logistica su gomma (trainata forse dal boom dell'e-commerce, soprattutto in periodo pandemico). L'assistenza sociale ad anziani, disabili, malati, prevedibilmente, è un settore in espansione; con un forte travaso da quella a domicilio, che decresce per numero di addetti, a quella in strutture a sede fissa o cliniche private, che invece assume e cresce. Occorrerà riflettere tempestivamente su questi modelli, anche alla luce della questione demografica di cui si dirà in seguito.

Vi sono poi settori in cui le possibilità occupazionali negli ultimi anni appaiono in contrazione. Ad esempio, la pesca espelle addetti, confermando la vulgata su alcuni "mestieri che nessuno vuole (o può) più fare". Anche nel sistema moda continua l'emorragia di personale, con un dissanguamento causato per lo più dalla mutata divisione internazionale del lavoro e dal prepotente ingresso, negli ultimi vent'anni, di nuovi player nel terzismo, un tempo nostro cavallo di battaglia, accanto comunque a non poche aziende a marchio proprio. Preoccupa anche la lieve, ma iconica contrazione della Puglia nell'offerta di lavoro nelle

attività professionali, scientifiche e tecniche, nonché nella ricerca e sviluppo, un dato sul quale forse si può leggere in controtendenza quella “fuga dei cervelli” di cui si parla sovente, in direzione di territori che offrono maggiori prospettive a figure con competenze avanzate.

Una possibile strategia proattiva per favorire nella regione nuovi insediamenti industriali potrebbe tener conto - oltre che delle dinamiche di mercato e delle spinte della domanda - anche delle caratteristiche endogene di alcuni settori, ovvero della loro capacità media di creare occupazione. In tal senso può essere d’aiuto una valutazione sul numero di dipendenti medi per settore di attività al secondo trimestre 2024. L’evoluzione demografica del territorio pugliese fa presagire che continuerà l’espansione dei servizi di assistenza sociale (soprattutto residenziale) e in quella sanitaria, tutte attività che richiedono un alto numero di dipendenti. Una leva strategica con ottime potenzialità occupazionali potrebbe risiedere nell’attrazione di big player del settore farmaceutico, una branca di attività che assume ed esporta, come suggerisce la recente case-history delle Marche. La regione adriatica, infatti, nell’ultimo quinquennio ha vissuto un autentico decollo dell’export farmaceutico, grazie soprattutto all’elevata domanda dall’Estremo Oriente, Cina in testa. Stando ai numeri, c’è un altro settore di capitale importanza: il trattamento e smaltimento rifiuti, che potrebbe consentire felicemente di sposare sostenibilità, ambiente e occupazione.

Altre attività che potrebbero dare una spinta alle assunzioni appaiono l’automotive e la meccatronica, che hanno mediamente fabbisogni occupazionali notevoli, ma patiscono al momento la rivoluzione elettrica in corso nel mercato mondiale delle auto e la fase depressiva della domanda industriale tedesca. Quanto all’industria delle calzature pugliese, pur con ottimi valori medi di dipendenti per azienda, sconta un contesto strutturale e una competizione internazionale che la penalizzano. In ogni caso, qualunque possa essere la strategia per incrementare produzione e produttività, è necessario far presto e insieme, sviluppando un patto comune fra imprese e istituzioni per il raggiungimento di pochi obiettivi condivisi e rapidamente realizzabili, perché l’emorragia di popolazione in Puglia continua e chi va via difficilmente torna.

## **2.4 La struttura societaria e la dimensione d’impresa**

Quasi il 28% delle aziende pugliesi registrate al secondo trimestre 2024 è una società di capitali, ovvero una forma societaria più strutturata. È un dato inferiore, pur non di molto, alle medie nazionali (32%); tuttavia, aspetto molto incoraggiante, risulta in vorticosa crescita rispetto a cinque anni fa (+14,5% in Puglia rispetto al medesimo trimestre del 2019).

Per il resto, il 60% delle aziende regionali sono ancora imprese individuali, valore in calo rispetto a cinque anni fa (-2,8%), ma ancora lontano da medie nazionali più contenute (51%). Viceversa, le società di persone (8% del totale Puglia) sono sottodimensionate rispetto al Paese (14%) e per giunta calano del -5,6% rispetto a cinque anni fa. Nella regione si assiste quindi ad una polarizzazione: più spesso che altrove, quando si avvia una nuova attività c’è una “predisposizione al bivio” tra impresa individuale o società di capitali.

Nel passaggio fra il benchmark del 2019 e il secondo trimestre 2024, il dato più interessante è però quello relativo alle classi di fatturato. Le imprese che presentano bilancio aumentano significativamente di numero, con variazioni assolute che si concentrano intorno alle classi con fatturato più basso, ma con variazioni percentuali tanto migliori quanto più aumenta il valore della produzione. Vi si legge in controluce l'evidente rafforzamento del sistema produttivo regionale negli ultimi cinque anni.

La conferma arriva anche da un altro indicatore: la Puglia oggi presenta 179 aziende con fatturato superiore ai 50 milioni di euro, 262 fra 25 e 50 milioni, 829 fra 10 e 25 milioni. Questo cluster di imprese, che con una buona approssimazione potremmo definire medio-grandi, è più ampio di ben 425 imprese rispetto al 2019.

Da non trascurare la performance di una micro e piccola impresa diffusa. Fra i 500mila euro e i due milioni e mezzo di fatturato negli ultimi cinque anni la Puglia conta infatti 3.400 imprese in più. Sono aziende piccole ma rampanti, tra le quali è auspicabile che nel prossimo lustro emergano nuove eccellenze.

Il dato più significativo di questa evoluzione in corso negli ultimi cinque anni sta nella capacità di offrire lavoro, che - cosa tutt'altro che sorprendente - cresce quanto più l'azienda è ampia e robusta, concentrandosi in particolar modo sulle imprese appartenenti a classi di dipendenti più elevate.

Scendendo nei valori dei fatturati, la piramide del numero di aziende in Puglia diventa sempre più panciuta, fino alle 36mila microimprese con fatturati inferiori ai 250mila euro (56% del totale da noi, contro il 50% dell'Italia nel suo insieme). Anche in questo caso, sono numeri notevolmente migliori di quelli di cinque anni fa, sia pur ancora inferiori alle medie nazionali, soprattutto nelle classi di fatturato piccole e medie, che nella regione veleggiano intorno a consistenze inferiori di un punto percentuale o due rispetto al dato nazionale.

C'è anche una faccia meno dinamica della poliedrica evoluzione pugliese negli ultimi cinque anni. Sono le imprese con "valore della produzione assente", popolate soprattutto da aziende non tenute alla presentazione del bilancio, in quanto società non di capitali. Quest'ultimo sottoinsieme si rivela molto più fragile, perdendo oltre 11mila imprese negli ultimi 5 anni e contribuendo in modo rilevante al lieve saldo negativo degli stock regionali, che altrimenti sostanzialmente non vi sarebbe. Il messaggio è che l'auto-impresa solitaria o l'iniziativa estemporanea pagano sempre meno: al fine di competere, occorre strutturare l'azienda per crescere nel tempo, sia dimensionalmente che come giro d'affari.

## **2.5 Gli indicatori di bilancio**

L'Ufficio Studi di Unioncamere Puglia censisce oltre 44mila società di capitali pugliesi che hanno presentato il bilancio 2023. Il confronto con le 189 mila società di capitali lombarde offre chiavi di lettura preziose sulla traiettoria evolutiva necessaria nell'apparato produttivo della Puglia e di tutto il Meridione. A guardare questi numeri, il volano della competitività



sembra risiedere inevitabilmente negli investimenti, che in una azienda lombarda sono in media il quadruplo della Puglia (2 milioni di euro nella nostra regione, 8,8 in Lombardia).

Il rapporto è ancora più sperequato guardando il patrimonio netto medio, ovvero il capitale "di rischio" impiegato dai soci: in Puglia è mediamente 652mila euro, mentre in Lombardia 3,9 milioni, circa sei volte tanto. La nostra regione, quindi, denota una tendenza maggiore al finanziamento delle attività con fonti esterne e conseguentemente indici di indipendenza finanziaria peggiori (32,99 in Puglia, 44,01 in Lombardia). Dalla copiosità della "semina" deriva anche quella del "raccolto": il fatturato medio di una azienda lombarda risulta mediamente pari al triplo di quello di un'impresa pugliese; quasi per diretta conseguenza, gli utili sono il quadruplo.

In merito alla capacità di innovazione della Puglia, va rilevato che gli investimenti medi in ricerca e sviluppo di una azienda pugliese ("Immobilizzazioni immateriali", ovvero la voce di bilancio che censisce licenze, marchi, brevetti, ricerca e sviluppo) ammontano a 101mila euro, contro i 661 mila dell'impresa media lombarda. Su questo dislivello influiscono vari fattori a vantaggio della Lombardia, ad esempio la maggior presenza di multinazionali o comunque grandi aziende, ma anche di settori manifatturieri mediamente a più alto contenuto di conoscenza e tecnologia.

I passi in avanti che l'apparato produttivo di Puglia deve compiere riguardano quindi prevalentemente il versante economico-finanziario, tema a sua volta legato a filo doppio alla dimensione aziendale, ma anche alla disponibilità di capitali e alla cultura d'impresa.

L'altra notizia è che un confronto del tutto consimile fra i bilanci delle imprese della Campania (prima economia del Mezzogiorno) e della Lombardia porta pressappoco alle medesime considerazioni. Quindi, il quadro appena tracciato si attaglia a tutto il Meridione del Paese, rispetto al quale addirittura Campania, Sicilia e Puglia mostrano numeri migliori delle altre regioni del Sud. Va considerato che il raffronto con la Lombardia, uno dei motori più potenti d'Europa, rischierebbe di essere impari per qualsiasi regione italiana. Peraltro, le medie matematiche hanno tratti di brutalità che possono far passare in secondo piano le grandi eccellenze aziendali presenti nel Mezzogiorno.

Tuttavia, una radiografia dei valori medi di bilancio delle aziende in Puglia e nella "locomotiva d'Italia" è utile per aiutarci a tracciare una possibile strategia di sviluppo per la regione, applicabile anche all'intero Meridione: favorire insediamenti industriali, soprattutto medi o grandi, in quanto -come visto- sono quelli con maggiore propensione espansiva sul piano occupazionale; supportare politiche di concentrazione, rete e filiera; usare il leverage pubblico per far aumentare gli investimenti privati con capitale di rischio; indurre le imprese ad una maggiore spesa privata su innovazione, ricerca e sviluppo e in ogni caso alla qualificazione dell'offerta; favorire un maggiore e più ampio accesso delle aziende regionali ai mercati internazionali; qualificare sul piano tecnologico, gestionale e dell'offerta anche i comparti più tradizionali, come moda, turismo, commercio e agricoltura.



## 2.6 La propensione internazionale

Nell'affrontare il tema dell'export delle regioni italiane giova sempre partire da un assunto: in questo scenario, come in altri, il Meridione del Paese ha numeri decisamente marginali rispetto al nord e quindi all'Europa più competitiva. La Puglia, in particolare, è la tredicesima regione italiana per valore delle esportazioni, terza del Sud e Isole dopo Campania e Sicilia, con una quota pari all'1,6% del Paese, più o meno come Abruzzo e Liguria. La buona notizia è che però l'export pugliese cresce. Con oltre 10 miliardi di euro di export nel 2023 (€ 10.138.738.701, per la precisione) la regione migliora di oltre 2 miliardi il dato 2018 (+24,9%).

Relativamente ai settori, la Puglia è presente sui mercati internazionali soprattutto con automotive (17,0% del valore totale regionale), meccanica (11,1%), prodotti alimentari trasformati (15,0%) -con vino, olio e pasta in testa- e quindi prodotti agricoli (10,1%, soprattutto ortofrutta e olive). Il paniere della nostra offerta sui mercati stranieri è però ben più ampio: moda, farmaceutica e chimica, prodotti plastici, metalli, lapideo, minerali, elettronica, legno arredo.

Sui prodotti agricoli la capacità di penetrazione all'estero della Puglia è quasi doppia rispetto a Campania e Sicilia. Invece sull'industria alimentare la Campania è molto più forte, con un export pari a tre volte quello pugliese. È questa una chiara area di miglioramento per noi. Laddove sulla meccatronica e sull'automotive la Puglia si difende meglio dei competitor, le altre due regioni hanno specificità in cui eccellono: la Campania ha oltre 6 miliardi di export farmaceutico, oltre a fare meglio della Puglia sul pronto moda e sui metalli di base; la Sicilia ci supera invece per prodotti petroliferi raffinati (8,6 miliardi), soprattutto grazie al polo petrolchimico di Siracusa e Catania. In ogni caso, parlare di altre regioni meridionali come concorrenti è solo un esercizio utile alla comparazione: abbiamo bisogno di vicini forti, che rendano attrattivo e competitivo tutto il Sud, completino a monte e a valle le nostre filiere e rappresentino mercati di offerta e di sbocco prossimi e sempre più importanti. Fare massa critica a livello interregionale è un'altra necessità, su vari piani: volumi, logistica e vie di comunicazione, ad esempio. Non trascurando la grande opportunità di un'armonica mobilità interregionale delle merci, come delle risorse umane e delle competenze.

Osservando l'export Puglia in maniera prospettica, ovvero con il consueto confronto con la situazione a cinque anni, emerge anche una buonissima capacità espansiva delle principali filiere, quasi tutte con numeri in aumento. Ottima la crescita del food e della meccatronica, in particolare. L'automotive, nonostante uno scenario internazionale nuvoloso, si è difeso bene, mentre anche i settori più tradizionali, come legno arredo o moda, mantengono le proprie posizioni. Semaforo rosso invece per la chimica e la farmaceutica, la cui spinta propulsiva appare in calo, come anche per i metalli di base, anche in conseguenza delle delicate vicissitudini legate alla ex-ILVA.

Quanto ai mercati di sbocco dei prodotti regionali, la Germania conferma la prima posizione, con quasi 1,7 miliardi di prodotti importati dalla Puglia nel 2023. Seguono Stati Uniti e Francia. Nelle posizioni successive, oltre a partner storici quali Spagna, Regno Unito, Svizzera, Belgio, si fanno largo interessanti mercati in ascesa, come Turchia, Polonia

e Albania; nell'export verso il Paese delle aquile, in particolare, oggi la Puglia ha numeri inferiori solo a quelli della Lombardia.

Rispetto al dato di 5 anni fa, la performance tedesca è luccicante: 726 milioni in più di export, pari ad un +74% per valore. Ma i principali mercati dell'export pugliese nel giro di un lustro migliorano praticamente tutti: USA +39%, Spagna +15%, Francia +9%. Fra le sorprese, la Turchia, che praticamente raddoppia il dato del 2018, arrivando a oltre mezzo miliardo di euro per valore di merce pugliese importata, ma anche l'Austria (+70%), la Polonia (+61%) e l'Albania (+24%). Fra i cali vistosi, da segnalare solo la Svizzera (quasi dimezzata), la Grecia, il Portogallo e i Paesi Bassi. Ancora invece molto debole l'internazionalizzazione nei mercati asiatici: in Cina e l'India siamo marginali, il Giappone tiene, mentre le sanzioni contro la Russia hanno fatto perdere alle imprese pugliesi più o meno 55 milioni di euro, quasi completamente contratti nel 2023, salvo triangolazioni commerciali difficili da individuare scientificamente. Su questo versante va considerato che la stima è certamente in difetto, almeno per due motivi: il primo è che la Russia era per la Puglia un mercato nuovo e aveva margini di ampliamento significativi; il secondo è legato al crollo delle importazioni di grano, olio di palma e fertilizzanti, che hanno impattato non poco sull'agricoltura e sull'industria molitoria e dei prodotti da forno.

## 2.7 II PIL

Secondo il Rapporto Svimez, nel 2023 il Pil nel Mezzogiorno è cresciuto del +1,3%, oltre la media nazionale (+0,9%). Su questa performance ha pesato soprattutto l'andamento euforico di servizi e costruzioni, che a loro volta hanno risentito degli investimenti in opere pubbliche, cresciuti da 8,7 a 13 miliardi tra il 2022 e il 2023 (+50,1%, contro il +37,6% nel Centro-Nord). La conseguenza principale - di cui in parte si è già detto a proposito della Puglia - è stata una dinamica occupazionale più vivace al Sud che nelle altre macroaree del Paese.

Questa situazione, in un contesto in cui il PIL industriale meridionale diminuiva del -0,8%, è stata interpretata da Svimez soprattutto come un riflesso dell'avanzamento del Pnrr e dell'accelerazione della spesa dei fondi europei di coesione 2014-2020, in fase di chiusura (mentre la spesa dei fondi del periodo 2021-27 è ancora sostanzialmente ferma).

Le buone notizie però non finiscono qui. Sempre secondo il Rapporto Svimez 2023, la Puglia nel periodo 2019-2023 è risultata la regione italiana più dinamica, con una crescita del 6,1%. Questi dati raccontano quindi di una regione e di un Sud che lottano per uscire dall'anonimato e in alcuni casi mostrano, sia pur con situazioni a macchia di leopardo, una vitalità sorprendente.

Il Meridione e la Puglia dovranno però crescere ancora nella capacità generale di creare ricchezza. Secondo Istat, 1.101 miliardi di euro di PIL vengono prodotti al Nord, 410 al Centro e 430 nel sud e isole. La Puglia ha un PIL di circa 84 miliardi, il 4,3% del Paese. Inoltre, i dati Eurostat del Pil pro-capite disegnano plasticamente un quadro in cui la regione, come gran parte del Sud Italia, ondeggia ancora in un range compreso fra il 50 e il

75% dei valori medi europei. Agganciarsi alla performance del centro Italia è l'obiettivo primario a cui la regione deve tendere.

Anche il tasso di occupazione, ancorché in crescita, come si è visto, vede la Puglia e il Sud Italia ancora al di sotto del 66% degli occupati rispetto agli abitanti fra 20 e 64 anni, posizionandoli al livello dei territori del "Sud" dell'Europa. Produrre più ricchezza e far crescere di più le proprie imprese è quindi una tappa obbligata, perché significherà inevitabilmente creare maggiori opportunità lavorative, ma anche veder aumentare la domanda interna e quindi anche l'attrattività del mercato regionale.

L'aspetto incoraggiante è che però, come testimonia sempre la "Nona relazione sulla coesione economica, sociale e territoriale" della Commissione Europea, su base dati Eurostat, le disparità occupazionali tra le regioni più ricche e quelle più deboli si stanno riducendo, sia pur a ritmo lento. Del resto, si tratta di uno dei pilastri ideali dell'Unione Europea sin dalla sua costituzione e quindi su questi dislivelli sono puntati i riflettori anche dell'opinione pubblica, oltre che dei policy maker. Non è insomma un tema che rischia di passare per inosservato e non mancheranno le risorse europee. Servirà spenderle bene.

## **2.8 La fragilità demografica**

I cambiamenti evidenziati nell'apparato produttivo pugliese negli ultimi cinque anni non vanno però interpretati come un fatto meramente congiunturale, ma come la manifestazione di un quadro strutturale ben più ampio, che dipende da fattori geografici, settoriali e storici. Vi si intrecciano trasformazioni in atto nelle principali economie del mondo, mutamenti della domanda e dell'offerta, ma anche un vero e proprio terremoto demografico che sta cambiando il panorama antropico della regione e dell'intero Paese, come il Sismografo di Unioncamere Puglia ha messo in risalto già nei numeri precedenti.

Secondo i dati disponibili ISTAT, al 1° gennaio 2023 in Puglia risiedevano 4.052.566 persone, oltre 144mila in meno del 2011 (-3,5%); uno spopolamento che pone problemi non solo di ampiezza del bacino di mercato, ma anche di disponibilità di forza lavoro qualificata e no. Allo stesso tempo - nonostante una struttura della popolazione pugliese mediamente più giovane di quella del Paese - l'indice di vecchiaia nella regione tocca quota 193,6%, contro il 168,7% del 2019. L'indicatore, che misura il rapporto percentuale tra popolazione residente con età maggiore di 65 anni e quella con età inferiore ai 14, segnala che già oggi, con buona approssimazione, gli anziani in Puglia sono quasi il doppio dei bambini. Ciò impatta e impatterà sempre più sia sulla natura della domanda, sia sull'offerta espressa dalle imprese.

Purtroppo, su questo tema suona forte un campanello d'allarme, perché la situazione non sembra destinata a migliorare. Secondo uno studio di Massimo Valeri, pubblicato recentemente sulla rivista Limes, nel 2065 in quasi tutto il sud Italia, Puglia inclusa, si avrà stabilmente una concomitanza di situazioni delicate: molti più decessi che nascite che nel resto d'Italia (saldo naturale); persistenza dell'emigrazione verso altre regioni d'Italia (saldo migratorio interno); e infine, un differenziale fra stranieri che arrivano nei nostri territori e

meridionali (e pugliesi) che si trasferiscono all'estero che sarà il più basso d'Italia (saldo migratorio con l'estero).

Come conseguenza di questo scenario, Istat stima che la popolazione pugliese al 2080 possa addirittura oscillare fra i due milioni e i due milioni e mezzo di abitanti, ovvero quasi la metà rispetto ad oggi (Previsioni della popolazione - Anni 2022-2080).

Tralasciando temi giganteschi come la sostenibilità della previdenza pubblica e del Sistema Sanitario Nazionale, questa situazione impatterebbe pesantemente sulle imprese pugliesi e meridionali, sia quelle labour intensive che quelle ad alta specializzazione, che sarebbero -e in parte, già sono- sempre più in difficoltà nel trovare personale adeguato, operando in una regione con una popolazione sempre meno numerosa e sempre più anziana.

Queste tendenze indicano la necessità di una serie di politiche molto puntuali: per l'incentivazione alla genitorialità, per il sostegno alle assunzioni (con un occhio di riguardo su quelle femminili), per l'attrazione, la formazione e l'occupazione di lavoratori stranieri. Occorrerebbe poi instaurare un vero e proprio filo diretto fra imprese, scuole ed università, che porti ad una simbiosi fra domanda e offerta di competenze, sovente ancora mondi alternativi, che devono imparare a dialogare in modo strutturale e non episodico. Va, infine, reso ancor più forte e capillare il sistema di incentivi per le imprese che intendano investire, soprattutto in ricerca e sviluppo.

La presenza in Puglia di aziende sempre più dinamiche e specializzate, in crescita sul piano degli indicatori di bilancio, della domanda di manodopera e della proiezione internazionale rappresenta indubbiamente la prima pagina di ogni possibile piano strategico. Impresa e lavoro sono legati indissolubilmente fra loro. Ciò fa delle aziende qualcosa in più di un vettore di sviluppo o di danaro, rendendole una sorta di grande generatore di opportunità individuali. Il lavoro rappresenta la più potente leva per l'autodeterminazione e per quella "ricerca della felicità" che può indurre chi nasce in un luogo a rimanervi, contribuendo a sua volta a rendere quel territorio ancora più bello, accogliente, dinamico.

### 3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

#### 3.1 Gli obiettivi strategici e la performance

Gli obiettivi strategici dell'Ente sono annualmente definiti nel Programma di Attività, approvato unitamente al Bilancio di Previsione, in linea con quanto previsto dallo schema del D.P.C.M. del 12 dicembre 2012 e articolato in programmi e missioni come di seguito specificato:

1. Competitività e Sviluppo delle Imprese
2. Regolazione dei mercati
3. Commercio Internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo
4. Servizi Istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche

Il Piano della performance, pertanto, viene elaborato tenendo conto delle suddette missioni, alle quali sono stati ricondotti anche gli obiettivi di rilevanza strategica e inseriti del PIRA, desunti dal programma di attività e previsti nel piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio.

Di seguito vengono descritti gli obiettivi strategici individuati per ogni area, i risultati attesi e gli indicatori individuati per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi.

#### MISSIONE: COMPETITIVITA' E SVILUPPO DELLE IMPRESE

|                          |                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Progetto Sostegno al turismo                                                                                                                                        |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | Obiettivo principale dell'attività è attuare le priorità strategiche individuate nel piano triennale del sistema camerale per la promozione della filiera turistica |
| RISULTATI ATTESI         | Osservatorio regionale sull'evoluzione dei fenomeni turistici                                                                                                       |
| KPI                      | Numero delle indagini sui fenomeni evolutivi del turismo regionale                                                                                                  |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                                                                                                                                     |
| TARGET 2025              | 1                                                                                                                                                                   |

|                          |                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Progetto Sostegno al turismo                                                                                                                                        |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | Obiettivo principale dell'attività è attuare le priorità strategiche individuate nel piano triennale del sistema camerale per la promozione della filiera turistica |
| RISULTATI ATTESI         | Focus group                                                                                                                                                         |
| KPI                      | Misura l'andamento e il posizionamento del prodotto turistico locale                                                                                                |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                                                                                                                                     |
| TARGET 2025              | 2                                                                                                                                                                   |

|                          |                                                                                                                                                                            |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Progetto Transizione energetica                                                                                                                                            |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | Questo progetto è finalizzato a realizzare azioni per aiutare le imprese a cogliere le opportunità derivanti dalla transizione energetica e dall'uso di fonti rinnovabili. |
| RISULTATI ATTESI         | Attività di formazione per le imprese                                                                                                                                      |
| KPI                      | Numero di webinar finalizzati alla formazione delle imprese                                                                                                                |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                                                                                                                                            |
| TARGET 2025              | 3                                                                                                                                                                          |

|                          |                                                                                                                                                                            |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Progetto Transizione energetica                                                                                                                                            |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | Questo progetto è finalizzato a realizzare azioni per aiutare le imprese a cogliere le opportunità derivanti dalla transizione energetica e dall'uso di fonti rinnovabili. |
| RISULTATI ATTESI         | Attività di promozione                                                                                                                                                     |
| KPI                      | Numero di materiale informativo personalizzato per favorire la conoscenza delle CER e della transizione energetica                                                         |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                                                                                                                                            |
| TARGET 2025              | 20                                                                                                                                                                         |

|                          |                                                                                                                                                 |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Progetto Infrastrutture                                                                                                                         |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | Obiettivo del programma è realizzare analisi su ipotesi di intervento e contributi operativi allo sviluppo delle reti infrastrutturali pugliesi |
| RISULTATI ATTESI         | Caso pilota                                                                                                                                     |
| KPI                      | Numero dei documenti progettuali elaborati nell'ambito della sperimentazione di un caso pilota comunale di city logistics                       |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                                                                                                                 |
| TARGET 2025              | 3                                                                                                                                               |

|                          |                                                                                                                                                 |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Progetto Infrastrutture                                                                                                                         |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | Obiettivo del programma è realizzare analisi su ipotesi di intervento e contributi operativi allo sviluppo delle reti infrastrutturali pugliesi |
| RISULTATI ATTESI         | Realizzazione di incontri BtoI                                                                                                                  |
| KPI                      | Numero di incontri sul tema della logistica regionale tra imprese pugliesi e istituzioni                                                        |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                                                                                                                 |

|             |    |
|-------------|----|
| TARGET 2025 | 10 |
|-------------|----|

|                          |                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Progetto Orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro                                                                                                                                     |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | Scopo principale del progetto è porre al servizio delle imprese e della formazione le competenze del sistema camerale per facilitare la riduzione dello squilibrio tra domanda e offerta di lavoro |
| RISULTATI ATTESI         | Attività informativa                                                                                                                                                                               |
| KPI                      | Numero delle campagne promozionali da realizzare su canali social e emittenti radiofoniche                                                                                                         |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                                                                                                                                                                    |
| TARGET 2025              | 2                                                                                                                                                                                                  |

|                          |                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Progetto Orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro                                                                                                                                     |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | Scopo principale del progetto è porre al servizio delle imprese e della formazione le competenze del sistema camerale per facilitare la riduzione dello squilibrio tra domanda e offerta di lavoro |
| RISULTATI ATTESI         | Attività di diffusione e comunicazione                                                                                                                                                             |
| KPI                      | Numero di incontri di formazione realizzati                                                                                                                                                        |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                                                                                                                                                                    |
| TARGET 2025              | 4                                                                                                                                                                                                  |

|                          |                                                                                                                  |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Progetto Internazionalizzazione                                                                                  |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | Il principale obiettivo del progetto è sostenere le imprese e i territori nei processi di internazionalizzazione |
| RISULTATI ATTESI         | Piani export                                                                                                     |
| KPI                      | Numero dei servizi specialistici per rafforzare la presenza estera delle imprese pugliesi                        |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                                                                                  |
| TARGET 2025              | 15                                                                                                               |

|                      |                                                                                                                  |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA      | Progetto Internazionalizzazione                                                                                  |
| OBIETTIVO STRATEGICO | Il principale obiettivo del progetto è sostenere le imprese e i territori nei processi di internazionalizzazione |
| RISULTATI ATTESI     | BtoB                                                                                                             |
| KPI                  | Numero degli incontri BtoB realizzati dalle imprese coinvolte negli eventi                                       |

| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto |
|--------------------------|-----------------|
| TARGET 2025              | 20              |

|                          |                                                                                                          |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Progetto Manifattura Design                                                                              |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | Obiettivo dell'iniziativa è realizzare iniziative per la valorizzazione e promozione del design pugliese |
| RISULTATI ATTESI         | Borse di studio                                                                                          |
| KPI                      | Numero di borse di studio da erogare a designer emergenti                                                |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                                                                          |
| TARGET 2025              | 5                                                                                                        |

#### MISSIONE REGOLAZIONE DEI MERCATI

|                          |                                                                                                                       |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Sportello etichettatura e sicurezza prodotti                                                                          |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | Supporto continuativo per un primo orientamento sulle tematiche correlate alla etichettatura e sicurezza sui prodotti |
| RISULTATI ATTESI         | Quesiti delle imprese                                                                                                 |
| KPI                      | Numero quesiti delle imprese                                                                                          |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                                                                                       |
| TARGET 2025              | 5                                                                                                                     |

#### MISSIONE: SOSTEGNO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Supportare le PMI pugliesi nell'accesso e consolidamento sui mercati internazionali mediante manifestazioni di settore, organizzazione di missioni, iniziative di incoming e incontri BtoB                                                                                                                                                    |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | L'obiettivo principale è il sostegno delle PMI pugliesi, favorendo la penetrazione di nuovi mercati e il consolidamento di quelli già acquisiti. L'attività di Unioncamere Puglia prevede l'organizzazione e il coordinamento della partecipazione delle PMI pugliesi alle principali manifestazioni fieristiche nazionali ed internazionali. |
| RISULTATI ATTESI         | Grado di interesse delle PMI pugliesi agli eventi organizzati                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| KPI                      | Numero delle richieste di partecipazione alle manifestazioni                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Numero richieste                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| TARGET 2025              | n. 150                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |



|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Supportare le PMI pugliesi nell'accesso e consolidamento sui mercati internazionali mediante manifestazioni di settore, organizzazione di missioni, iniziative di incoming e incontri BtoB                                                                                                                                                    |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | L'obiettivo principale è il sostegno delle PMI pugliesi, favorendo la penetrazione di nuovi mercati e il consolidamento di quelli già acquisiti. L'attività di Unioncamere Puglia prevede l'organizzazione e il coordinamento della partecipazione delle PMI pugliesi alle principali manifestazioni fieristiche nazionali ed internazionali. |
| RISULTATI ATTESI         | Numero delle iniziative organizzate                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| KPI                      | Realizzazione delle iniziative programmate                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Percentuale delle iniziative                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| TARGET 2025              | 80%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Supportare le PMI pugliesi nell'accesso e consolidamento sui mercati internazionali mediante manifestazioni di settore, organizzazione di missioni, iniziative di incoming e incontri BtoB                                                                                                                                                    |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | L'obiettivo principale è il sostegno delle PMI pugliesi, favorendo la penetrazione di nuovi mercati e il consolidamento di quelli già acquisiti. L'attività di Unioncamere Puglia prevede l'organizzazione e il coordinamento della partecipazione delle PMI pugliesi alle principali manifestazioni fieristiche nazionali ed internazionali. |
| RISULTATI ATTESI         | Gradimento delle aziende pugliesi rispetto alle iniziative promozionali realizzate                                                                                                                                                                                                                                                            |
| KPI                      | Efficacia dell'attività promozionale                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | L'efficacia e l'efficienza del servizio erogato                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| TARGET 2025              | 70%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Supportare le PMI pugliesi nell'accesso e consolidamento sui mercati internazionali mediante manifestazioni di settore, organizzazione di missioni, iniziative di incoming e incontri BtoB                                                                                                                                                    |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | L'obiettivo principale è il sostegno delle PMI pugliesi, favorendo la penetrazione di nuovi mercati e il consolidamento di quelli già acquisiti. L'attività di Unioncamere Puglia prevede l'organizzazione e il coordinamento della partecipazione delle PMI pugliesi alle principali manifestazioni fieristiche nazionali ed internazionali. |
| RISULTATI ATTESI         | Contributi promozionali regionali                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| KPI                      | Numero dei contributi regionali istruiti ed erogati a soggetti pubblici e privati                                                                                                                                                                                                                                                             |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| TARGET 2025              | 100                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                      |                                                                                                                                     |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA      | Supporto e assistenza continuativa alle PMI pugliesi sul mercato balcanico                                                          |
| OBIETTIVO STRATEGICO | L'attività di assistenza alle PMI sul mercato balcanico attraverso la sede di Unioncamere Puglia a Tirana è l'obiettivo principale. |
| RISULTATI ATTESI     | Numero di richieste di aziende pugliesi e albanesi che si rivolgono alla sede                                                       |

|                          |                                          |
|--------------------------|------------------------------------------|
| KPI                      | Volume di attività realizzato dalla sede |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Numero richieste                         |
| TARGET 2025              | 400                                      |

|                          |                                                                                                                                     |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Supporto e assistenza continuativa alle PMI pugliesi sul mercato balcanico                                                          |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | L'attività di assistenza alle PMI sul mercato balcanico attraverso la sede di Unioncamere Puglia a Tirana è l'obiettivo principale. |
| RISULTATI ATTESI         | Numero delle richieste delle PMI che sono state evase dai referenti dell'ufficio                                                    |
| KPI                      | Richieste evase rispetto a quelle pervenute                                                                                         |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Percentuale                                                                                                                         |
| TARGET 2025              | 90%                                                                                                                                 |

|                          |                                                                                                                                                                |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Supporto per la competitività e l'innovazione delle PMI pugliesi – Progetto Bridgeconomies                                                                     |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | Il progetto è finalizzato allo sviluppo dell'internazionalizzazione, competitività, innovazione e accesso ai finanziamenti europei da parte delle PMI pugliesi |
| RISULTATI ATTESI         | Accordi commerciali tecnologici tra PMI pugliesi e PMI europee                                                                                                 |
| KPI                      | Numero degli accordi commerciali tecnologici internazionali concordati con la Comunità europea                                                                 |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                                                                                                                                |
| TARGET 2025              | 8                                                                                                                                                              |

|                          |                                                                                                                                                                |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Supporto per la competitività e l'innovazione delle PMI pugliesi – Progetto Bridgeconomies                                                                     |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | Il progetto è finalizzato allo sviluppo dell'internazionalizzazione, competitività, innovazione e accesso ai finanziamenti europei da parte delle PMI pugliesi |
| RISULTATI ATTESI         | Servizi specialistici alle imprese                                                                                                                             |
| KPI                      | Numero dei servizi specialistici di advisory achievement erogati alle imprese                                                                                  |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                                                                                                                                |
| TARGET 2025              | 3                                                                                                                                                              |

|                      |                                                                                                                                            |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA      | Progetto OASIS                                                                                                                             |
| OBIETTIVO STRATEGICO | Obiettivo del progetto è accrescere il potenziale competitivo delle PMI pugliesi del settore oleario nei mercati europei ed internazionali |

|                          |                                                      |
|--------------------------|------------------------------------------------------|
| RISULTATI ATTESI         | Check up aziendali                                   |
| KPI                      | Numero di check up green ad aziende olearie pugliesi |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                      |
| TARGET 2025              | 10                                                   |

|                          |                                                                                                                                            |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Progetto OASIS                                                                                                                             |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | Obiettivo del progetto è accrescere il potenziale competitivo delle PMI pugliesi del settore oleario nei mercati europei ed internazionali |
| RISULTATI ATTESI         | Meeting di progetto                                                                                                                        |
| KPI                      | Numero degli incontri con il partenariato di progetto                                                                                      |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                                                                                                            |
| TARGET 2025              | 2                                                                                                                                          |

#### MISSIONE: SERVIZI ISTITUZIONALE DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

|                          |                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Attività di monitoraggio dell'economia pugliese                                                                                                                                                                                        |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | L'iniziativa ha lo scopo di assicurare il monitoraggio dell'economia regionale per erogare informazioni aggiornate alle imprese, per fornire un supporto informativo ai processi decisionali degli attori istituzionali del territorio |
| RISULTATI ATTESI         | Realizzazione indagini statistiche per i settori economici pugliesi                                                                                                                                                                    |
| KPI                      | Numero dei report statistici realizzati durante l'anno                                                                                                                                                                                 |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                                                                                                                                                                                                        |
| TARGET 2025              | 10                                                                                                                                                                                                                                     |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Gestione bando UN'Impresa alla Pari                                                                                                                                                                                              |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | Supporto alla Regione Puglia nell'attività di istruttoria/erogazione dei contributi a parziale copertura delle spese che le PMI pugliesi hanno sostenuto per dotarsi della certificazione di parità di genere (UNI/PdR 125/2022) |
| RISULTATI ATTESI         | Attività di istruttoria e erogazione dei contributi per la certificazione di parità di genere (UNI/PdR 125/2022)                                                                                                                 |
| KPI                      | Numero delle domande da istruire e finanziare                                                                                                                                                                                    |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                                                                                                                                                                                                  |
| TARGET 2025              | 40                                                                                                                                                                                                                               |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Istituzione dell'Albo regionale delle società benefit (L.R. 18/2022).                                                                                                                                                                                                                  |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | Accordo di cooperazione tra Regione Puglia e Unioncamere Puglia per la realizzazione delle attività previste dalla L.R. 12 agosto 2022, n. 18 "Istituzione dell'Albo regionale delle società benefit e del relativo marchio. Indirizzi sugli incentivi alle società benefit regionali" |
| RISULTATI ATTESI         | Realizzazione piattaforma informatica regionale                                                                                                                                                                                                                                        |
| KPI                      | Attivazione piattaforma informatica                                                                                                                                                                                                                                                    |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| TARGET 2025              | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Istituzione dell'Albo regionale delle società benefit (L.R. 18/2022).                                                                                                                                                                                                                  |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | Accordo di cooperazione tra Regione Puglia e Unioncamere Puglia per la realizzazione delle attività previste dalla L.R. 12 agosto 2022, n. 18 "Istituzione dell'Albo regionale delle società benefit e del relativo marchio. Indirizzi sugli incentivi alle società benefit regionali" |
| RISULTATI ATTESI         | Attivazione sportelli informativi                                                                                                                                                                                                                                                      |
| KPI                      | Numero sportelli informativi per il sistema delle imprese                                                                                                                                                                                                                              |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| TARGET 2025              | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                          |                                                                                                                 |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA          | Progetti comunitari                                                                                             |
| OBIETTIVO STRATEGICO     | Attività di elaborazione e candidatura di progetti comunitari transfrontalieri, transnazionali e interregionali |
| RISULTATI ATTESI         | Progetti candidati a valere su programmi di cooperazione internazionale                                         |
| KPI                      | Numero dei progetti elaborati e presentati                                                                      |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                                                                                 |
| TARGET 2025              | 2                                                                                                               |

|                      |                                                                                                                 |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA STRATEGICA      | Progetti comunitari                                                                                             |
| OBIETTIVO STRATEGICO | Attività di elaborazione e candidatura di progetti comunitari transfrontalieri, transnazionali e interregionali |
| RISULTATI ATTESI     | Partner di progetto                                                                                             |

|                          |                                                                                             |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| KPI                      | Numero dei partner di progetto istituzionali e privati coinvolti nelle iniziative candidate |
| PARAMETRO DI MISURAZIONE | Valore assoluto                                                                             |
| TARGET 2025              | 5                                                                                           |

### 3.2 Pari opportunità e bilancio di genere

Il D.Lgs. n. 150/2009 prevede di inserire tra gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (art. 8, co. 1, lett. h) e prevede altresì che, a consuntivo, la Relazione sulla performance espliciti, con riferimento all'anno precedente, il bilancio di genere realizzato (art. 10, co. 1, lett. b).

Nel Piano della Performance 2025, Unioncamere Puglia non ha individuato specifici obiettivi relativi alle politiche di genere, ritenendo piuttosto di integrare il principio delle pari opportunità nel modus operandi dell'organizzazione, indipendentemente dall'ambito di intervento.

Per quanto riguarda la dimensione interna, l'Ente considera il tema delle pari opportunità un elemento di fondamentale importanza per lo sviluppo delle risorse umane e del benessere organizzativo dedicando una particolare attenzione alla gestione del personale in un'ottica di genere. Si consideri che della attuale dotazione organica, su 15 addetti (incluso il Segretario Generale) 5 sono gli uomini e 10 le donne impegnate continuativamente a conseguire gli obiettivi dell'Ente.

### 3.3 Performance individuale del Segretario Generale

Tutte le iniziative precedentemente esposte sono coordinate e in parte realizzate dal Segretario Generale. In particolare, oltre le attività realizzate si evidenziano di seguito gli obiettivi del Segretario Generale, stabiliti nel relativo contratto:

- potenziare la progettualità per la realizzazione di iniziative a supporto del tessuto economico regionale;
- rafforzare le relazioni di carattere tecnico con gli Enti locali, nazionali ed internazionali, in particolare con l'Ente Regione Puglia;
- migliorare i servizi di Unioncamere Puglia per il sistema camerale pugliese, coinvolgendo le Camere di Commercio associate, compatibilmente con l'evoluzione dell'assetto del sistema camerale e della normativa, nonché con le volontà degli altri Enti decisori.

Il primo obiettivo è misurato attraverso il numero e la consistenza, in termini economici e sociali, dei progetti e iniziative presentati, anche in partnership con altri enti ed istituzioni, per la loro realizzazione, a supporto del tessuto socioeconomico della Puglia.

Il secondo e il terzo obiettivo sono misurati dal numero di accordi/protocolli d'intesa con gli Enti locali, con altre istituzioni pubbliche e private e con la Regione Puglia, nonché dal numero e dalla rilevanza delle attività/servizi svolti congiuntamente alle Camere associate.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------|
| Segretario Generale: Dott. Luigi Triggiani                                                                                                                                                                                                                                                        |           |                         |
| <u>Obiettivo individuale</u> : potenziare la progettualità per la realizzazione di iniziative a supporto del tessuto economico regionale                                                                                                                                                          |           |                         |
| indicatore                                                                                                                                                                                                                                                                                        | algoritmo | target anno             |
| kpi realizzazione<br>attività previste                                                                                                                                                                                                                                                            | si/no     | n. iniziative: da 1 a 2 |
| <u>Obiettivo individuale</u> : rafforzare le relazioni di carattere tecnico con gli Enti locali, nazionali ed internazionali, in particolare con l'Ente Regione Puglia                                                                                                                            |           |                         |
| indicatore                                                                                                                                                                                                                                                                                        | algoritmo | target anno             |
| kpi realizzazione<br>attività previste                                                                                                                                                                                                                                                            | si/no     | n. iniziative: da 1 a 2 |
| <u>Obiettivo individuale</u> : migliorare i servizi di Unioncamere Puglia per il sistema camerale pugliese, coinvolgendo le Camere di Commercio associate, compatibilmente con l'evoluzione dell'assetto del sistema camerale e della normativa, nonché con la volontà degli altri Enti decisori. |           |                         |
| indicatore                                                                                                                                                                                                                                                                                        | algoritmo | target anno             |
| kpi realizzazione<br>attività previste                                                                                                                                                                                                                                                            | si/no     | n. 2 servizi            |

### 3.4 Rischi corruttivi e trasparenza

Unioncamere Puglia con l'adozione del presente Piano si conforma alla nuova impostazione del PNA 2019, approvato dall'ANAC con la delibera n.1064 del 13 novembre 2019 e secondo le indicazioni di cui al documento "Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza del 3/02/2022.

Con l'attività di prevenzione alla corruzione di cui alla Legge 190/2012 è stata introdotta la nozione di "rischio" con riferimento alla possibilità che in determinati ambiti organizzativi possano verificarsi comportamenti corruttivi prevedendo altresì l'obbligo per le Pubbliche Amministrazioni di predisporre un piano di prevenzione alla corruzione, con la relativa graduazione e valutazione dei livelli di esposizione degli uffici al rischio di corruzione nonché ad indicare gli interventi organizzativi necessari e tempestivi a prevenirlo. Pertanto, viene inteso il concetto di corruzione in modo più ampio, in quanto ricomprende tutte le situazioni in cui si riscontri un abuso del potere al fine di ottenere vantaggi privati.

Il successivo D.Lgs. 33/2013 riguardante gli obblighi di pubblicità e trasparenza dell'attività della P.A. ha previsto altresì di collegare le misure previste nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità con quelle previste dal Piano Triennale di prevenzione della corruzione che diviene una sezione del Piano anticorruzione. Il programma Triennale della Trasparenza e l'Integrità con

successivo d. Lgs.97/2016 diviene parte integrante del Piano Triennale di prevenzione della corruzione.

Il presente Piano è proposto dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, Dott. Triggiani, Segretario Generale dell'Ente, e viene adottato dalla Giunta di Unioncamere Puglia.

### **3.5 Il contesto esterno e il contesto interno**

#### Analisi del contesto esterno

Per quanto riguarda il contesto interno, esso riguarda la struttura organizzativa dell'Ente e la mappatura dei processi, che rappresenta l'aspetto centrale e più importante finalizzato a una corretta valutazione del rischio. Tali informazioni sono già riportate nel capitolo 1 di questo documento a cui si rimanda ("Il perimetro delle attività svolte").

#### Analisi del contesto interno

Analogamente, per il contesto esterno si rinvia al capitolo 2 di questo documento

#### Personale

Si rinvia alla parte "Dotazione di Personale" di questo documento.

### **3.6 Il processo di elaborazione e adozione del P.T.P.C.T.**

L'originaria previsione della Legge 190 secondo cui il Piano deve essere redatto entro il 31 gennaio di ogni anno ha subito varie modifiche in sede di prima applicazione.

Ad oggi si fa riferimento integrale al comma 8 dell'art. 1 della L. 190/2012, chiaro nello specificare che il PTPCT deve essere adottato ogni anno entro il 31 gennaio. Così nel Comunicato del Presidente del 16 marzo 2018 è stato precisato che le amministrazioni sono tenute ad adottare, ciascun anno, alla scadenza prevista dalla legge, un nuovo completo PTPCT, che include anche una apposita sezione dedicata alla trasparenza, valido per il successivo triennio. Il P.T.P.C.T. è generalmente approvato entro il 31 gennaio di ogni anno. Quest'anno il termine per l'adozione del piano è stato differito al 30 aprile 2022, termine entro il quale dovrà essere approvato il PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) al cui interno dovrà confluire anche il P.T.P.C.T..

### **3.7 Ruoli e responsabilità**

La nuova disciplina unifica in capo ad un solo soggetto l'incarico di responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e ne rafforza il ruolo; prevede poteri e funzioni idonei a garantire lo svolgimento dell'incarico con autonomia ed effettività, eventualmente anche con modifiche organizzative. Ora il responsabile viene identificato con riferimento ad entrambi i ruoli come Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (R.P.C.T.).

Il RPCT svolge i compiti per legge previsti e, per l'adempimento degli stessi, può in ogni momento: verificare e chiedere delucidazioni per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti

che possono integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità;

- richiedere ai dipendenti che hanno istruito un procedimento di fornire motivazioni per iscritto circa le circostanze di fatto e di diritto che sottendono all'adozione del provvedimento finale;
- effettuare, tramite l'ausilio di soggetti interni competenti per settore, ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi.

Dal punto di vista più operativo, l'attività di risk management, è promossa e sviluppata dal Segretario generale, indipendentemente dal fatto che egli sia il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, ovvero abbia delegato tale funzione ad altro soggetto per motivate esigenze organizzative. Il Segretario generale in ogni caso deve:

- assicurare la piena funzionalità dell'organismo di valutazione (O.I.V.), del R.P.C.T. e degli eventuali auditor esterni;
- assicurare i collegamenti informativi e funzionali tra organi interni di controllo e organi di indirizzo;
- proporre agli organi di indirizzo e attuare ogni iniziativa, anche esterna, tesa a diffondere la cultura dell'integrità e della trasparenza e della legalità.

### **3.8 Il coinvolgimento degli *stakeholder***

I principali *stakeholder* dei servizi di Unioncamere Puglia sono:

- le imprese ubicate nel territorio provinciale,
- le Associazioni di categoria,
- gli intermediari e/o professionisti che assistono le imprese negli adempimenti camerali,
- gli Ordini Professionali,
- i Fornitori,
- gli Enti locali e nazionali,
- gli istituti scolastici, l'Università e gli ITS regionali,
- i cittadini.

Unioncamere Puglia è da tempo sensibile nel raccogliere i *feed-back* provenienti dai propri *stakeholder*.

### **3.9 Aree di rischio: metodologia**

La “gestione del rischio corruzione” è il processo con il quale si misura il rischio e successivamente si sviluppano le azioni, al fine di ridurre le probabilità che lo stesso rischio si verifichi; attraverso il



P.T.P.C.T. si pianificano le azioni proprie del processo, che richiede l'attivazione di meccanismi di consultazione con il personale dedicato, con il coinvolgimento attivo dei referenti che presidiano i diversi ambiti di attività.

Le fasi principali della attività di gestione del rischio sono:

- 1 mappatura dei processi, fasi e attività relativi alla gestione caratteristica dell'Unione;
- 2 valutazione del rischio per ciascun processo, fase e/o attività;
- 3 trattamento del rischio;
- 4 monitoraggio.

### **3.10 Mappatura dei processi**

La mappatura consiste nell'individuazione del processo, delle sue fasi e attività, nonché delle responsabilità ad essi legate; deve essere effettuata da parte di tutte le PA, delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici per le aree di rischio individuate dalla normativa e dal PNA (Area A: acquisizione e progressione del personale; Area B: contratti pubblici; Area C: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario privi di effetto economico immediato per il destinatario; Area D: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario con effetto economico immediato per il destinatario). Le 4 Aree si articolano nei processi puntualmente descritti nell'Allegato 2 al P.N.A. 2013 e negli aggiornamenti del P.N.A.. Per la mappatura è fondamentale il coinvolgimento dei responsabili delle strutture organizzative principali. La mancata collaborazione può altresì essere considerata dal RPCT in fase di valutazione del rischio.

### **3.11 Valutazione del rischio**

La valutazione del rischio deve essere effettuata per ciascun processo, fase e/o attività e comprende:

- l'identificazione del rischio (ricerca, individuazione e descrizione del rischio), mediante consultazione e confronto dei soggetti coinvolti, analizzando i precedenti giudiziari, etc.;
- 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.

### **3.12 Trattamento del rischio**

Consiste nella individuazione e valutazione delle misure che devono essere predisposte per neutralizzare o ridurre il rischio di corruzione. A tale scopo, devono essere individuate e valutate le misure di prevenzione, che si distinguono in "obbligatorie" e "ulteriori": per le misure obbligatorie non sussiste alcuna discrezionalità da parte della Pubblica Amministrazione (al limite l'organizzazione può individuare il termine temporale di implementazione, qualora la legge non

disponga in tale senso: in questo caso il termine stabilito dal P.T.P.C.T. diventa perentorio), per le ulteriori occorre operare una valutazione in relazione ai costi stimati, all'impatto sull'organizzazione, al grado di efficacia alle stesse attribuito.

A tal proposito A.N.AC., nelle indicazioni per l'aggiornamento del Piano (Determinazione n. 12 del 28.10.2015), precisa che le misure definite "obbligatorie" non hanno una maggiore importanza o efficacia rispetto a quelle "ulteriori" e fa quindi un distinguo fra "misure generali" che si caratterizzano per il fatto di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione o ente e "misure specifiche" che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio.

L'ultima fase del processo di gestione del rischio, ossia il trattamento del rischio, è consistita nell'identificazione delle misure da implementare per neutralizzare o, comunque, ridurre quei rischi di fenomeni corruttivi individuati all'esito dell'attività di mappatura e valutazione del rischio

Le Linee Guida ANAC individuano le seguenti misure minime da adottare:

- *codice di comportamento;*
- *trasparenza;*
- *inconferibilità specifiche per gli incarichi di amministratore e per gli incarichi dirigenziali;*
- *incompatibilità specifiche per gli incarichi di amministratore e per gli incarichi dirigenziali;*
- *attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro dei dipendenti pubblici;*
- *formazione;*
- *tutela del dipendente che segnala illeciti;*
- *rotazione o misure alternative;*
- *monitoraggio.*

Nell'adozione di tali misure preventive si è tenuto in debito conto del sistema di controllo interno esistente.

### **3.13 Monitoraggio**

Questa fase è finalizzata alla verifica dell'efficacia dei sistemi di prevenzione introdotti; è attuata da tutti i soggetti che partecipano all'intero processo di gestione del rischio.

La verifica dell'attuazione delle misure previste può essere svolta direttamente dal R.P.C.T., coadiuvato dal suo staff, in via ordinaria, verso processi e misure appartenenti ad Aree individuate a rischio e, in via straordinaria, verso processi – a prescindere dalla classificazione del rischio – per i quali siano emerse situazioni di particolare gravità conseguenti a segnalazione di illeciti, interventi della magistratura, etc. La legge 190/2012 prescrive l'obbligo di aggiornare annualmente il Piano triennale di prevenzione della Corruzione (P.T.P.C.T.).

Come è noto, uno degli elementi portanti del P.T.P.C.T., in base alla normativa vigente e alle indicazioni contenute nel P.N.A. e nei suoi aggiornamenti è rappresentato dall'analisi dei processi per l'individuazione dei possibili rischi di *maladministration* e la conseguente definizione di misure di prevenzione, cioè di misure di mitigazione del rischio: tali misure si distinguono in

“obbligatorie”, perché contenute in prescrizioni normative, e “ulteriori”, caratterizzate, invece, da una valenza organizzativa, incidenti sulla singola unità responsabile del processo interessato o, trasversalmente, sull’intera organizzazione.

### 3.14 Metodologia seguita nel processo di analisi dei rischi

Le logiche legate all’utilizzo delle schede di rilevazione dei rischi di processo partono dalle indicazioni del P.N.A. e dei suoi aggiornamenti, che prevedono di utilizzare i relativi allegati operativi per tener traccia di una serie di variabili utili alla gestione del rischio. In particolare, le schede utilizzate comprendono le Aree previste dalla normativa e quelle individuate successivamente da ANAC, seguendo le proprie specificità operative.

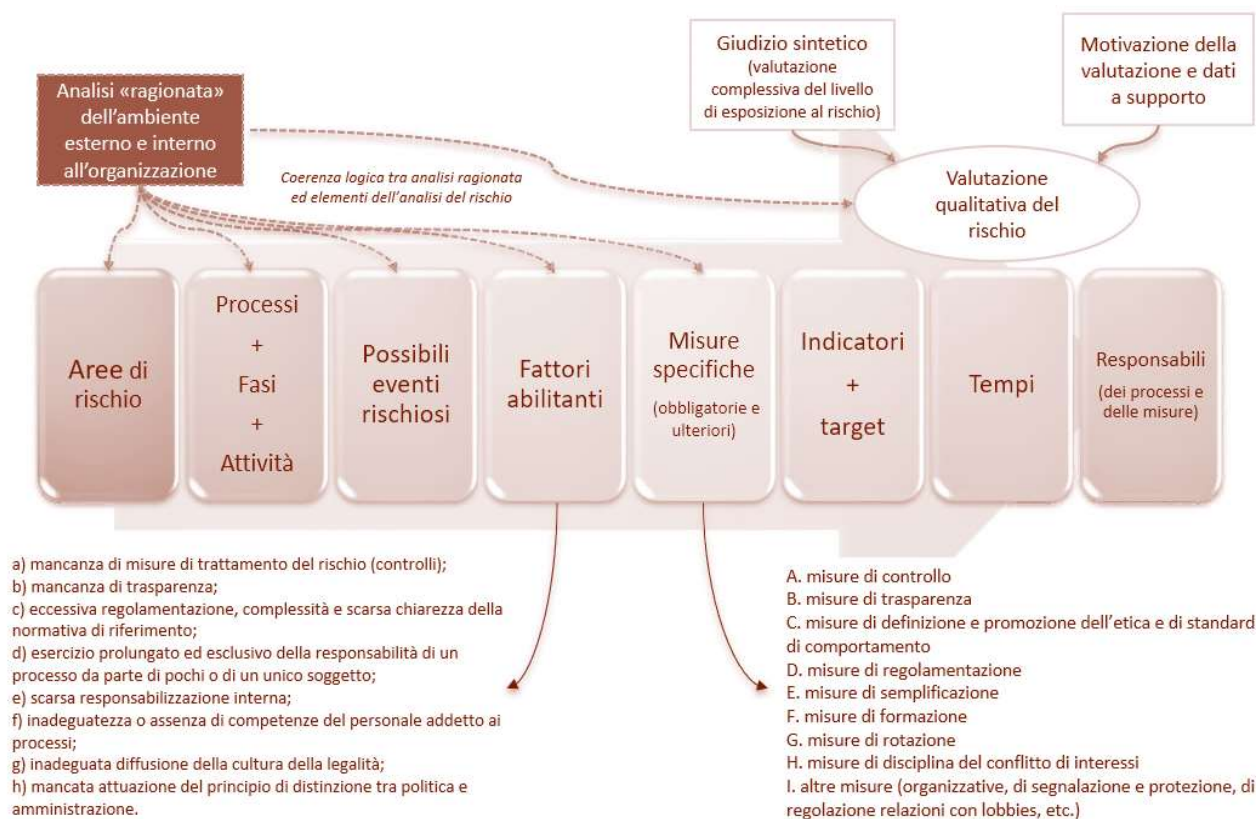
Le schede utilizzate per rilevare i punti salienti dell’analisi di ciascuna delle 4 Aree obbligatorie indicate all’Allegato 2 del P.N.A. 2013 e delle Aree Specifiche hanno permesso di approfondire i seguenti aspetti:

- per ciascuna Area, processo, fase/attività, i possibili rischi di corruzione e le misure (classificate anche secondo le famiglie indicate da ANAC per il monitoraggio dei P.T.P.C.T. sulla piattaforma creata nel luglio del 2019). Tali famiglie sono di seguito riportate:
  - 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
  - F. misure di formazione
  - G. misure di rotazione
  - H. misure di disciplina del conflitto di interessi
  - I. altre misure (organizzative, di segnalazione e protezione, di regolazione relazioni con lobbies, etc.)
- per ciascun rischio, i fattori abilitanti (i.e. 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 - es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.; l) carenza di controlli);
- per ciascun processo, fase/attività e per ciascun rischio, le misure obbligatorie e/o ulteriori (denominate specifiche) che servono a contrastare l’evento rischioso;
- le misure generali o trasversali, trattate con riferimento all’intera organizzazione o a più Aree della stessa;

- per ciascun processo e misura il relativo responsabile;
- per ciascuna misura, il relativo indicatore e target di riferimento;
- per ciascuna misura, la tempistica entro la quale deve essere messa in atto per evitare il più possibile il fenomeno rischioso.

Nello specifico, i processi sono stati raggruppati in base all'organizzazione dell'Ente. Successivamente, sono stati individuati i processi a rischio corruttivo e la loro corrispondente area di rischio di appartenenza, così come specificate dall'ANAC nell'Allegato 1 del PNA 2019 (tabella 3). Per quei processi che, a seguito dell'analisi effettuata da Unioncamere Puglia, non sono stati ritenuti esposti a rischio corruttivo specifico, non è stato necessario provvedere alla compilazione delle schede di rischio presenti nelle Linee Guida Unioncamere 2019 e utilizzate unicamente per i processi a rischio corruttivo.

In sintesi, lo schema adottato per la gestione del rischio è rappresentato nel seguente grafico:



Dall'elaborazione delle schede di rischio, fornite da Unioncamere, sono state predisposte le seguenti aree di rischio, a cui il RPCT ha ricondotto alcuni dei processi/sottoprocessi/attività ritenuti maggiormente esposti al rischio corruttivo, anche sulla base delle esperienze maturate nelle annualità precedenti:

#### AREE DI RISCHIO (e relativi processi/sottoprocessi)

- A) Acquisizione e progressione del personale;
- B) Gestione del personale;
  - B.1. Acquisizione del personale;
    - B1.1. Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, selezioni interne;
    - B1.2. Assegnazione e rinnovo incarichi dirigenziali;
    - B1.3 Attivazione forme di lavoro flessibili /atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti);
- C) Affidamento di lavori, servizi e forniture;
  - C.1. Progettazione della strategia di acquisto;
  - C.2. Selezione del contraente;
  - C.3. Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto;
  - C.4. Esecuzione del contratto;
- D) Incarichi e nomine;
- E) Conferimento incarichi.

### 3.15 Le misure anticorruzione generali

Il P.T.P.C.T deve individuare una serie di iniziative ed azioni anticorruzione, aggiornate soprattutto rispetto alle novità introdotte dalla normativa di riferimento e dagli aggiornamenti del PNA. Di seguito l'elenco delle misure di prevenzione della corruzione che saranno adottate da Unioncamere Puglia tenuto conto delle novità legislative intervenute in materia.

| Tipologia di misura (come da PNA 2019)                 | Misura di prevenzione                                                               | Descrizione                                                               | Responsabili                                                                                      |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b> | Misure sull'accesso / permanenza nell'incarico / carica pubblica (nomine politiche) | Applicazione delle norme in materia di accesso e permanenza nell'incarico | Responsabile della misura SG<br>Responsabili dei processi tutti i<br>Responsabili di procedimento |
| <b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b> | Rotazione straordinaria                                                             | Applicazione delle norme in materia di rotazione                          | Responsabile della misura SG                                                                      |

|                                                        |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                              |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b> | Doveri di comportamento: codici di comportamento.                                                                    | Rispetto del Codice di Comportamento. In particolare:<br>1. divieto di ricevere regali o altre utilità per dirigenti e dipendenti impegnati nelle attività a più elevato rischio di corruzione;<br>2. divieto di assumere incarichi di collaborazione remunerati da privati con cui abbiano avuto negli ultimi 2 anni rapporti, anche come responsabili di procedimento, nello svolgimento di attività negoziali o nell'esercizio di poteri autoritativi per conto dell'ente;<br>3. obbligo di segnalare la presenza di una condizione di conflitto di interessi anche potenziale;<br>4. divieto di sfruttare, menzionare, la posizione ricoperta per ottenere utilità;<br>5. divieto di assumere comportamenti che possano nuocere all'immagine dell'Unione<br>6. utilizzo dei beni e delle strutture, dei materiali e delle attrezzature, mezzi di trasporto, linee telefoniche e telematiche dell'Unione esclusivamente per ragioni di ufficio nel rispetto dei vincoli posti dall'Unioncamere;<br>7. il dipendente, nei rapporti con i destinatari della propria attività, conforma le sue azioni e i suoi comportamenti alla massima educazione, correttezza, completezza e trasparenza delle informazioni. | Responsabile della misura SG<br>Responsabile dei processi tutti i dipendenti |
| <b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b> | Misure di disciplina del conflitto di interessi                                                                      | - astensione dall'adozione di pareri, di valutazioni tecniche, di atti endoprocedimentali e del provvedimento finale da parte di soggetti che si trovino in situazioni nelle quali vi sia conflitto di interessi.<br>- le modalità di valutazione e segnalazione della situazione di conflitto sono disciplinate dal codice etico portato a conoscenza di tutti i destinatari.<br>- Applicazione delle norme in materia di conflitto di interessi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Responsabile della misura SG<br>Responsabile dei processi tutti i dipendenti |
| <b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b> | Misure di inconfiribilità / incompatibilità                                                                          | Applicazione delle norme in materia di inconfiribilità / incompatibilità                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Responsabile della misura SG                                                 |
| <b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b> | Misure di prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici | Applicazione del codice di comportamento e delle norme in materia di formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Responsabile della misura SG<br>Responsabile dei processi tutti i dipendenti |
| <b>PTPCT e formazione</b>                              | Misure di formazione                                                                                                 | - Formazione generale, rivolta a tutti i dipendenti, e mirata all'aggiornamento delle competenze e alle tematiche dell'etica e della legalità<br>- Formazione specifica rivolta all'RPCT, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio, mirato a valorizzare le politiche, i programmi e gli strumenti utilizzati per la prevenzione e ad approfondire tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nell'Unioncamere<br>- Formazione sulle fasi e competenze necessarie a formulare il PTPCT e i suoi aggiornamenti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Responsabile della misura SG<br>Responsabile dei processi tutti i dipendenti |

|                                    |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                 |
|------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PTPCT e rotazione ordinaria</b> | Misure di rotazione                 | Per la struttura dell'Unioncamere, l'applicazione di procedure di rotazione risulta essere inattuabile, per le ridotte dimensioni e sotto organico. Come indicato dall'ANAC nella determinazione n. 8/2015 e nel PNA 2019, in alternativa alla rotazione, è assicurata la distinzione delle competenze (cd. "segregazione delle funzioni") che attribuisce a soggetti diversi i compiti di: a) svolgere istruttorie e accertamenti; b) adottare decisioni; c) attuare le decisioni prese; d) effettuare verifiche."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Responsabile della misura SG<br>Responsabile dei processi tutti i dipendenti                    |
| <b>Trasparenza</b>                 | Misure di trasparenza               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. n.33/2013.</li> <li>- rispetto delle disposizioni in materia di pubblicità previste dal codice di cui al D.Lgs. 50/2016;</li> <li>- rispetto del D.Lgs. 97/2016 - Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche</li> <li>- pubblicazione delle informazioni relative agli incarichi, ai procedimenti (es. di aggiudicazione) e ai bilanci nel sito internet (costituisce il metodo fondamentale per il controllo, da parte del cittadino e/o utente, delle decisioni nelle materie a rischio di corruzione disciplinate dal presente Piano).</li> </ul> | Responsabile della misura SG<br>Responsabile dei processi tutti i dipendenti                    |
| <b>Whistleblowing</b>              | Misure di segnalazione e protezione | Garantire il rispetto dell'art. 54 bis D.Lgs. 165/2001 in materia di tutela della riservatezza di chi effettua segnalazioni in modo da escludere penalizzazioni e, quindi, incentivare la collaborazione nella prevenzione della corruzione.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Responsabile della misura SG<br>Responsabile dei processi tutti i dipendenti                    |
| <b>Controllo</b>                   | Misure di controllo                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- effettuazione dei controlli sulle attività di Unioncamere con modalità che assicurino anche la verifica dell'osservanza delle disposizioni vigenti in materia di prevenzione e contrasto della corruzione e, in particolare, dell'applicazione delle misure previste dal presente Piano.</li> <li>- nella redazione dei provvedimenti finali i Dirigenti ed i Responsabili competenti devono porre la massima attenzione nel riportare in premessa la motivazione completa ed esauriente, indicante i presupposti di fatto e le ragioni giuridiche che hanno determinato la decisione di Unioncamere, in relazione alle risultanze dell'istruttoria, in modo da consentire a chiunque di comprendere appieno il contenuto dei provvedimenti.</li> </ul>                                                                                                                                                               | Responsabile della misura SG<br>Responsabile dei processi tutti i responsabili dei procedimenti |

### Codice di comportamento

L'Ente ha adottato con provvedimento di Giunta n. 24 del 13 novembre 2023 il proprio Codice di comportamento uniformandosi alle nuove linee guida emanate dall'ANAC in materia.

### Astensione in caso di conflitti di interessi

L'Ente, con il Codice di comportamento ha disciplinato la procedura da seguire da parte del dipendente che si trovi a prendere decisioni o a svolgere attività inerenti alle sue mansioni in situazioni di conflitto di interessi, come specificamente previste dagli articoli 6, comma 2 e 7 del D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62.



A norma dell'art. 6, comma 2, del DPR n. 62/2013, il dipendente si astiene dal prendere decisioni o svolgere attività inerenti alle sue mansioni in situazione anche potenziale, di conflitto, di interessi con interessi personali, del coniuge, di conviventi, di parenti, di affini entro il secondo grado.

A norma dell'art. 7 del DPR n. 62/2013, i dipendenti si astengono dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere interessi propri, ovvero di loro parenti e affini entro il secondo grado, del coniuge o di conviventi, oppure di persone con le quali abbiano rapporti di frequentazione abituale, ovvero, di soggetti od organizzazioni con cui egli o il coniuge abbia causa pendente o grave inimicizia o rapporti di credito o debito significativi, ovvero di soggetti od organizzazioni di cui sia tutore, curatore, procuratore o agente, ovvero di enti, associazioni anche non riconosciute, comitati, società o stabilimenti di cui sia amministratore o gerente o dirigente; si astengono, altresì, in ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza.

In conformità a quanto previsto dall'art. 35, comma 3, lettera e), del d.lgs. n. 165/2001, il soggetto a cui affidare l'incarico di presidente o componente, anche quale esperto senza diritto di voto, e di segretario verbalizzante di una commissione giudicatrice di procedure concorsuali per il reclutamento di personale e per le progressioni orizzontali e verticali dei dipendenti deve autodichiarare, di non essere componente degli organi di indirizzo politico di questa Unione Regionale di non ricoprire cariche politiche e di non essere rappresentante sindacale o designato dalle confederazioni e organizzazioni sindacali o dalle associazioni professionali.

#### Autorizzazioni allo svolgimento di incarichi d'ufficio - attività ed incarichi extra-istituzionali

Il Segretario Generale e i dirigenti, ai sensi del D.lgs 39/2013, decreto in attuazione della Legge 190/2013 prima di assumere le loro funzioni, comunicano all'amministrazione le partecipazioni azionarie e gli altri interessi finanziari che possano porlo in conflitto di interessi con la funzione pubblica che svolge e dichiarano se hanno parenti e affini entro il secondo grado, coniuge o convivente che esercitano attività politiche, professionali o economiche che li pongano in contatti frequenti con l'ufficio che dovrà dirigere o che siano coinvolti nelle decisioni o nelle attività inerenti all'ufficio. Il dirigente fornisce le informazioni sulla propria situazione patrimoniale e le dichiarazioni annuali dei redditi soggetti all'imposta sui redditi delle persone fisiche previste dalla legge. (art. 13, comma 3, del DPR n. 62/2013)

Il responsabile del procedimento, i titolari degli uffici competenti ad adottare pareri, valutazioni tecniche e il provvedimento finale qualora si trovino in una situazione anche potenziale di conflitto di interessi hanno l'obbligo di astenersi da ogni attività inerente al procedimento amministrativo interessato dal conflitto di interessi e di darne comunicazione.

#### Rotazione del personale

L'applicazione di procedure di rotazione risulta essere inattuabile, per la progressiva riduzione del personale in servizio presso l'Ente. In alternativa alla rotazione, è assicurata la distinzione delle competenze (cd. "segregazione delle funzioni") che attribuisce a soggetti diversi i compiti di: a) svolgere istruttorie e accertamenti e b) adottare decisioni. In particolare, vengono sviluppate anche



altre misure organizzative quali l'affidamento di una particolare attività o procedimento a due o più dipendenti o l'attivazione di controlli a diversi livelli.

### Formazione

La legge n. 190/2012 assegna alla formazione un importante ruolo di prevenzione della corruzione quale strumento di diffusione della cultura della legalità. In quest'ottica Unioncamere Puglia assicurerà specifiche attività formative rivolte al personale dipendente, anche con rapporto di lavoro flessibile, in materia di trasparenza, pubblicità, integrità e legalità. Al riguardo si ritiene opportuno procedere a livello sistemico con la collaborazione di Unioncamere. Il Responsabile della prevenzione della corruzione ha in ogni caso facoltà di individuare percorsi formativi specifici anche avvalendosi di operatori interni. Nel triennio gli interventi formativi saranno finalizzati a far conseguire ai dipendenti una piena conoscenza dei contenuti, finalità e adempimenti conseguenti relativi a: - piano triennale anticorruzione, etica e legalità; - la trasparenza quale misura fondamentale di prevenzione della corruzione, - codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni e codice di comportamento di Unioncamere Puglia con particolare riferimento ai comportamenti da tenere in caso di conflitto di interessi e alle conseguenze scaturenti da condotte scorrette o in violazione della normativa vigente.

## **4. MONITORAGGIO E AGGIORNAMENTO DEL PIANO**

### **4.1 Descrizione del monitoraggio effettuato da soggetti interni all'Amministrazione**

Il monitoraggio interno sull'attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione sarà svolto secondo le seguenti modalità:

- La responsabilità del monitoraggio è assegnata al Segretario Generale, in quanto Responsabile della prevenzione della corruzione, responsabile della individuazione dei contenuti del piano, nonché del controllo del procedimento di elaborazione, attuazione ed aggiornamento del Piano triennale.
- La periodicità del monitoraggio è semestrale. Il monitoraggio avviene attraverso la somministrazione ai responsabili dei servizi e di uffici di staff di un report di rilevazione delle misure attuate. Entro il mese di gennaio, o diversa data indicata dall'ANAC, il Responsabile prevenzione della corruzione pubblica nel sito web dell'amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta e la trasmette alla Giunta e all'OIV. Nei casi in cui la Giunta lo richieda o qualora il Responsabile lo ritenga opportuno, quest'ultimo riferisce sull'attività svolta.

Nel caso in cui il Responsabile della prevenzione della corruzione riscontri:

1. fatti che possono presentare una rilevanza disciplinare: deve darne tempestiva informazione al Dirigente preposto all'ufficio a cui il dipendente è addetto o, in qualità di responsabile dell'Ufficio procedimenti disciplinari avviare con tempestività l'azione disciplinare;
2. fatti suscettibili di dar luogo a responsabilità amministrativa: deve presentare tempestiva denuncia circostanziata alla competente procura della Corte dei conti per le eventuali iniziative in ordine all'accertamento del danno erariale (art. 20 D.P.R. n. 3 del 1957; art. 1, comma 3, l. n. 20 del 1994);
3. fatti che rappresentano notizia di reato: deve presentare denuncia alla procura della Repubblica o ad un ufficiale di polizia giudiziaria con le modalità previste dalla legge (art. 331 c.p.p.) e deve darne tempestiva informazione all'Autorità nazionale anticorruzione. In ogni caso, il dirigente preposto all'ufficio deve tener conto dei fatti emersi in sede di valutazione della performance individuale.

### **4.2 Descrizione dell'audit dell'OIV**

Il D.Lgs. 150/2009 attribuisce agli OIV importanti compiti in materia di verifica e controllo sul livello di trasparenza raggiunto dall'Ente, che culmina nella funzione di verifica sull'assolvimento degli adempimenti degli obblighi di trasparenza e di integrità. (Art. 14 c. 4 lett. a), f), g).

A tal fine l'OIV sottopone alla propria attività di audit anche il processo di redazione, elaborazione ed attuazione del piano triennale di prevenzione della corruzione, facendo confluire i propri risultati all'interno della Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza ed integrità di propria specifica competenza. Gli esiti delle verifiche vengono

trasmesse anche alla Giunta Camerale ai fini della definizione e/o aggiornamento degli obiettivi strategici in materia di lotta alla corruzione.

### **4.3 Sezione trasparenza**

#### Premessa

Il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità costituisce parte integrante del presente Piano. Il principio della trasparenza è infatti strettamente correlato con l'esigenza di prevenire la corruzione e l'illegalità, cosicché l'agire in trasparenza costituisce in sostanza un irrinunciabile strumento di prevenzione e contrasto al rischio di illecito all'interno della P.A.

Il responsabile per Unioncamere Puglia della trasmissione e pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi del decreto n.33/2013 è il Responsabile della Trasparenza ed è individuato nella persona del Segretario Generale.

Unioncamere Puglia ha recepito ai fini di un corretto adempimento, gli obblighi di pubblicazione sanciti dal D.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 *“Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”* e, preso atto delle modifiche apportate dal d.lgs 97/2016 e delle richiamate linee guida, ha individuato gli obblighi di pubblicazione e i relativi responsabili della pubblicazione che si riportano in allegato per formare parte integrante e sostanziale del presente piano (all. n.-3).

#### Misure per l'attuazione degli obblighi di trasparenza

I dati, le notizie e le informazioni elencate vengono pubblicati in apposita sezione del sito denominata “Amministrazione Trasparente”, raggiungibile da un link chiaramente identificabile dall'etichetta posta nella home page del sito camerale [www.unioncamerepuglia.it](http://www.unioncamerepuglia.it).

Le modalità tecniche adottate per la pubblicazione dei dati nel sito - uniformate alle “Linee guida per i siti web della P.A.”, disponibili sul sito del Ministero della Pubblica amministrazione e innovazione sono suddivise in due sottoinsiemi:

1. indicazioni relative al formato, che hanno lo scopo di favorire l'utilizzo delle informazioni e dei dati da parte degli utenti;
2. indicazioni relative alla reperibilità, che hanno lo scopo di favorire la ricerca delle informazioni e dei dati.

Al fine di favorire il riutilizzo e l'elaborazione delle informazioni e dei dati pubblicati sul sito web ed aumentarne la qualità, con specifico riferimento alle indicazioni prescritte relativamente al formato, l'Unioncamere Puglia opera per:

- garantire la tempestività della pubblicazione delle informazioni e dei dati e la trasparenza dei criteri di validità;
- contestualizzare chiaramente ogni contenuto informativo pubblicato (pagina web, file) indicando in particolare:

- a) la tipologia delle informazioni contenute;
  - b) il periodo a cui le informazioni si riferiscono, con eventuale indicazione della data di pubblicazione o di aggiornamento;
  - c) la struttura/ufficio a cui le informazioni si riferiscono e la struttura/ufficio che ha creato il contenuto informativo, ove richiesto;
- garantire all'interno della sezione del sito dedicata alla trasparenza la possibilità agli utenti di fornire feedback e valutazioni relative alle informazioni pubblicate. Tale modalità è diretta a coinvolgere gli utenti/clienti nell'attività dell'Ente, aiutare Unioncamere Puglia nel compito di garantire la qualità delle informazioni rilevanti per gli utenti e diffondere la consapevolezza della disponibilità di informazioni e meccanismi di funzionamento dell'ente camerale.

### Limiti alla trasparenza

In base al disposto dell'art. 4 del D. Lgs. 33/2013 questa Unione ha cura di non pubblicare, in quanto la pubblicazione costituirebbe violazione delle disposizioni in materia di protezione dei dati personali sia i dati personali non pertinenti che i dati sensibili o giudiziari che non siano indispensabili rispetto alle specifiche finalità della pubblicazione. Potranno essere utilizzati gli accorgimenti necessari per oscurare i dati non pertinenti con le finalità di trasparenza o comunque non accessibili.

### Posta elettronica certificata (PEC)

La PEC è uno strumento indispensabile, insieme agli altri, per l'attuazione del principio della trasparenza e inoltre risponde agli obblighi previsti dal legislatore in materia di semplificazione. Infatti, è uno strumento di comunicazione innovativo, essa dà valore legale alle comunicazioni; garantisce indirizzo del mittente, del destinatario, data e ora di invio e ricezione del messaggio. Unioncamere Puglia è dotata della casella di posta elettronica istituzionale certificata [unioncamerepuglia@legalmail.it](mailto:unioncamerepuglia@legalmail.it) accreditata presso l'indice della pubblica amministrazione (IPA) sin dal 18 maggio 2005.

La casella PEC principale è legata al protocollo informatico in dotazione all'Ente, denominato Gedoc. Il sistema di protocollo è in grado, quindi, di spedire documenti informatici anche con firma digitale verso indirizzi di PEC esterni (pubbliche amministrazioni, imprese, cittadini, ecc.) evitando, quindi, la spedizione cartacea dei documenti.

### Vigilanza e monitoraggio sugli obblighi in materia di trasparenza

Il monitoraggio sull'attuazione degli obblighi di trasparenza viene effettuato semestralmente dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e approvata dalla Giunta.

### Procedimento di elaborazione e adozione del Programma

All'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità concorrono diversi attori:

- il Responsabile della Trasparenza, nella figura del Segretario Generale dell'Ente, che coinvolge gli attori interni per l'individuazione e l'aggiornamento delle informazioni, vigila sugli adempimenti e coordina le attività;
- la Giunta che concorre alla predisposizione degli obiettivi indirizzando il processo ed enfatizzando gli obblighi di trasparenza come obiettivo strategico dell'Ente;
- l'OIV (Organismo Indipendente per la Valutazione) che verifica la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Programma per la trasparenza e quelli indicati nel Piano della Performance;
- i Responsabili degli Uffici che garantiscono il regolare flusso ed aggiornamento delle informazioni da pubblicare.

Per raggiungere l'obiettivo di una "Amministrazione trasparente" occorre procedere attraverso alcune fasi:

1. pubblicazione delle informazioni previste nell'apposita sezione sulla trasparenza inserita nel Piano Triennale per la prevenzione della corruzione di cui al D.Lgs. 33/2013 come modificato dal D.Lgs 97/2016, sul sito istituzionale nella sezione "Amministrazione trasparente" all'indirizzo [www.unioncamerepuglia.it](http://www.unioncamerepuglia.it);
2. monitoraggio periodico consistente a sua volta in sottofasi predisposizione di rapporti da parte dei Responsabili degli uffici dell'Ente, al fine di monitorare i dati inseriti;
3. pubblicazione sul sito di una relazione semestrale con lo stato di attuazione del Programma per la trasparenza e per l'integrità, con eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi attesi.

#### Il diritto di accesso civico generalizzato

Con l'art. 2 comma 1 del D. Lgs.33/2013, così modificato dal D. Lgs. 97/2016, si disciplina la libertà di accesso di chiunque ai dati e ai documenti detenuti dalle p.a. .Quindi le società pubbliche – nei limiti dell'art. 2bis- sono tenute ad attuare la disciplina in tema di trasparenza, sia attraverso la pubblicazione on line all'interno del proprio sito, sia garantendo l'accesso civico ai dati e ai documenti detenuti, relativamente all'organizzazione e alle attività svolte; l'accesso generalizzato è riconosciuto per i dati e i documenti che non siano già oggetto degli obblighi di pubblicazione. Si applicano le esclusioni e i limiti di cui all'art. 5-bis del D. Lgs. 33/2013, applicando le Linee Guida di cui alla Delibera ANAC 1309/2016, valutando caso per caso la possibilità di diniego dell'accesso a tutela degli interessi pubblici e privati indicati dalla norma citata. Con l'entrata in vigore del Regolamento (UE) 2016/679 e del successivo DLgs. 10/8/2018 n. 101 di adeguamento il Codice in materia di protezione dei dati personali (196/2003) è necessario valutare la nuova disciplina con gli obblighi di pubblicazioni di cui al d. lgs.33/2013. Per tale motivo si rinvia alle specifiche indicazioni che detterà il Garante. Per le questioni del diritto di accesso civico generalizzato il RPCT si può avvalere della collaborazione del RPD.

## 5. ORGANIZZAZIONE E INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

### 5.1 Azione di sviluppo e riconfigurazione organizzativa. Interventi organizzativi

Allo stato attuale, tenuto conto del contesto critico in termini di dotazione organica, per ragioni di opportunità e di gestione ottimale sia dei tempi che delle risorse necessarie si ritiene di dover adottare le misure organizzative strettamente necessarie per l'assolvimento di nuovi compiti o funzioni. Le valutazioni che indurranno a eventuali mutamenti organizzativi saranno guidate dalla soddisfazione:

- dell'obbligo di improntare l'azione amministrativa a criteri di efficienza e di efficacia;
- della necessità che l'organizzazione sia funzionale al soddisfacimento dei bisogni delle imprese, dei consumatori e, più in generale, della collettività del territorio;
- della eventuale necessità di razionalizzare l'attuale struttura organizzativa anche tenuto conto dell'attuazione dei nuovi compiti assegnati e delle risorse umane disponibili.

### 5.2 Organizzazione del lavoro agile

La Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 definisce il lavoro agile quale *‘modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione. È un concetto articolato, che si basa su un pensiero critico che restituisce al lavoratore l'autonomia in cambio di una responsabilizzazione sui risultati, mentre il telelavoro comporta dei vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti’*.

Il lavoro agile è disciplinato dall'art. 18 e seguenti della legge n. 81 del 2017. Esso supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione e si pone quale patto fiduciario tra l'azienda e il lavoratore, sulla base di alcuni fattori:

- flessibilità dei modelli organizzativi;
- autonomia nell'organizzazione del lavoro;
- responsabilizzazione sui risultati;
- benessere del lavoratore;
- utilità per l'azienda;
- tecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile;
- cultura organizzativa basata sulla collaborazione e riprogettazione di competenze;
- organizzazione in termini di programmazione, monitoraggio, adozione di azioni correttive.

Tra questi fattori, rivestono un ruolo strategico la cultura organizzativa e le *tecnologie digitali*. In particolare, le tecnologie digitali sono fondamentali per rendere possibili nuove modalità di lavoro. Il livello di digitalizzazione permette, infatti, di creare spazi di lavoro digitali virtuali nei quali la

comunicazione, la collaborazione e la socializzazione non dipendono da orari e luoghi di lavoro; ma affinché questo avvenga in modo efficace, occorre far leva sullo sviluppo delle competenze digitali trasversali ai diversi profili professionali.

Anche la *cultura organizzativa* gioca un ruolo fondamentale nell'implementazione del lavoro agile in quanto è basata sui risultati ed è capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone e di apprezzare i risultati e il merito di ciascuno.

Una delle principali innovazioni della disciplina normativa in materia di lavoro agile riguarda l'introduzione del '*Piano organizzativo del lavoro agile*' (POLA) che individua le modalità attuative del lavoro agile e definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, nonché della qualità dei servizi erogati. Il legislatore inquadra il POLA come una sezione del Piano Triennale della Performance, da redigersi obbligatoriamente entro il 31 gennaio di ogni anno. La redazione del POLA presuppone la mappatura delle attività che possono essere svolte in modo agile, per le loro caratteristiche e in quanto attività misurabili. Con il POLA si abbandona l'ottica del lavoro agile generalizzato, per uno smart working programmato e pianificato in funzione delle specifiche attività e servizi. Pertanto, dovranno essere adeguati i sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificità del lavoro agile.

### **5.3 Livello attuale di implementazione del lavoro agile**

Unioncamere Puglia, a seguito delle disposizioni ed indirizzi che il governo ha introdotto in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 dopo che l'Organizzazione mondiale della sanità, il 30 gennaio 2020, ha dichiarato l'epidemia da COVID-19 un'emergenza di sanità pubblica di rilevanza internazionale, ha adottato prontamente tutte misure organizzative volte a contenere il più possibile gli spostamenti del personale per ragioni lavorative, in modo da contribuire ad arginare la potenziale diffusione del virus e contemperare comunque l'esecuzione delle prestazioni lavorative.

In particolare, sulla base della normativa in continuo aggiornamento ha tempestivamente adeguato e allineato la propria organizzazione ed il proprio *modus operandi* alle prescrizioni normative d'emergenza che, nella prima fase, hanno avuto come obiettivo primario ed imprescindibile quello di garantire il distanziamento sociale e la sicurezza di utenza e lavoratori a qualsiasi titolo operanti presso l'Ente camerale.

Durante le fasi più acute dell'emergenza pandemica il lavoro agile ha rappresentato la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa. In questa maniera si è sicuramente consentito di garantire la continuità del lavoro in sicurezza per i dipendenti e, di conseguenza e per quanto possibile, la continuità dei servizi erogati. Anche nella prima fase dell'emergenza (marzo/aprile 2020) Unioncamere Puglia ha sempre e comunque garantito la continuità delle prestazioni e dei servizi nel rispetto dei protocolli di sicurezza.

L'emergenza epidemiologica ha indubbiamente costituito un forte ed improvviso impatto costituendo una non programmabile accelerazione nell'introduzione forzata di forme di lavoro a distanza che non avevano mai interessato l'Unione Regionale, anche per le numero limitato delle risorse umane impiegate.



Nel periodo marzo-dicembre 2020 sono stati autorizzati all'effettuazione del lavoro in modalità agile n.16 lavoratori - di cui 9 donne e 7 uomini, il 100% del personale ritenuto collocabile - che hanno effettuato a partire dal mese di marzo la propria prestazione lavorativa alternando a turno giornate di presenza in sede con giornate di effettuazione della prestazione lavorativa in modalità agile.

La maggior parte dei lavoratori autorizzati all'effettuazione del lavoro agile ha usufruito di tale istituto nel periodo marzo-novembre 2020 per una percentuale pari al 57%. Volendo disaggregare il dato per genere, risulta una percentuale complessiva di fruizione del lavoro agile rispettivamente pari al 54 % per le donne ed al 61 % per gli uomini. La percentuale delle giornate di lavoro agile fruite rapportate alle giornate lavorative totali, sempre nel periodo marzo-maggio 2020, è stata pari al 53%.

Con la fine dello stato d'emergenza (31 marzo 2022), per lo smart working nelle aziende private è rimasto in vigore il regime semplificato fino al 31 agosto 2022. Dal 1° settembre 2022, a norma della Legge n. 81/2017, il ricorso al lavoro agile è possibile solo previo accordo tra il dipendente ed il datore di lavoro:

- redatto in forma scritta, ai fini della prova e della regolarità amministrativa;
- a tempo indeterminato o determinato.

È stato raggiunto nella giornata del 7 dicembre l'accordo tra Governo e parti sociali sul Protocollo Nazionale con le linee guida per la contrattazione collettiva sullo smart working nel settore privato. *Il Protocollo, che indirizza la contrattazione collettiva, definisce alcuni punti saldi: il diritto alla disconnessione, quindi al riposo dei lavoratori, il diritto a vedere garantiti alcuni trattamenti che vengono assicurati con il lavoro ordinario, il diritto alla sicurezza, le modalità attraverso le quali garantire la sicurezza dei dati che vengono utilizzati.*

Il Protocollo nazionale del 7 dicembre va ad aggiornare le linee guida per il lavoro agile contenute nella [Legge 22 maggio 2017, n. 81](#). Nell'art. 1 dell'accordo si legge che *'L'adesione al lavoro agile avviene su base volontaria ed è subordinata alla sottoscrizione di un accordo individuale, fermo restando il diritto di recesso ivi previsto'*. Tale accordo individuale deve disciplinare i seguenti elementi:

- la durata dello stesso, che può essere a termine o a tempo indeterminato;
- l'alternanza tra i periodi di lavoro all'interno e all'esterno dei locali aziendali;
- i luoghi eventualmente esclusi per lo svolgimento della prestazione lavorativa esterna ai locali aziendali;
- gli aspetti relativi all'esecuzione della prestazione lavorativa svolta al di fuori dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro e alle condotte che possono dar luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari nel rispetto della disciplina prevista nei contratti collettivi;
- gli strumenti di lavoro;
- i tempi di riposo del lavoratore e le misure tecniche e/o organizzative necessarie ad assicurare la disconnessione;



- le forme e le modalità di controllo della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, nel rispetto di quanto previsto sia dall'art. 4, legge 20 maggio 1970, n. 300 (Stat. Lav.) e s.m.i. sia dalla normativa in materia di protezione dei dati personali;
- l'attività formativa eventualmente necessaria per lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile;
- le forme e le modalità di esercizio dei diritti sindacali.

Ribadendo la differenza con il telelavoro, all'interno dell'accordo è scritto che *'la giornata lavorativa svolta in modalità agile si caratterizza per l'assenza di un preciso orario di lavoro e per l'autonomia nello svolgimento della prestazione nell'ambito degli obiettivi prefissati, nonché nel rispetto dell'organizzazione delle attività assegnate dal responsabile a garanzia dell'operatività dell'azienda e dell'interconnessione tra le varie funzioni aziendali.'*

Allo stato attuale con la cessazione dello stato d'emergenza (31 marzo 2022) è stato ripristinato il rientro generalizzato in sede già avvenuto a partire dal 15 ottobre 2021, in attesa del sistema a regime sempre con la possibilità di attivare di nuovo allocazioni fuori sede in ragione dell'evolversi della diffusione del virus.

Nell'attuale fase storica sono in corso grandi trasformazioni che hanno un significativo impatto sull'organizzazione del lavoro. In questo contesto evolutivo è emersa una crescente attenzione alle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e lavoro, di impiego di risorse rispettose della sostenibilità ambientale e del benessere collettivo, attraverso la riduzione degli spostamenti casa-lavoro e, conseguentemente, dell'utilizzo dei mezzi pubblici e di quelli personali, anche per ridurre le emissioni di agenti inquinanti e migliorare, allo stesso tempo, la vivibilità dei centri urbani. Più in generale, vi è la necessità di procedere a un più ampio rinnovamento di prospettiva, ridefinendo il lavoro in un quadro di fiducia, autonomia e responsabilità condivise. Questi bisogni si sono resi ancor più evidenti con l'emergenza sanitaria da Covid-19, che ha innescato l'accelerazione dei percorsi di innovazione.

Il processo di diffusione del lavoro agile dà impulso al cambiamento organizzativo e di processo, con l'utilizzo di strumenti tecnologici idonei e comporta anche la promozione di specifici percorsi formativi utili a consentire a tutti i lavoratori lo svolgimento del lavoro secondo tali modalità. Il Ministro del lavoro e delle politiche sociali, avvalendosi di un Gruppo di studio denominato 'Lavoro agile' (istituito con i decreti nn. 87 del 13 aprile 2021 e 99 del 21 aprile 2021), ha esaminato gli effetti dello svolgimento dell'attività di lavoro in modalità di agile, con l'obiettivo di individuare e proporre alle Parti sociali possibili soluzioni e nuovi obiettivi che tengano conto della straordinaria esperienza che si è realizzata nel lungo periodo di lavoro da remoto imposto dalla pandemia.

Lo studio ha esaminato gli impatti che l'emergenza sanitaria ha avuto sull'organizzazione del lavoro, verificando se i vantaggi associati dalla letteratura scientifica al lavoro agile abbiano trovato un reale riscontro nella specifica realtà nazionale e rilevando quali criticità i lavoratori abbiano trovato sul piano operativo e personale nella sua applicazione. Un primo dato emerso dall'indagine è che il ricorso al lavoro agile è più che raddoppiato rispetto al periodo pre-pandemico.

La consultazione delle Parti sociali e l'analisi dei contratti collettivi che hanno regolato lo svolgimento del lavoro in modalità agile, sia nella fase pre-pandemica sia nella fase emergenziale,

oltre a evidenziare il ruolo centrale della fonte contrattuale, hanno confermato che il lavoro agile, dopo una prima fase di adattamento, è diventato un tassello sempre più strutturale dell'organizzazione del lavoro (almeno di quelle in cui il lavoro in modalità agile è maggiormente compatibile con le attività proprie del settore produttivo) e come, attraverso di esso, sia stato possibile migliorare il benessere della persona e l'organizzazione aziendale.

L'indagine ha anche rilevato che il lavoro agile può favorire il bilanciamento tra sfera personale e lavorativa, ma anche dell'autonomia e della responsabilità individuale verso il raggiungimento degli obiettivi, favorendo altresì un risparmio in termini di costi e un positivo riflesso sulla produttività.

La sperimentazione realizzata nel corso degli anni 2020 e 2021 ha permesso di constatare come il lavoro agile, per sua natura, si presti ad un uso flessibile

Si riportano di seguito indicatori sullo stato di implementazione lavoro agile nel periodo gennaio - ottobre 2021.

#### **5.4 Individuazione del perimetro di applicazione**

Per quanto concerne le attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile, anche in riferimento al grado di digitalizzazione delle procedure in corso nei vari settori e processi, si fa presente che la relativa mappatura è in corso di definizione.

In generale, le condizioni minime affinché le attività possano essere svolte in modalità agile sono le seguenti:

- possibilità di svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnata/o il/la lavoratore/lavoratrice, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- possibilità di utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- possibilità di monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- disponibilità da parte del dipendente (o in alternativa fornitura da parte dell'Unione, nei limiti della disponibilità), della strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile;
- assenza del rischio di pregiudicare l'erogazione dei servizi e garanzia che gli stessi siano erogati con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Restano ovviamente esclusi tutti i procedimenti connessi alle attività da svolgersi a contatto con l'utenza nonché talune attività ritenute indispensabili per il funzionamento della struttura.

#### **5.5 Modalità attuative e programma di sviluppo del lavoro agile**

Per quanto concerne le modalità attuative del lavoro agile all'interno della Unioncamere Puglia è stato approvato dalla Giunta con deliberazione n. 25 del 13 novembre 2023 il '*Regolamento per lo smart working*'.

Le finalità sottese al provvedimento in questione riguardano l'introduzione di nuove modalità di organizzazione del lavoro, basate sull'utilizzo della flessibilità lavorativa e sulla valutazione per obiettivi, ma anche alla luce delle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e lavoro.

La sperimentazione 'forzata' di tale modalità lavorativa durante il periodo emergenziale ha portato l'Unione Regionale a voler regolamentare l'istituto dello smart working, al fine di avere a disposizione uno strumento consolidato nella struttura organizzativa, superando il mero momento emergenziale.

## **5.6 Fabbisogni del personale e formazione**

In questa sezione è riportata la programmazione del fabbisogno di personale e di interventi formativi, in coerenza con quanto inserito in altre sezioni del PIAO.

Si individuano tre linee d'azione:

- rilevazione del fabbisogno;
- definizione della strategia di copertura del fabbisogno;
- pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze.

Il Piano triennale per il fabbisogno di personale è un documento utile ad illustrare le principali scelte organizzative dell'Ente per il triennio di riferimento, tenendo conto degli obiettivi che si intendono perseguire in relazione allo scenario in cui l'Ente si troverà ad operare.

Occorre innanzitutto considerare che nel 2024 l'approdo, sia pur faticoso, ad una riorganizzazione amministrativa nazionale del sistema camerale ha consentito a Unioncamere Puglia di poter dare attuazione ad alcune scelte organizzative, come quella di rafforzare e qualificare maggiormente la dotazione organica, resa urgente da anni di blocco dei turnover e delle progressioni, che avevano portato ad una forte riduzione del numero dei dipendenti in servizio.

Purtroppo, nonostante il suddetto incremento di personale - assunto nel 2024 con procedure ad evidenza pubblica con pubblicazione di avvisi e selezione in base a valutazione di titoli e prove scritte e/o orali da parte di apposita Commissione esaminatrice - l'improvviso decesso di una dipendente e la rinuncia di una risorsa vincitrice della suddetta selezione, unite al progressivo incremento delle attività dell'Ente, hanno reso tale potenziamento dell'organico insufficiente rispetto ai carichi di attività che la struttura deve sostenere, anche nell'immediato. Infatti, il 2025 costituisce l'avvio di una nuova fase della programmazione comunitaria a medio-lungo termine:

- 1) la partenza, dal 1° luglio e in continuità con le iniziative programmate, della nuova fase pluriennale 2025-2028 delle iniziative legate alla Rete EEN, della durata di 42 mesi, finanziata nell'ambito del Programma per il Mercato Unico (SMP-COSME-2024-EEN) dal Consiglio Europeo per l'Innovazione e dall'Agenzia Esecutiva per le PMI (EISMEA), che ha l'obiettivo generale di rafforzare la competitività e la sostenibilità delle piccole e medie imprese europee, promuovendone l'innovazione, l'internazionalizzazione e la transizione digitale e verde, attraverso servizi di supporto personalizzati e attività di

cooperazione transnazionale, realizzate, per il territorio di riferimento, attraverso il consorzio multiregionale BridgeEconomies, di cui Unioncamere Puglia è partner.

2) l'avvio del progetto "Brestat", follow-up del progetto "BRE". Tema: armonizzazione della statistica d'impresa e dell'informazione economica tra Italia, Albania e Montenegro. Partner: Unioncamere Puglia, Camere di commercio di Tirana e Montenegro, Istituti Statistici nazionali di Albania e Montenegro.

3) l'avvio del progetto "Histek test": Tema: Progettazione di un ITS transfrontaliero in manutenzione predittiva di macchine industriali (EQF 5). Partner: ITS Cuccovillo, Unioncamere Puglia, Università Tirana, Ministero Formazione Montenegro, Camera di Commercio di Tirana e del Montenegro.

Queste ultime due iniziative, salvo rimodulazione, determineranno un considerevole incremento del valore della produzione per Unioncamere Puglia e rappresenteranno un punto focale del posizionamento internazionale e della visibilità dell'organizzazione.

Anche la sede di Tirana attualmente si sta candidando, in cordata con altri enti ed istituzioni italiani ed esteri, a progetti internazionali che potrebbero vedere le sue attività incrementarsi considerevolmente nel giro di un esercizio.

Tali attività si sommano ai crescenti impegni dell'Ufficio Studi ai carichi procedurali e operativi, sempre maggiori rispetto a quanto programmato, che si rendono necessari in ottemperanza della convenzione con l'Assessorato regionale all'Agricoltura, accordo che si rinnova ormai da decenni. Infatti, il predetto Dipartimento, anche per l'esercizio in corso, richiede con sempre maggiore frequenza il supporto degli uffici di Unioncamere Puglia per l'organizzazione e gestione di svariate iniziative/attività promozionali non incluse nel "Piano Promozionale" condiviso.

Oltre tali crescenti attività, gli uffici sono impegnati nella realizzazione del progetto internazionale OASIS (Innovative and Sustainable Cluster for Olive Value Chain), finanziato nell'ambito del Programma (SMP COSME) dal Consiglio Europeo per l'Innovazione e dall'Agenzia Esecutiva per le PMI (EISMEA), che ha l'obiettivo generale di creare un settore agroalimentare europeo più sostenibile e competitivo, con particolare attenzione al rafforzamento delle piccole e medie imprese, avviato nel 2024 in partnership con il Ciheam Bari e con istituzioni turche e spagnole.

Si profila altresì, in funzione di una recente richiesta dell'Assessorato regionale allo Sviluppo Economico, una importante partnership istituzionale - da realizzarsi proceduralmente in maniera del tutto simile ad altri accordi già siglati con lo stesso ente - finalizzata al supporto alle PMI regionali per l'internazionalizzazione. Tale accordo prevede la realizzazione di iniziative integrate di promozione economica dei sistemi produttivi pugliesi sui mercati esteri. Se - come oggi appare probabile - tale accordo dovesse essere confermato, si profilerebbero almeno 18 mesi di intense attività ed iniziative in Italia e all'estero, con risorse finanziarie considerevoli da attivare, con il relativo peso non solo sulle aree organizzative inerenti le "attività promozionali" ma anche su quelle relative l'amministrazione.

Si pone, quindi la questione indifferibile del potenziamento dell'Ente in termini di risorse umane. È opportuno ricordare che gran parte di queste attività, dall'attuazione del progetto EEN su base regionale fino a quelle realizzate storicamente con l'ente regione attraverso accordi ex art. 15, prevedono un cofinanziamento delle risorse umane che - fatto salvo per i progetti Interreg - è

possibile stimare in circa il 50% del loro costo totale. Tali costi sono oggi essenzialmente coperti per la parte restante dal cofinanziamento delle Camere associate (in realtà sempre decrescente negli ultimi anni), da cofinanziamenti su progetti del sistema camerale (Fondi Perequativi), da alcune premialità fortunatamente assegnate con una certa frequenza dall'Unione nazionale negli ultimi anni e, infine, da proventi finanziari attivi dovuti alla considerevole liquidità disponibile.

Forte di relazioni internazionali, nazionali e regionali stabili, con l'expertise affinata nel project management e con una credibilità conquistata negli anni, l'Ente è oggi ad un bivio: in condizioni di elevata saturazione del personale, come quelle attuali, si presenta con sempre maggiore frequenza l'evenienza di dover rinunciare a iniziative cofinanziate o a progetti con ottime possibilità di successo.

Semplificando, oggi Unioncamere Puglia può restare più o meno nella sua più che dignitosa dimensione - che ad ogni modo la rende una tra le Unioni regionali più autorevoli e operative a livello nazionale - oppure può mettere a fattore positivo il posizionamento e le competenze acquisite, accettando la sfida di ulteriori iniziative ed attività, sempre più sfidanti (innovazione, tecnologie green, management di filiere, assistenza costante per l'internazionalizzazione, logistica, ecc.), attuando un irrobustimento e una strutturazione degli organici.

In quest'ottica va considerata anche la valutazione in itinere sull'opportunità di aderire alla compagine societaria di Promos. In oltre trent'anni di esperienza, Promos ha maturato competenze specializzate nei servizi di assistenza per l'internazionalizzazione delle imprese, nell'organizzazione di eventi internazionali, nella formazione e nel capacity building. L'ingresso in Promos consentirebbe un risparmio sul costo dei nuovi servizi che potrebbero essere offerti, oltre che un'importante arma per lo sviluppo di nuove attività di assistenza alle imprese del territorio. D'altro canto, però, l'investimento iniziale (non meno dell'1%, per un valore di euro 26.000) e i conseguenti costi inerenti la quota associativa annuale, (stimabili attualmente in circa 20mila euro) imporrebbe un volume di iniziative elevato e quindi una struttura interna in grado di supportarlo.

Inoltre, si prevede un incremento delle attività svolte in collaborazione con la Regione Puglia, sia con il Dipartimento Agricoltura, con cui come detto è già in corso una convenzione pluriennale ai sensi dell'art. 15 della l. 241/1990, che con quello dello Sviluppo Economico, che ha recentemente proposto a Unioncamere Puglia un nuovo accordo di programma. Parimenti si stanno consolidando e rafforzando i servizi resi alle Camere di commercio pugliesi, nel rispetto della propria funzione di rappresentanza e coordinamento degli interessi delle Camere stesse e di interlocuzione con gli organismi regionali.

In aggiunta a quanto sopra riportato, si prevede a breve di stipulare un protocollo d'intesa con l'Agenzia Regionale per le Politiche Attive del Lavoro - ARPAL Puglia, al fine di perseguire gli obiettivi istituzionali di entrambi gli Enti nell'ambito dei servizi per il lavoro e delle Politiche attive del Lavoro, anche mediante il coinvolgimento del sistema delle Camere di Commercio che è parte integrante della rete nazionale dei servizi per le Politiche del Lavoro.

In generale, è possibile concludere che l'organico esistente non rappresenti la consistenza ottimale per garantire efficacemente lo svolgimento di tutte le attività previste. Basti pensare che da una iniziale pianta organica che prevedeva 28 unità, ad oggi e nonostante le nuove assunzioni, il

personale dell'Ente si è attestato a 15 unità, incluso il Segretario Generale (figura che fino al 2018 è stata ricoperta da un Segretario Generale di una Camera di Commercio associata).

Questo scenario richiede una riflessione su eventuali interventi futuri a livello di risorse umane. Infatti, affinché le numerose commesse aggiudicate dall'Ente si possano trasformare in uno stabile terreno di crescita e sviluppo dovrà esserci un ulteriore potenziamento della struttura organizzativa, anche soltanto per evitare l'impossibilità di far fronte agli impegni attuali.

Si ritiene che - se si dovessero concretizzare le partnership precedentemente descritte in merito a Promos e all'accordo di cooperazione con l'Assessorato regionale allo Sviluppo Economico - si rende prioritario nell'immediato futuro adeguare la struttura con le seguenti aree d'intervento:

- potenziamento di almeno quattro aree organizzative: Studi e statistica; Supporto alle imprese; Attuazione iniziative nazionali e comunitarie; Amministrazione;
- conseguente *recruitment* di quattro figure, anche a tempo determinato e a valere su *budget* di progetti approvati, ognuna delle quali con competenze specifiche nelle aree suddette.

Il raggiungimento di questi obiettivi consentirebbe un effetto moltiplicatore, con un incremento del numero delle attuali iniziative, risultato al momento difficile da ottenere, considerate le condizioni di saturazione del personale, sia dal punto di vista operativo che da quello finanziario, in termini di quote di cofinanziamento alle iniziative, sempre documentata attraverso i costi del personale dedicato. Resta il fatto che, anche permanendo lo stato attuale delle attività, è opportuno coprire le suddette carenze attuali di due unità.

Alla luce di quanto sopra esposto, si ritiene altresì opportuno procedere con un avanzamento interno al livello di Quadro, in un'ottica di razionalizzazione delle risorse umane e di consolidamento dell'assetto organizzativo.

Di seguito si propone una tabella che riporta la stima delle previsioni di fabbisogno nel triennio di riferimento:

| Livello CCNL Terziario e Servizi | Dotazione organica al 31/12/2010 | Personale in servizio al 31/12/2024 | Cessazioni previste nel triennio 2025-27 | Fabbisogno al 31/12/2025 | Totali    |
|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------|-----------|
| Dirigenti                        | 1                                | 1                                   | 0                                        |                          | 1         |
| Capo redattore                   | 1                                | 1                                   | 0                                        |                          | 1         |
| Quadri                           | 9                                | 5                                   | 0                                        |                          | 5         |
| Impiegati Primo Livello          | 9                                | 3                                   | 0                                        | 2                        | 5         |
| Impiegati Secondo Livello        | 7                                | 5                                   | 0                                        | 2                        | 7         |
| Impiegati Terzo Livello          | 1                                | 0                                   | 0                                        |                          | 1         |
| <b>Totali</b>                    | <b>28</b>                        | <b>15</b>                           | <b>0</b>                                 |                          | <b>19</b> |

Si precisa che, in ottica prudenziale, l'assunzione di nuovo personale sarà correlata a nuove attività delegate dalla Regione, dalle Camere o da altre istituzioni esemplate attentamente valutata la copertura dei costi di tali nuove attività sulla base degli accordi o delle Convenzioni. In linea generale, si procederà a nuove assunzioni con l'esclusiva finalità di garantire lo svolgimento di



compiti aggiuntivi affidati all'Unione in seguito ad interventi normativi, ad Accordi di Programma ex art. 15, l. n. 241/1990 o simili. Si potrà ricorrere a selezioni interne, invece, qualora risulti necessario coprire posizioni che associano maggiori responsabilità e conoscenze tecniche all'esigenza di esperienza consolidata nel contesto di riferimento. Le modalità di reclutamento saranno sempre rappresentate da procedure ad evidenza pubblica con pubblicazione di Avvisi e selezione in base a valutazione di titoli e prove scritte e/o orali da parte di apposita Commissione esaminatrice.

### **5.7 Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze**

La formazione rientra nella strategia organizzativa dell'Ente, al fine di favorire l'accrescimento dell'efficienza dell'Amministrazione, la razionalizzazione del costo del lavoro e la migliore utilizzazione delle risorse umane. Oltre a ciò, l'imprescindibile peso della risorsa umana nel determinare efficienza e qualità dei servizi impone la necessità di un aggiornamento professionale dei dipendenti di azioni volte a incrementare il livello di motivazione ed il coinvolgimento negli obiettivi dell'Ente.

Obiettivo ultimo e strategico di Unioncamere Puglia è dunque quello di favorire lo sviluppo delle risorse umane anche in funzione dei cambiamenti organizzativi e culturali che nascono dalla spinta dei nuovi bisogni della comunità locale.

Con riferimento alle necessità relative alla formazione del personale, si sta provvedendo a definire un programma di seminari e corsi di formazione, anche online, con l'obiettivo di incrementare le competenze del personale e adeguarle alle crescenti necessità, in termini amministrativi e gestionali, imposte dagli obiettivi che Unioncamere Puglia si è data. A tale scopo si stanno individuando le risorse finanziarie necessarie. Conseguentemente, Unioncamere Puglia provvederà ad un'analisi approfondita dei fabbisogni formativi mediante un'indagine presso le singole strutture che terrà conto:

- della programmazione strategica ed operativa definita dall'Ente;
- delle competenze generali/trasversali necessarie;
- dell'esigenza di ampliare/perfezionare le competenze specialistiche e informatiche dei comportamenti di contesto (capacità di gestire le relazioni interne/esterne, di prevenire i conflitti, di governare lo stress, di lavorare in squadra, di gestire le relazioni con il pubblico, capacità di organizzazione ecc.);
- della formazione specifica stabilita per legge (sicurezza, anticorruzione, ecc.).

L'accesso alle attività formative è consentito a tutti i dipendenti di Unioncamere Puglia senza distinzione di categoria, posizione economica o profilo professionale. La priorità di ammissione del personale ai corsi risulterà dalla segnalazione del responsabile di unità organizzativa che dovrà assicurare la più equa rotazione del personale, tenendo conto dell'attinenza della materia trattata con l'attività lavorativa del dipendente, della professionalità posseduta e della categoria di appartenenza.

Con il termine ‘formazione’ si intendono: corsi di formazione di base, seminari e corsi di aggiornamento, corsi di riqualificazione, corsi di specializzazione, corsi di perfezionamento. Infatti, la formazione è una leva strategica per l’evoluzione professionale e per l’acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo, da cui consegue la necessità di dare ulteriore impulso all’investimento in attività formative.

Tra le finalità individuate vi è quella di incentivare comportamenti innovativi che consentano l’ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi e delle prestazioni, nell’ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo. Nelle more della definizione puntuale delle iniziative formative sulla base degli obiettivi strategici presenti nel presente piano si fa presente che l’Unione regionale nel corso del triennio:

- promuoverà l’adesione a corsi di formazione specifica del personale dipendente nei diversi settori svolti on line e in web conference per aggiornamento delle competenze professionali;
- aderirà a corsi di formazione svolti in sede o via web, dando modo quindi alla maggior parte dei dipendenti di poter partecipare più facilmente alle attività di formazione.

### **5.8 Monitoraggio**

Il monitoraggio del Valore pubblico e della Performance operativa avverrà secondo le modalità stabilite dal decreto legislativo n. 150 del 2009.