

# PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2024-2026

<b>PREMESSA</b>	<b>3</b>
<b>SEZIONE 1 - IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE</b>	
DATI IDENTIFICATIVI	4
MISSION E VISION	5
PERIMETRO DELLE ATTIVITÀ	6
ORGANI CAMERALI	7
MODELLO ORGANIZZATIVO	
• Organigramma	8
• Risorse umane	9
• Livelli gerarchici e ampiezza media	10
RISORSE ECONOMICHE DISPONIBILI	11
<b>SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE</b>	
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	13
MAPPA PROGRAMMAZIONE	17
VALORE PUBBLICO	18
PERFORMANCE	
• Obiettivi strategici	21
• Obiettivi operativi	22
• Performance individuale	32
AZIONI POSITIVE E PARI OPPORTUNITÀ	34
RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	36
<b>SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</b>	
AZIONI DI SVILUPPO E RICONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA	42
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	
• Principi, finalità e logiche	43
• Soggetti coinvolti	44
• Stato dell'arte	45
• Readiness Assessment Model	49
SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI	50
PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	54
FORMAZIONE	66
<b>SEZIONE 4 - MONITORAGGIO</b>	
MONITORAGGIO	70
<b>Allegati</b>	

# PREMESSA

*Il Piano Integrato di attività e organizzazione 2024- 2026 recepisce le nuove linee di indirizzo strategico individuate per il prossimo quinquennio dal Piano pluriennale 2023-2028, traducendo in obiettivi strategici ed operativi tre missioni strategiche guida: l'attrattività, la sostenibilità e le nuove generazioni, a cui si aggiungono i fattori abilitanti come elementi strumentali al raggiungimento degli scopi dell'Ente e la sua sostenibilità economica.*

*Come documento unico di programmazione contempla inoltre le azioni in tema di trasparenza ed anticorruzione, fabbisogno di risorse umane, azioni positive a favore della parità di genere e del benessere organizzativo oltre che informazioni relative al grado di digitalizzazione interna.*

*Un'istantanea che delinea toccando vari aspetti, economici, di performance, organizzativi ed etici, l'entità dell'Ente e ne traccia il percorso per il prossimo triennio.*

*In particolare il PIAO è suddiviso in **quattro sezioni**:*

**1^ Sezione: Identità dell'amministrazione**

**2^ Sezione: Valore pubblico, performance e anticorruzione**

*È illustrato il contesto esterno in termini generali con un approfondimento sui rischi corruttivi del territorio.*

*Nella sottosezione "Valore pubblico" sono descritte, in coerenza con i documenti di programmazione economica e finanziaria, le strategie per la creazione di Valore Pubblico e i relativi indicatori; Nella sottosezione "Performance" sono illustrati gli obiettivi e gli indicatori di performance di efficienza e di efficacia dell'Ente; Le sottosezioni "Pianificazione delle misure di prevenzione della corruzione" e " Trasparenza" sono predisposte dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) sulla base degli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza definiti dall'organo di indirizzo, ai sensi della L. n. 190 del 2012 e vanno formulati in una logica di integrazione con quelli specifici programmati in modo funzionale alle strategie di creazione di valore.*

*Nella sezione inoltre sono inclusi:*

- *gli obiettivi di semplificazione e digitalizzazione;*
- *le azioni finalizzate a realizzare l'accessibilità fisica e digitale dei cittadini;*
- *le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere;*

**3^ Sezione: Organizzazione e capitale umano**

*Sono presentate le azioni necessarie per assicurare la coerenza del modello rispetto agli obiettivi di valore pubblico identificati, l'organizzazione del lavoro a distanza, i fabbisogni del personale e la formazione;*

**4^ Sezione: Monitoraggio**

*Sono illustrati gli strumenti e le modalità di monitoraggio.*

## DATI IDENTIFICATIVI

L'attività di Camera di Commercio di Varese si articola in **una sede centrale nel capoluogo** di provincia e in **due sedi secondarie: Centro Congressi Ville Ponti e Centro Polifunzionale** a Busto Arsizio. Il decentramento dei servizi sul territorio risponde all'esigenza di agevolare l'accesso dell'utenza agli uffici camerali.

Il Centro Congressi Ville Ponti ed il Centro Polifunzionale Malpensafiere sono gestiti tramite la società in house **Promovarese Srl**, controllata al 100% dall'Ente camerale.

Amministrazione Pubblica	Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Varese
Indirizzo	Piazza Monte Grappa, 5 - 21100 VARESE
PEC	protocollo.va@va.legalmail.camcom.it
P.Iva	00569210123
C.Fiscale	80000510125
Sito web	<a href="http://www.va.camcom.it/">http://www.va.camcom.it/</a>



## MISSION E VISION

Camera di Commercio di Varese mette al centro del proprio agire le IMPRESE, non tanto intese come singole entità ma facenti parte di un ecosistema in cui i connettori materiali (infrastrutture fisiche, digitali, risorse umane e finanziarie) e immateriali (associazioni, relazioni istituzionali e reti) sono fondamentali per portare linfa e far sviluppare e crescere tutto l'organismo o tessuto produttivo.

Il payoff di Camera di Commercio è Futuro Impresa Territorio, perché al centro c'è l'**IMPRESA** che guarda al **FUTURO**, con la consapevolezza di essere nel qui e ora: in questo **TERRITORIO**, con le proprie specificità, in questo contesto economico e momento storico.

Camera di Commercio è quindi Casa delle imprese e allo stesso tempo Integratore di Sistema, con uno sguardo rivolto al futuro.

Per dare concretezza alla propria mission Camera di Commercio di Varese si propone:

- come **soggetto "Integratore"** di sistema per far scorrere linfa vitale in tutto il sistema economico;
- come **soggetto "Innovatore"** che favorisce l'osmosi tra l'oggi e il mondo che verrà;
- come **soggetto "Acceleratore"** delle dinamiche di crescita economica e competitività.

A ciò si aggiunga che non c'è impresa senza persone e non c'è benessere se non ci si dedica a coltivare un ambiente produttivo ricco di opportunità per tutti (imprenditori, lavoratori, famiglie, cittadini).

Individui e ambiente economico convivono in un rapporto biunivoco che ha bisogno di essere alimentato costantemente su entrambi i versanti.

**Camera di Commercio si propone di corroborare e rafforzare questo circolo virtuoso.**

## PERIMETRO DELLE ATTIVITÀ

Camera di Commercio di Varese è un Ente Pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e dell'economia locale. Le aree di intervento, le funzioni svolte ed i servizi offerti sono definiti dalle disposizioni di cui all'art. 2 della legge 29 dicembre 1993, n. 580 e successive modificazioni ed integrazioni, da ultimo il D.lgs. 219/2016.

La **Mission** di Camera di Commercio di Varese è quindi volta a rendere il sistema economico territoriale strumento di attrattività e generazione di valore, sul piano della sostenibilità economica e ambientale, valorizzando le risorse del territorio - dal manifatturiero ai servizi, dalla creatività, cultura e turismo all'agroalimentare - e contribuendo alla creazione di nuovi spazi di cooperazione in cui mettere in rete territori e specializzazioni. Di seguito si riporta graficamente il perimetro delle attività svolte dalla Camera di Commercio.



## PERIMETRO DELLE ATTIVITÀ

Il sistema camerale ha inoltre classificato e dettagliato attraverso la propria **“Mappa dei Processi”**; un utile strumento grazie al quale è stata operata una classificazione omogenea delle attività svolte dal sistema camerale, anche allo scopo di istituire raffronti e misurazioni per finalità di controllo interno della gestione. Essa comprende sia i processi funzionali all’erogazione di servizi alle imprese (c.d. “processi primari” contrassegnati con le lettere C e D) sia i processi di governo interno e di supporto alla gestione dell’Ente (A e B), oltre ad altre tipologie residuali (libero mercato, fuori perimetro).

Nella sua versione più estesa, la Mappa conta di **5 livelli gerarchicamente ordinati**: Macro-funzione, Macro-Processo; Processo; Sotto-Processo e Azione.

Dal 1° gennaio 2024 la mappa è stata implementata ed aggiornata secondo la seguente macro-articolazione:

Macro Funzione	Macro-Processo
<b>Governo Camerale</b>	A1 Performance management, compliance e organizzazione
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato
	A3 Comunicazione
<b>Processi di supporto</b>	B1 Risorse umane
	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede
	B3 Bilancio e finanza
<b>Trasparenza, semplificazione e tutela</b>	C1 Semplificazione e trasparenza
	C2 Tutela e regolazione
<b>Sviluppo della competitività</b>	D1 Internazionalizzazione
	D2 Digitalizzazione
	D3 Turismo e cultura
	D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità
	D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti
<b>Maggiorazione D. annuale</b>	E1 Progetti a valere su maggiorazione DA 20%
<b>Altri servizi camerali</b>	F1 Altri servizi ad imprese e territorio
<b>Fuori perimetro</b>	Z1 Extra

## ORGANI CAMERALI

Ai sensi della legge 580/1993 e ss.mm., sono organi della Camera di Commercio di Varese:

### CONSIGLIO

organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale risiedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative del territorio) accanto ad un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti, uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori ed uno in rappresentanza dei liberi professionisti designato dai Presidenti degli ordini professionali presso la Camera di Commercio.

### GIUNTA

organo esecutivo dell'Ente, composta dal Presidente e dai componenti eletti dal Consiglio camerale.

### PRESIDENTE

ha rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera di Commercio, del Consiglio e della Giunta.

### COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI

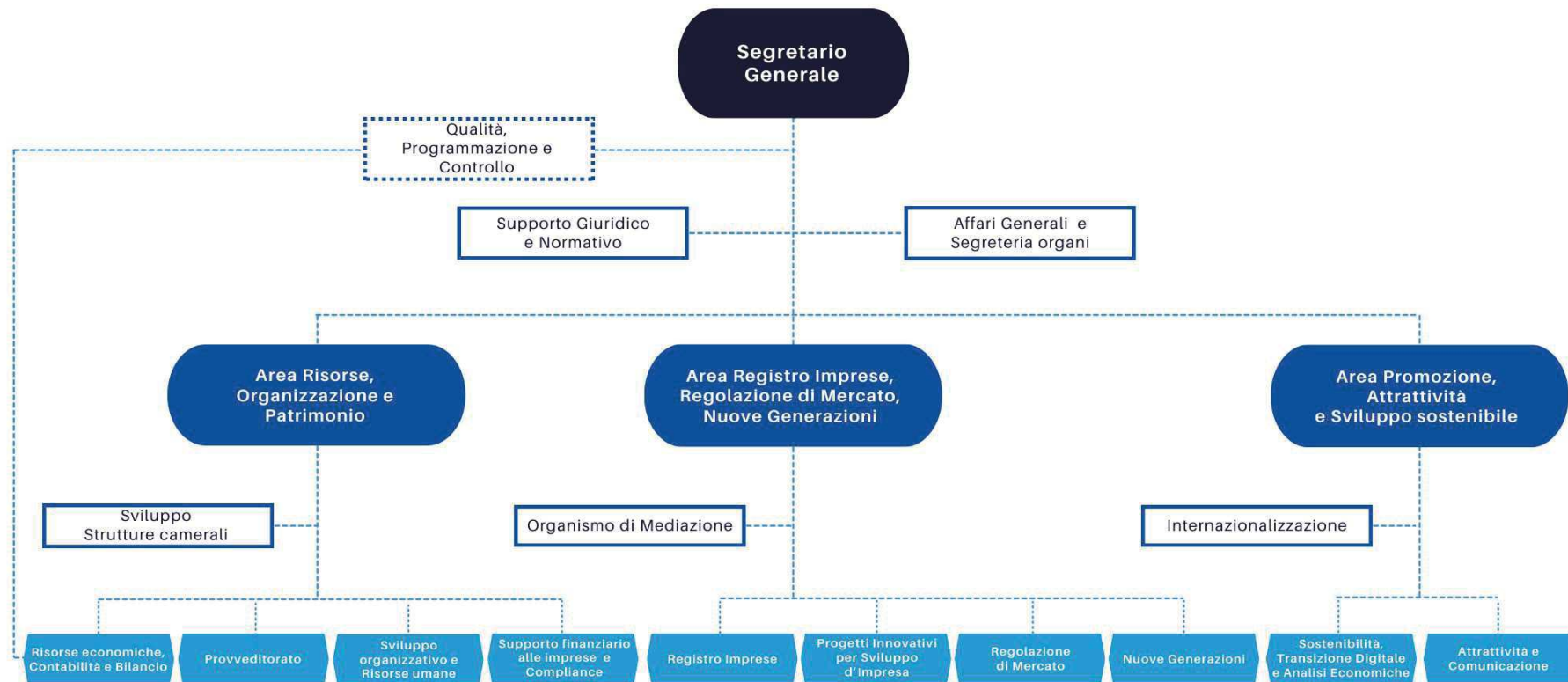
organo preposto a collaborare con la Giunta ed il Consiglio nelle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L'Ente si avvale inoltre dell'Organismo di Valutazione della Performance (ex OIV), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del ciclo di gestione della performance.



## STRUTTURA ORGANIZZATIVA

In questa sezione del documento viene data una rappresentazione grafica dell'organizzazione dell'Ente configurata per perseguire al meglio gli obiettivi prefissati.



Per maggiori informazioni di dettaglio sull'articolazione degli uffici si rimanda al [link](#) della sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale dell'Ente.

Distribuzione personale Camera di Commercio per inquadramento contrattuale al 31/12/2023

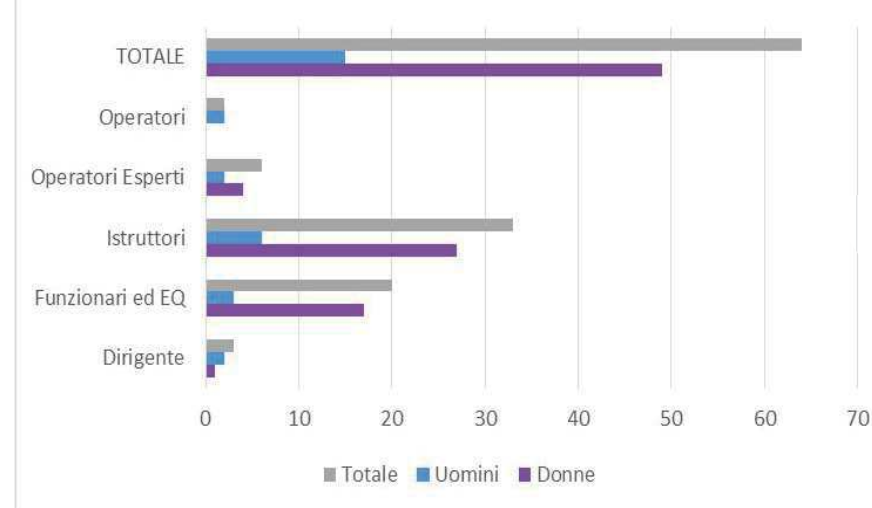
	Donne	Uomini	Totale
Dirigenti	1	2	3
Area Funzionari ed EQ	17	3	20
Area Istruttori	27	6	33
Area Operatori Esperti	4	2	6
Area Operatori	0	2	2
<b>Totale</b>	<b>49</b>	<b>15</b>	<b>64</b>

Distribuzione personale Camera di Commercio per titolo di studio al 31/12/2023

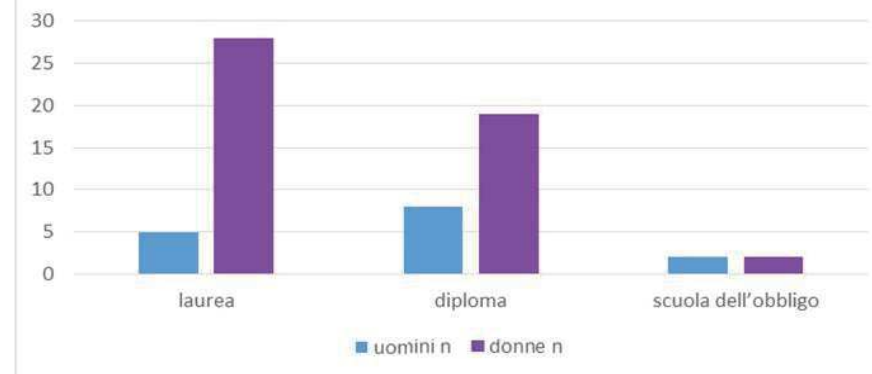
	Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	2	2
Diploma	19	8
Laurea	28	5
<b>Totale</b>	<b>49</b>	<b>15</b>

## MODELLO ORGANIZZATIVO: Risorse umane

Distribuzione del personale per inquadramento contrattuale



Distribuzione del personale per titolo di studio



## MODELLO ORGANIZZATIVO: Livelli gerarchici e ampiezza media

Si forniscono alcuni dati di sintesi, alla data del 31.12.2023, della composizione della struttura per livelli gerarchici e ampiezza media delle unità organizzative in termini di numero di dipendenti in servizio.

### LIVELLI GERARCHICI:

DIRIGENTI: n. 3      POSIZIONI ORGANIZZATIVE (PO): n. 5      RESPONSABILI DI UFFICIO: n. 15      TOTALE DIPENDENTI: n. 64

### AMPIEZZA ORGANIZZATIVA:

Ampiezza unità per area:

AREA	SEGRETERIA GENERALE (CON PROGRAMMAZIONE, RISORSE, PATRIMONIO, PERSONALE E ORGANIZZAZIONE)	REGISTRO IMPRESE, REGOLAZIONE DI MERCATO, ANALISI ECONOMICHE, OCCUPAZIONE	PROMOZIONE E SVILUPPO DELLE IMPRES E DEL TERRITORIO
Personale assegnato area	25	23	16

**AMPIEZZA DEL CONTROLLO:** calcolata raffrontando il n. dei dipendenti sui responsabili

numero dipendenti/dirigenti  
 $64/3 = 21,33$

numero dipendenti/PO  
 $64/5 = 12,8$

numero dipendenti/capi ufficio  
 $64/15 = 4,3$

## RISORSE ECONOMICHE DISPONIBILI

Con riferimento alle risorse economico-patrimoniali dell'Ente si riporta di seguito la composizione dello Stato Patrimoniale ed il dettaglio della previsione dei proventi e degli oneri correnti per l'esercizio 2024 a confronto con il pre-consuntivo 2023.

### Composizione Stato Patrimoniale

Attività	Consuntivo 2021	Consuntivo 2022
	Valore assoluto (importi in euro)	Valore assoluto (importi in euro)
Immobilizzazioni immateriali	19.355,40	10.085,49
Immobilizzazioni materiali	9.135.736,13	8.600.697,00
Immobilizzazioni finanziarie	1.570.194,37	1.548.166,22
<b>IMMOBILIZZAZIONI TOTALI</b>	<b>10.725.285,90</b>	<b>10.158.948,71</b>
Rimanenze	113.469,74	163.973,36
Crediti di funzionamento	1.330.731,52	1.433.896,93
Disponibilità liquide	22.651.766,97	23.580.506,43
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>24.095.968,23</b>	<b>25.178.376,72</b>
Ratei e risconti attivi	14.233,05	31.609,88
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>	<b>34.835.487,18</b>	<b>35.368.935,31</b>

Passività e Patrimonio netto	Consuntivo 2021	Consuntivo 2022
	Valore assoluto (importi in euro)	Valore assoluto (importi in euro)
Debiti di finanziamento	-	-
Trattamento di fine rapporto	3.806.679,08	3.839.013,24
Debiti di funzionamento	7.271.846,88	7.561.229,72
Fondi per rischi ed oneri	448.686,42	419.955,16
Ratei e risconti passivi	484.562,82	226.556,92
<b>TOTALE PASSIVITA'</b>	<b>12.011.775,20</b>	<b>12.046.755,04</b>
Avanzo patrimoniale	20.571.377,69	19.850.933,55
Riserve da partecipazioni	214.015,82	214.015,82
Altre riserve	2.808.762,61	2.539.943,28
Risultato economico d'esercizio	-	717.287,62
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>22.823.711,98</b>	<b>23.322.180,27</b>

<b>TOTALE PASSIVITÀ E PATRIMONIO NETTO</b>	<b>34.835.487,18</b>	<b>35.368.935,31</b>
--	----------------------	----------------------

### Composizione Proventi 2024

Voci di provento	Preventivo 2024		Pre consuntivo 2023	
	Valore assoluto (importi in euro)	%	Valore assoluto (importi in euro)	%
Diritto annuale	9.024.655	70%	9.025.307	41%
Diritti di segreteria	3.585.000	28%	3.684.000	28%
Contributi trasferimenti e altre entrate	85.000	1%	289.000	2%
Proventi da gestione di beni e servizi	160.000	1%	160.000	1%
Variazioni delle rimanenze	-	0%	-	0%
<b>TOTALE PROVENTI CORRENTI</b>	<b>12.854.655</b>	<b>100%</b>	<b>13.158.307</b>	<b>100%</b>

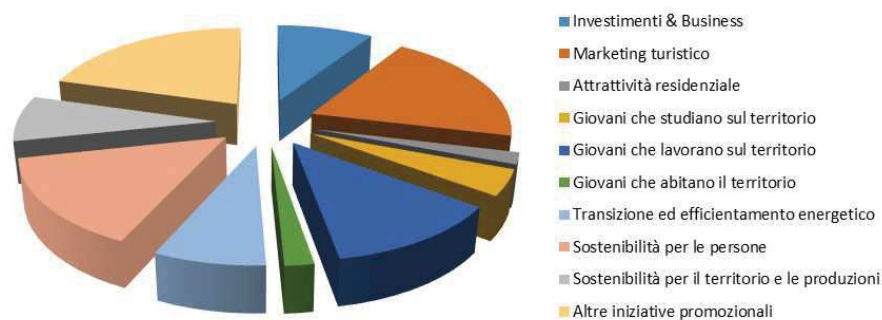
### Composizione Oneri della Gestione Corrente

Voci di oneri	Preventivo 2024		Pre consuntivo 2023	
	Valore assoluto (importi in euro)	%	Valore assoluto (importi in euro)	%
Oneri correnti riferiti al personale	3.617.375	24%	3.565.000	25%
Oneri correnti riferiti alle iniziative di promozione economica	3.597.000	24%	3.300.000	23%
Oneri correnti riferiti al funzionamento	1.309.000	9%	1.298.000	9%
Oneri correnti riferiti alle quote associative	688.500	5%	670.500	5%
Oneri correnti riferiti alle prestazioni di servizi	1.845.600	12%	1.800.600	13%
Oneri correnti riferiti ad ammortamenti ed accantonamenti	3.768.500	25%	3.515.750	25%
<b>TOTALE ONERI CORRENTI</b>	<b>14.825.975</b>	<b>100%</b>	<b>14.149.850</b>	<b>100%</b>

## RISORSE ECONOMICHE DISPONIBILI

Camera di Commercio di Varese ha definito la propria pianificazione economico-finanziaria in coerenza con gli obiettivi strategici definiti nel presente Piano. A tale proposito si riporta una rappresentazione di sintesi del valore degli interventi economici e delle attività istituzionali per le imprese suddivisi tra le aree strategiche. Si evidenzia che il valore totale degli interventi risulta determinato dalla sommatoria dei “costi diretti” ad essi imputabili in maniera certa ed oggettiva, del costo del personale e di quello di funzionamento specificamente inerente il “prodotto finale”.

VALORE INTERVENTI ECONOMICI E ATTIVITÀ ISTITUZIONALI PER LE IMPRESE			
Preventivo 2024 (valori in euro)			
ATTRATTIVITÀ	Investimenti & Business	330.000	1.105.000
	Marketing turistico	705.000	
	Attrattività residenziale	70.000	
NUOVE GENERAZIONI	Giovani che studiano sul territorio	155.000	666.000
	Giovani che lavorano sul territorio	440.000	
	Giovani che abitano il territorio	71.000	
SOSTENIBILITÀ	Transizione ed efficientamento energetico	270.000	1.086.000
	Sostenibilità per le persone	537.000	
	Sostenibilità per il territorio e le produzioni	279.000	
ALTRE INIZIATIVE PROMOZIONALI	Altre iniziative promozionali	740.000	740.000



## ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Nella formulazione degli obiettivi generali e specifici, stabiliti in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati dall'Ente, si è tenuto conto del **contesto esterno**, del quale si riporta una fotografia alla data del 31 dicembre u.s.

### I numeri della provincia di Varese

Comuni:	<b>138</b>
Superficie:	<b>1.199 kmq</b>
Popolazione:	<b>877.688 abitanti - gennaio 2023 ISTAT</b>
Valore aggiunto prodotto:	<b>25.537 milioni di euro – anno 2022 Tagliacarne</b>
	<b>86.908 - anno 2023</b>
Unità locali registrate:	<b>(64,8% servizi, 29,1% industria, 2,2% agricoltura 3,9 non classificate)</b>
Imprese attive per kmq:	<b>48,9 - anno 2022</b>
Propensione all'export:	<b>48,2% - anno 2022 Istat</b>
Esportazioni specializzate e high tech:	<b>54,55% - anno 2022 Istat</b>
Commercio estero:	<b>Export: 12.300 milioni di euro- - anno 2022 provvisorio Istat - Import: 9.568 milioni di euro - anno 2022 provvisorio Istat - Saldo: +2.732 milioni di euro - anno 2022 provvisorio Istat -</b>
Occupati:	<b>376 mila occupati - anno 2022 Istat</b>
Tasso di disoccupazione:	<b>4,7% - anno 2022 Istat</b>
Turismo:	<b>146 esercizi alberghieri - 2022 Istat 12.276 posti letto alberghieri – anno 2022 Istat 1.045.250 arrivi - anno 2022 Istat 1.815.363 presenze - anno 2022 Istat</b>



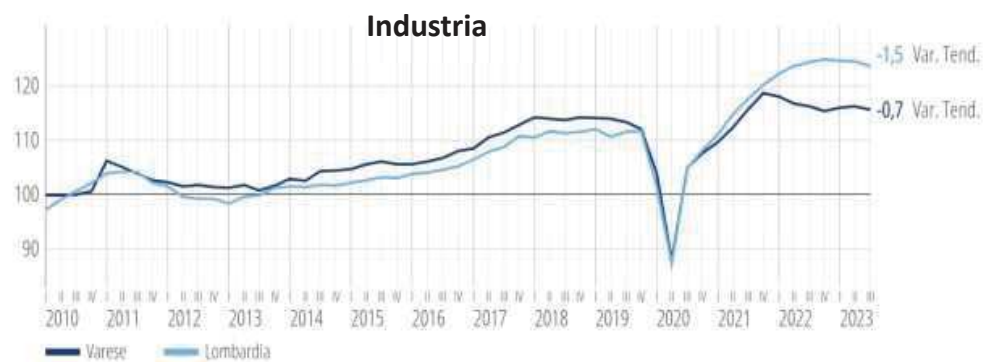
## ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO: La congiuntura a Varese e nel mondo

Il 2023 per l'industria mondiale è stato un anno di rientro dai problemi delle catene di fornitura delle materie prime e dalla crisi energetica. Alle difficoltà di tipo organizzativo, innescate dalla pandemia, nel corso dell'anno, si sono sovrapposte le interruzioni dell'attività in alcuni settori a maggiore intensità energetica, dove i costi di produzione erano saliti molto. Il 2023 si chiude con un'inflazione più bassa e l'avvio di una fase di recupero del potere d'acquisto dei consumatori, i cui effetti sulle decisioni di spesa si vedranno gradualmente nel corso del prossimo anno. Gli indicatori congiunturali per ora non recepiscono gli effetti del miglioramento delle condizioni dal lato dell'offerta, infatti, le aspettative delle imprese industriali sono ancora segnate da prospettive di bassa crescita anche perché sono ancora elevati i problemi di carenza di manodopera e la domanda è tiepida essendo ancora elevati i tassi d'interesse.

Tuttavia, nel corso di questi ultimi anni le performance nei diversi Paesi sono state differenziate. In particolare, l'industria italiana, al pari di quella spagnola, negli anni scorsi ha reagito meglio agli shock causati dalla pandemia rispetto a Germania e Francia, ma adesso sta rapidamente retrocedendo. Nel periodo immediatamente successivo al lockdown la produzione italiana e spagnola ha sperimentato una ripresa piuttosto sostenuta, riportandosi sui livelli pre pandemici già a partire dai primi mesi del 2022. Al contrario, in Germania e in Francia l'entità di tale ripresa è stata molto più contenuta, e la produzione resta, anche nei dati più recenti, su livelli inferiori a quelli del 2019. Lo stesso vale anche per le esportazioni, dove anzi il distacco italiano rispetto a Francia e Germania nel post Covid appare addirittura più evidente.

Passando ad analizzare la situazione della nostra regione, la produzione industriale in Lombardia nel trimestre luglio-settembre è in rallentamento (-1,5%) in continuità con il rallentamento già registrato nel secondo trimestre dell'anno (+0,5%). Più dinamico il settore artigiano: +0,5% nel terzo trimestre. A Varese la situazione differisce leggermente e registra un tasso tendenziale negativo tra luglio e settembre: per l'industria -0,7% e -1,1% per il comparto artigiano.

L'internazionalizzazione delle nostre imprese industriali resta molto elevata dal momento che vedono il 48% del proprio fatturato provenire dal mercato estero. Meno dipendenti dall'estero, invece, le imprese artigiane che commercializzano oltre confine solo per il 7% del proprio fatturato. Rispetto al rallentamento sopra evidenziato segnaliamo un segno negativo dell'indice di produzione dei settori tessile, gomma-plastica e della filiera legata all'edilizia, anche per la fine delle agevolazioni legate al super bonus. Infine, le aspettative rispetto al trimestre ottobre-dicembre sono prevalentemente di stabilità o miglioramento per il 68% delle manifatturiere industriali e per il 74% delle artigiane.



## ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO: Imprese, mercato del lavoro, esportazioni

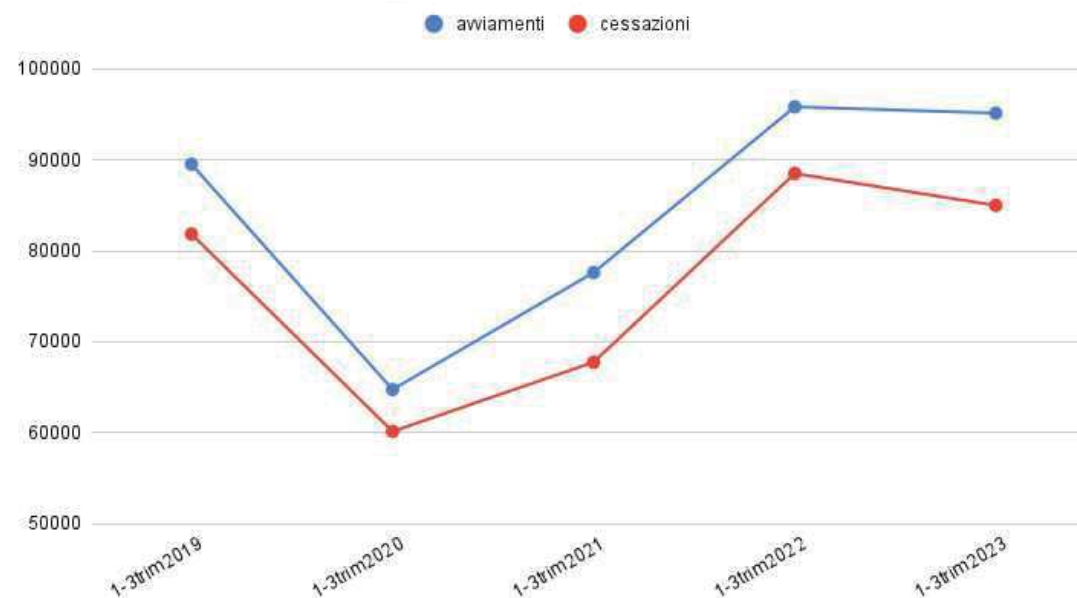
A fine dicembre 2023 lo **stock delle imprese attive** in provincia di Varese è 58.408 con un andamento durante l'anno pressoché stabile. Da gennaio 2023 a fine dicembre sono nate 3.770 nuove imprese e ne sono cessate 3.622 con un saldo positivo di 148 unità e un tasso di sviluppo del sistema imprenditoriale positivo (+0,2%). Rispetto alla situazione dell'anno precedente, si ridimensiona la numerosità imprenditoriale in quasi tutti i settori (commercio -350, manifatturiero -215, servizi -259 unità produttive) mentre crescono le costruzioni (+87 imprese).

Per quanto riguarda il **mercato del lavoro**, nell'anno 2023 in totale sono 10 milioni e 737 mila le ore di Cassa Integrazione autorizzate da Inps in provincia di Varese, diminuzione del 11% rispetto al 2022. Tale diminuzione è da imputarsi principalmente al minor ricorso da parte delle imprese alla CIG Staraordinaria (-60%), mentre quella Ordinaria è aumentata del 35%.

Per quanto riguarda i nuovi contratti, sono state 95.143 le **assunzioni** tra gennaio e settembre 2023 (ultimo periodo disponibile) - esclusi gli avviamenti inferiori ai 2 giorni - in lieve diminuzione rispetto allo stesso trimestre del 2022 (-0,7%), quando erano state 95.836. Rallentano, in modo più evidente, anche le cessazioni di contratti, 84.992 (-4%) registrando quindi un saldo positivo, per i primi nove mesi del 2023, di +10.000 assunzioni per la nostra provincia.

Gli ultimi dati provvisori disponibili sul **commercio estero**, evidenziano una crescita delle esportazioni varesine del +2,4%, rispetto a gennaio-settembre 2022, con un export che raggiunge 9,3 miliardi di euro. Le importazioni toccano quota 7,2 miliardi di euro (+1,2%) e il saldo commerciale varesino risulta positivo e pari a circa +2,1 miliardi di euro, registrando un aumento del +6,7%. In termini di composizione settoriale, si evidenzia che il 54% delle esportazioni ha avuto origine dal settore metalmeccanico che traina l'export provinciale, l'11% dal tessile-abbigliamento-pelletteria, il 14% dal chimico-farmaceutico ed l'8% dal settore gomma e materie plastiche. Varese presenta un'economia molto aperta al commercio estero, più sensibile all'andamento dei mercati internazionali: la propensione all'export (valore dell'export/valore aggiunto per cento) per Varese è pari al 48%, per la Lombardia è al 42% e per l'Italia al 36%.

Varese: Comunicazioni Obbligatorie - dati cumulati I-II-III Trimestre





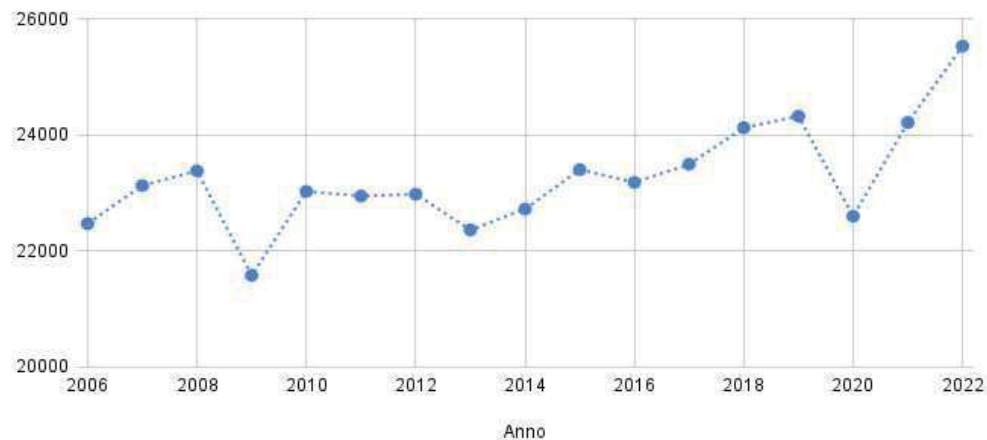
## ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO: Il valore aggiunto

Nel 2022, il **valore aggiunto calcolato** dall'Istituto Tagliacarne su dati Istat generato dal sistema economico varesino, che è espressione della ricchezza complessivamente prodotta in provincia, è pari a **25.537 milioni di euro, ovvero il 6,6 % del valore aggiunto lombardo e l'1,5% di quello italiano**. Nel 2021 il valore aggiunto del territorio varesino si è sviluppato principalmente nel **settore dei Servizi (64,3%)** - che comprende il commercio all'ingrosso e al dettaglio, la riparazione di autoveicoli e motocicli, il trasporti e magazzinaggio, i servizi di alloggio e di ristorazione e i servizi di informazione e comunicazione. La provincia di Varese continua ad avere anche una caratterizzazione industriale: l'apporto del **settore dell'Industria** al valore aggiunto del territorio, incluse le costruzioni, è stato pari **8.976 milioni di euro** aumentando in valore assoluto del 5,5% rispetto al 2021 e rappresentando il **35.2% del valore aggiunto totale**, superiore sia al dato lombardo ( 28,4%) che al dato nazionale (26,48%).

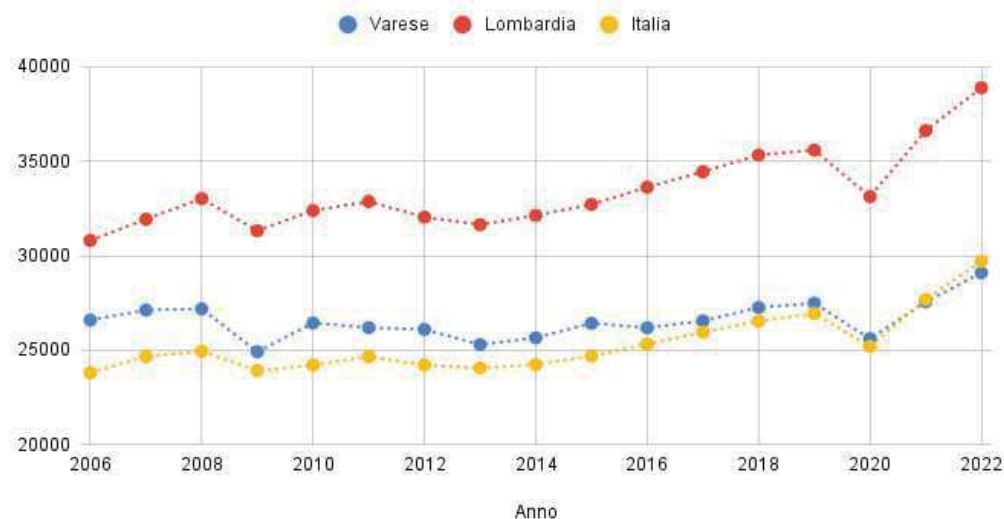
L'analisi di lungo periodo del valore aggiunto provinciale a prezzi correnti, evidenzia un trend crescente che parte dal 2008 con 23.385 milioni di euro, fino ad arrivare al punto di massimo del 2019 e cioè, a 24.329 mln; **nel 2020**, si rileva un valore aggiunto di 22.602 milioni di euro, che mostra chiaramente gli effetti del COVID-19 sulla nostra economia, con un decremento del **-7,0% rispetto all'anno 2019**, per poi tornare a crescere e nell'anno 2022 fino a raggiungere i 25.537 milioni di euro con un tasso di variazione rispetto al 2019 di + 5%.

Anche **la ricchezza per abitante**, rileva lo stesso trend. Nel 2020 la ricchezza per abitante registra, a causa degli effetti del COVID-19, un calo di quasi 6 punti percentuali (-5,7%): **si passa infatti dai 27.491 euro del 2019, ai 25.612 euro del 2020**. A partire dal 2021, il valore aggiunto pro-capite per la provincia di Varese torna a crescere fino a raggiungere nel **2022 il valore di 29.096 euro**, con un **incremento di 13,6% rispetto al 2020** risultando però inferiore sia rispetto alla media italiana (29.703 euro) sia rispetto al dato regionale (38.870euro).

### Varese - Valore aggiunto ai prezzi correnti



### Valore Aggiunto Pro-capite



I consiglieri camerali, all'inizio del mandato 2023-2028, hanno individuato le parole più significative che esprimono il senso dell'agire di Camera di Commercio di Varese.

Il sistema di valori a cui è ispirata l'azione dell'Ente è riconducibile essenzialmente ad alcuni principi che sintetizzano i termini scelti dai consiglieri.

Camera di Commercio è **PRESENZA e RIFERIMENTO** solido e proattivo nel contesto economico-sociale di questo territorio.

Camera di Commercio **COLLABORA IN MODO SINERGICO** con tutti gli stakeholder economici e istituzionali del territorio e con quelli internazionali, con l'obiettivo di creare le migliori condizioni di contesto per la crescita delle imprese in tutti i SETTORI.

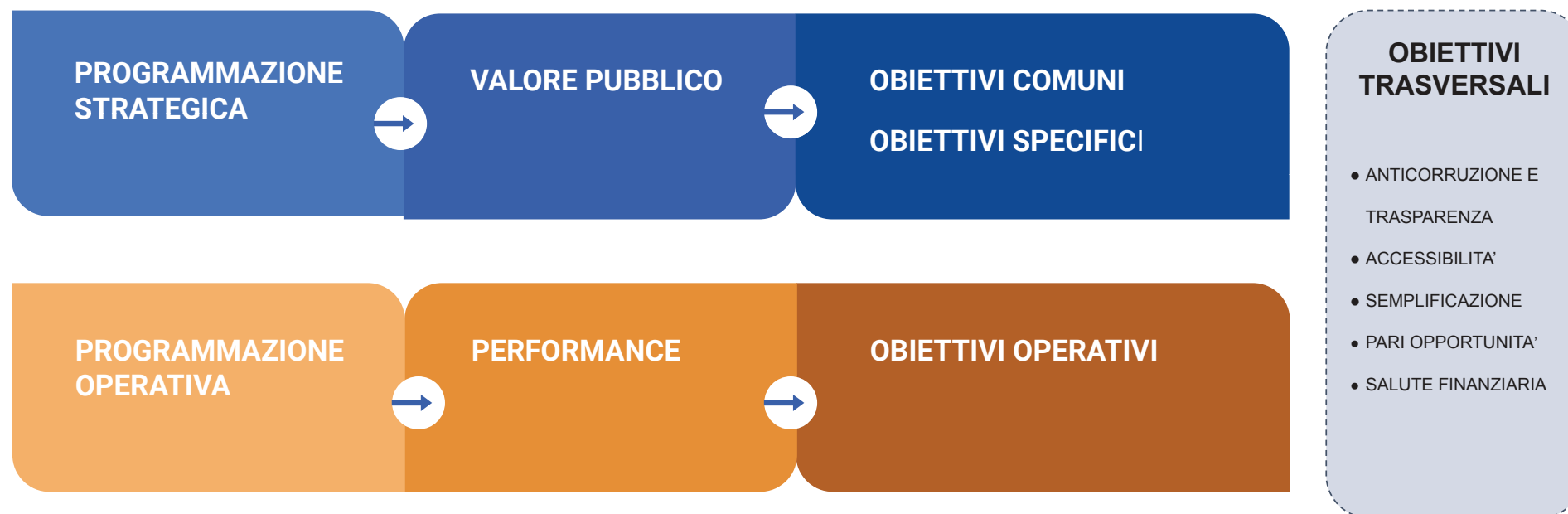
Camera di Commercio agisce con **TRASPARENZA** consentendo la totale accessibilità alle informazioni sull'operato dell'Ente e s'impegna per **SEMPLIFICARE** e migliorare l'**EFFICIENZA** nell'erogazione dei servizi e garantire così agli operatori economici risposte precise, rapide, ottenute con regole semplici, facilmente applicabili e sempre più **DIGITALIZZATE**.

Camera di Commercio contribuisce all'**INCLUSIONE SOCIALE**, promuove **PARI OPPORTUNITA'** per tutti e uno sviluppo economico **SOSTENIBILE**.

## MAPPA PROGRAMMAZIONE

Il sistema di programmazione strategica e operativa, oltre a considerare il contesto esterno, si fonda sui seguenti principi base:

- connessione diretta con la mission e la strategia dell'Ente, in una logica di circolarità del processo di pianificazione e controllo;
- applicazione del modello "cascading evoluto" sotto un duplice aspetto:
  - la definizione degli obiettivi, che discende dalla pianificazione strategica e ne rappresenta la declinazione operativa, garantendone la coerenza nella gestione;
  - la valutazione, dove la performance rappresenta il collegamento con la performance di tutte le strutture organizzative e si ripercuote su tutte le posizioni organizzative e il personale valutati;
- collegamento tra i sistemi di valutazione, organizzativi e individuali, al fine di sfruttare le sinergie esistenti tra gli stessi e garantire una valutazione su più livelli, ma al tempo stesso unitaria e coordinata;
- raccordo con la programmazione economico-finanziaria



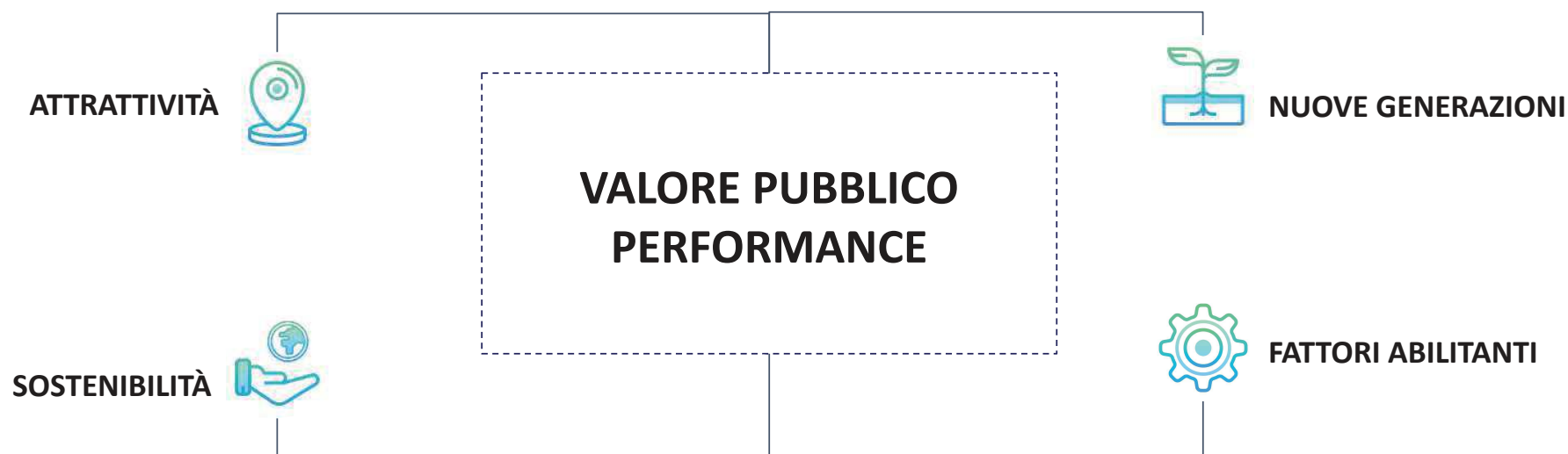
## VALORE PUBBLICO

Il **“Valore pubblico”** può essere definito come il livello di benessere - economico, sociale ed ambientale - generato dalla Pubblica Amministrazione a favore degli stakeholder di riferimento, nel caso della Camera di Commercio in primis le imprese, grazie al miglioramento degli impatti delle loro politiche e delle performance dei propri servizi, tenuto conto del livello di salute delle risorse dell’Ente.

La rappresentazione del valore pubblico generato non può prescindere dalla misurazione di indicatori di **impatto** che, per loro natura, richiedono una prospettiva di lavoro di medio-lungo periodo e una misurazione complessiva a livello di sistema.

Nell’ambito di un percorso teso alla misurazione del **“Valore Pubblico”** generato dalle Camere di Commercio con la loro azione, con il ciclo 2022-2024 si è avviato un percorso in sperimentazione volto alla misurazione del “Valore Pubblico, attraverso l’individuazione di obiettivi comuni, allo scopo di ricercare una maggiore *accountability* ed il conseguimento di vantaggi reputazionali per il sistema camerale.

Gli obiettivi comuni, così come sopra individuati, sono stati recepiti all’interno del Programma pluriennale, quindi della programmazione strategica ed operativa dell’Ente. Per il dettaglio degli obiettivi comuni, sopra individuati, e degli obiettivi propri della Camera di Commercio di Varese con i relativi KPI si rimanda alle “Schede Obiettivi” del presente documento e si precisa che gli **obiettivi comuni sono marcati come “O.C. Cdc”**.



## PERFORMANCE: Obiettivi strategici

**1. Missione Attrattività**

Lo Sviluppo economico di un territorio non può prescindere dalla sua capacità di attrarre e trattenere risorse strategiche: in primis imprese, turisti, residenti, lavoratori, investimenti.

Sono tre le direttrici di marketing sulle quali l'Ente camerale punterà la propria operatività:

- 1.1 Investimenti & Business**
- 1.2 Marketing turistico**
- 1.3 Attrattività residenziale**

**2. Missione Nuove Generazioni**

Il tema delle nuove generazioni è fondamentale per qualsiasi territorio, a maggior ragione per quelli in cui, come nel caso di Varese, esso presenta qualche elemento di criticità sotto diversi punti di vista (demografico, economico e sociale). La Camera di Commercio affronterà questo tema concentrandosi sui seguenti ambiti di attività:

- 2.1 Giovani che studiano sul territorio**
- 2.2 Giovani che lavorano sul territorio**
- 2.3 Giovani che abitano il territorio**

**Missione Sostenibilità**

Il tema della sostenibilità, oggi, è parte integrante del concetto di sviluppo. L'obiettivo, anche per Camera di Commercio di Varese, diventa quindi incrementare la consapevolezza di cittadini e imprese sull'importanza di compiere scelte in grado di assicurare condizioni di sviluppo per le future generazioni. Tale concetto orienterà le principali progettualità dell'Ente camerale, declinabili nei seguenti ambiti:

- 3.1 Transizione ed efficientamento energetico**
- 3.2 Sostenibilità per le persone**
- 3.3 Sostenibilità per il territorio e le produzioni**

**FATTORI ABILITANTI**

La CdC deve investire sul proprio personale, razionalizzare e/o valorizzare gli spazi e immobili e potenziare i servizi di base: si tratta di fattori senza i quali non sarebbe possibile, nè avrebbe senso, parlare di promozione del territorio e sviluppo del sistema economico.

## OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO


**ATTRATTIVITÀ**

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	ALGORITMO DI CALCOLO	STATO	2024	2025	2026	FONTE DATI
ECONOMICO/ SOCIALE	IMPRESE E TERRITORIO	Valorizzazione del progetto Varese DoYouBike (realizzazione di campagna media su testate nazionali e social)	Impatto	Numero campagne realizzate	6	8	8	8	INTERNA
ECONOMICO/ SOCIALE	IMPRESE	Attivazione di almeno un ciclo di incontri formativi per Suap e imprese	Efficacia	N. incontri organizzati	1	2	2	2	INTERNA
ECONOMICO/ SOCIALE	IMPRESE E TERRITORIO	Sviluppo del progetto Milano Cortina 2026 attraverso la formalizzazione di accordi con Federazioni straniere/strutture/fondazione/stakeholders	Risultato	N. accordi formalizzati con Federazioni straniere in occasione eventi olimpici/N. accordi previsti	n.d.	2	2	2	INTERNA


**NUOVE GENERAZIONI**

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	ALGORITMO DI CALCOLO	STATO	2024	2025	2026	FONTE DATI
ECONOMICO/ SOCIALE	IMPRESE E CITTADINI	Iniziative in tema di formazione e crescita delle nuove generazioni	Impatto	N. iniziative di ascolto organizzate	1	2	2	2	INTERNA
ECONOMICO/ SOCIALE	IMPRESE E CITTADINI	Realizzazione di Laboratori di cultura imprenditoriale nelle scuole (es. Business Model Canvas) e/o Project Work	Risultato	N. laboratori/progetti	2	2	2	2	INTERNA
ECONOMICO/ SOCIALE	IMPRESE E CITTADINI	Organizzazione di eventi secondo format consolidati o innovativi, per l'orientamento al lavoro ed alle professioni	Risultato	N. eventi organizzati	5	4	4	4	INTERNA

## OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO

 **SOSTENIBILITÀ**

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	ALGORITMO DI CALCOLO	STATO	2024	2025	2026	FONTE DATI
ECONOMICO	IMPRESE	Promozione iniziative aggregate	Risultato	n. eventi dedicati	2	2	2	2	INTERNA
AMBIENTALE ECONOMICO	IMPRESE E CITTADINI	Azioni di diffusione della cultura in tema di economia circolare	Impatto	N. eventi di informazione, sensibilizzazione e sostegno (seminari, webinar, bandi, formazione, ecc.) organizzati nell'anno	4	5	5	5	INTERNA
AMBIENTALE ECONOMICO	TERRITORIO	Varese Energy Community: attività propedeutiche alla costituzione di comunità energetiche	Impatto	N. CER avviate con almeno il 70% di imprese per aggregazione	1	4	2	2	INTERNA
AMBIENTALE E ECONOMICO	IMPRESE	Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese	Risultato	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità, ed energia) condotti sulla Doppia Transizione/10.000 imprese attive	3%	5%	5%	5%	CRUSCOTTO TRANSIZIONE DIGITALE

 **FATTORI ABILITANTI**

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	ALGORITMO DI CALCOLO	STATO	2024	2025	2026	FONTE DATI
ECONOMICO/ SOCIALE	IMPRESE	Capacità di destinare risorse agli Interventi economici	Risultato	Interventi economici per impresa anno N/Media Interventi economici per impresa anni N-1_N-3	73%	75%	75%	75%	INTERNA

## PERFORMANCE: Obiettivi operativi

### OBIETTIVI OPERATIVI

Partendo dagli obiettivi strategici, l'Ente individua gli obiettivi operativi delineando i risultati attesi attraverso un set di indicatori e relativi target. Gli obiettivi operativi, strumentali per raggiungere gli obiettivi strategici, sono collegati ai *Servizi* di riferimento in cui la Camera di Commercio è articolata e organizzata. Taluni di questi obiettivi possono coinvolgere l'amministrazione nel suo complesso, altri invece riguardano ben identificati settori organizzativi.

Per ogni obiettivo strategico sono state impostate le schede contenenti le informazioni di dettaglio secondo il seguente schema.

Per differenziare gli obiettivi comuni al sistema camerale rispetto a quelli propri della Camera di Commercio di Varese sono stati marcati rispettivamente come O.C. CdC e O. Cdc VA.

OBIETTIVO												
.....												
INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET				CENTRO DI RESPONSABILITA'
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2021	2022	2023	2024		
O.C. CdC	.....	Efficacia/Efficienza/Qualità/Risultato										
O. Cdc VA	.....	Efficacia/Efficienza/Qualità/Risultato										

### OBIETTIVI TRASVERSALI

In conformità a quanto previsto dal D.L. 80/2021, ed alle prime indicazioni giunte dal Dipartimento della Funzione Pubblica, nel presente PIAO sono stati previsti obiettivi di carattere "trasversale" relativi a **semplificazione, digitalizzazione, anticorruzione e trasparenza, pari opportunità**.



# ATTRATTIVITÀ

**INVESTIMENTI & BUSINESS:** Supporto alla capacità del territorio di attrarre investimenti da parte di imprese italiane ed estere. Promozione dell'insediamento e del consolidamento sul territorio di iniziative imprenditoriali in una logica di integrazione con le politiche locali in tema di riqualificazione aree dismesse, di infrastrutture, di semplificazione amministrativa e, con riferimento alle politiche nazionali, di supporto all'export.

INDICATORE	TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET			CENTRO DI RESPONSABILITÀ	
		NUMERATORE	DENOMINATORE			2023	2024	2025	2026		
O.C. CdC	Tasso di alimentazione del Fascicolo d'impresa	Efficacia	N. imprese che alimentano il Fascicolo d'impresa	Tot. Imprese attive al 31.12	Cruscotto transizione digitale	%	47%	49%	51%	53%	REGISTRO IMPRESE
O.C. CdC	Grado di efficacia degli Strumenti di automazione dei servizi	Efficacia	N. pratiche processate dagli strumenti automatici o semi-automatici	N. Totale pratiche evase dalla CCIAA	Cruscotto transizione digitale	%	49%	51%	53%	55%	REGISTRO IMPRESE
O.C. CdC	Grado di adesione al cassetto digitale	Efficacia	N. imprese aderenti Cassetto digitale	100 imprese attive al 31.12	Cruscotto transizione digitale/Movimprese	%	35%	37%	39%	41%	REGISTRO IMPRESE
O.C. CdC	Grado di rilascio di strumenti digitali	Efficacia	N. strumenti digitali rilasciati alle imprese *N. dispositivi (certificati: primo rilascio e rinnovi) di firma digitale (smart card e token) NB: dato conforme a quello indicato nel questionario ministeriale di valutazione del funzionamento del Registro imprese	100 imprese attive al 31/12	Osservatorio camerale / Movimprese	%	9,06	9,00	9,00	9,00	REGISTRO IMPRESE
O.C. CdC	Attivazione di almeno un ciclo di incontri formativi per Suap e imprese	Efficacia	N. incontri organizzati	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	1	2	2	2	PROGETTI INNOVATIVI E SVILUPPO D'IMPRESA
O. CdC VA	Progettazione e adozione di misure contributive per imprese neo esportatrici	Risultato	N. misure contributive adottate	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	1	1	1	1	INTERNAZIONALIZZAZIONE

# ATTRATTIVITÀ

**MARKETING TURISTICO: Favorire lo sviluppo del segmento turistico attraverso progetti e azioni di ampio respiro in grado di cogliere le potenzialità del territorio, di incidere sulle problematiche e di attivare fattive sinergie con gli attori pubblici e privati del territorio.**

INDICATORE	TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET			CENTRO DI RESPONSABILITÀ	
		NUMERATORE	DENOMINATORE			2023	2024	2025	2026		
O. Cdc VA	Sviluppo dei prodotti turistici con l'obiettivo di renderli sempre più competitivi	Risultato	N. azioni promozionali realizzate per Varese Destination Wedding (VDW)	n. Iniziative programmate	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	4	6	6	6	ATTRATTIVITÀ E COMUNICAZIONE
O. Cdc VA	Valorizzazione del progetto Varese DoYouBike attraverso la realizzazione di campagna media su testate nazionali e social	Risultato	N. campagne realizzate	n. Iniziative programmate	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	6	8	8	8	ATTRATTIVITÀ E COMUNICAZIONE
O. Cdc VA	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici dedicati al turismo/cultura	Efficacia	budget utilizzato	budget stanziato	Progetti 20% DA	%	100%	100%	100%	100%	ATTRATTIVITÀ E COMUNICAZIONE
O. Cdc VA	Fondazione Varese Turismo	Risultato	Procedura per la costituzione della Fondazione	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	Si/No	n.d.	Costituzione Fondazione		==	ATTRATTIVITÀ E COMUNICAZIONE
O. Cdc VA	Invest in Varese	Risultato	Procedura per l'individuazione di un PM per lo sviluppo del progetto e relativa attuazione	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	Si/No	n.d.	Approv.p progetto	Realizza zione	Realizza zione	ATTRATTIVITÀ E COMUNICAZIONE
O. Cdc VA	Sviluppo del progetto Milano Cortina 2026 attraverso la formalizzazione di accordi con Federazioni straniere/strutture/fondazione/s takeholders	Risultato	N. accordi formalizzati con Federazioni straniere in occasione eventi olimpici		Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	2	2	2	2	ATTRATTIVITÀ E COMUNICAZIONE

**ATTRATTIVITÀ RESIDENZIALE: Valorizzare i punti di forza della provincia (posizione geografica, contesto ambientale, qualità della vita, ecc.) per farne fattori di attrattività di giovani, lavoratori qualificati, imprese.**

INDICATORE	TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET			CENTRO DI RESPONSABILITÀ	
		NUMERATORE	DENOMINATORE			2023	2024	2025	2026		
O. Cdc VA	Iniziative finalizzate all'attrattività residenziale	Risultato	Procedura per l'individuazione di un PM per lo sviluppo del progetto e relativa attuazione	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	Si/No	n.d.	Appr. progetto	Realizza zione	Realizza zione	ATTRATTIVITÀ E COMUNICAZIONE

# NUOVE GENERAZIONI

**GIOVANI CHE STUDIANO SUL TERRITORIO:** In accordo con i principali partner territoriali (Ufficio scolastico, Provincia, Sistema associativo e sindacale) proseguirà l'impegno dell'Ente camerale nel supportare lo sviluppo dell'identità personale, l'acquisizione di competenze, le aspirazioni delle studentesse e degli studenti, la loro conoscenza del tessuto economico-sociale.

INDICATORE	TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET			CENTRO DI RESPONSABILITÀ	
		NUMERATORE	DENOMINATORE			2023	2024	2025	2026		
O. Cdc VA	Organizzazione incontri di orientamento scolastico-professionale nelle scuole utilizzando Excelsior	Risultato	N. incontri	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	10	10	10	10	NUOVE GENERAZIONI
O. Cdc VA	Organizzazione di eventi secondo format consolidati o innovativi, per l'orientamento al lavoro ed alle professioni	Risultato	N. eventi organizzati	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	5	4	4	4	NUOVE GENERAZIONI
O. Cdc VA	Sostegno al placement svolto dall'Università e dagli ITS	Risultato	N. iniziative rivolto al mondo degli studenti universitari	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	6	6	6	6	NUOVE GENERAZIONI
O. Cdc VA	Iniziative in tema di formazione e crescita delle nuove generazioni	Risultato	N. progetti	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	1	2	2	2	NUOVE GENERAZIONI

# NUOVE GENERAZIONI

**GIOVANI CHE LAVORANO SUL TERRITORIO:** Supporto all'incontro tra domanda-offerta di lavoro - mediante servizi informativi, anche a carattere previsionale come la valorizzazione degli esiti dell'indagine Excelsior. Questo accompagnamento delle Nuove Generazioni durante la delicata fase di transizione al lavoro, si svolgerà con iniziative innovative come il progetto "Varese Gen Z Garden".

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET			CENTRO DI RESPONSABILITÀ
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2023	2024	2025	2026	
O. Cdc VA	Iniziative in tema di certificazione delle competenze	Risultato	N. progetti	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	2	3	4	4	NUOVE GENERAZIONI
O. Cdc VA	Realizzazione di Laboratori di cultura imprenditoriale nelle scuole (es. Business Model Canvas) e/o Project Work	Risultato	N. laboratori/progetti	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	2	2	2	2	NUOVE GENERAZIONI
O. Cdc VA	Attivazione percorsi PNI dedicati agli under 35	Risultato	N. percorsi attivati	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	3	3	3	3	NUOVE GENERAZIONI

**GIOVANI CHE ABITANO IL TERRITORIO:** La Camera di Commercio opererà delle scelte di intervento, a partire da quanto emergerà da un percorso di analisi e studio, da realizzare attraverso specifici progetti di ricerca accademica, sui principali fattori che orientano le nuove generazioni nelle proprie scelte di vita.

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET			CENTRO DI RESPONSABILITÀ
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2023	2024	2025	2026	
O. Cdc VA	Organizzazione di iniziative di ascolto dei giovani e stimolo ad una maggiore partecipazione attiva alla società	Risultato	N. iniziative di ascolto organizzate	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	0	1	1	1	NUOVE GENERAZIONI

# SOSTENIBILITÀ

**TRANSIZIONE ED EFFICIENTAMENTO ENERGETICO:** La Camera di Commercio di Varese intende adottare delle azioni finalizzate a sensibilizzare il sistema imprenditoriale varesino sul tema dell'approvvigionamento energetico: contenimento costi, scarsità risorse energetiche tradizionali ma anche adozione di comportamenti sempre più rispettosi nei confronti dell'ambiente.

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET				CENTRO DI RESPONSABILITÀ
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2023	2024	2025	2026		
O. Cdc VA	Varese Energy Community: attività propedeutiche alla costituzione di comunità energetiche	Risultato	N. CER avviate con almeno il 70% di imprese per aggregazione	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	1	4	2	2	SOSTENIBILITÀ, TRANSIZIONE DIGITALE E ANALISI ECONOMICHE	
O. Cdc VA	Sviluppo e ampliamento della conoscenza in tema di sostenibilità a 360°	Risultato	N. eventi organizzati	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	1	2	2	2	SOSTENIBILITÀ, TRANSIZIONE DIGITALE E ANALISI ECONOMICHE	

**SOSTENIBILITÀ PER IL TERRITORIO E LE PRODUZIONI:** La Camera di Commercio di Varese intende sviluppare delle progettualità volte a favorire un cambio di paradigma del sistema imprenditoriale verso la sostenibilità. Tutto ciò attraverso la valorizzazione dell'economia circolare nei vari settori economici e favorendone modelli applicativi all'interno di cluster e filiere.

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET				CENTRO DI RESPONSABILITÀ
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2023	2024	2025	2026		
O. Cdc VA	Promozione iniziative aggregate	Efficacia	n. eventi dedicati	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	2	2	2	2	SOSTENIBILITÀ, TRANSIZIONE DIGITALE E ANALISI ECONOMICHE	
O. Cdc VA	Sostegno agli investimenti agricoli anche in chiave sostenibile	Risultato	n. progetti sostenuti	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	5	5	5	5	SOSTENIBILITÀ, TRANSIZIONE DIGITALE E ANALISI ECONOMICHE	
O. Cdc VA	Azioni di diffusione della cultura in tema di economia circolare	Risultato	N. eventi di informazione, sensibilizzazione e sostegno (seminari, webinar, bandi, formazione, ecc.) organizzati nell'anno	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	4	5	5	5	SOSTENIBILITÀ, TRANSIZIONE DIGITALE E ANALISI ECONOMICHE	

# SOSTENIBILITÀ

**SOSTENIBILITÀ PER LE PERSONE:** La Camera di Commercio di Varese intende declinare il concetto di sostenibilità anche in chiave sociale, promuovendo lo sviluppo del benessere collettivo nell'ambito della giustizia, salute, sicurezza, inclusione, pari opportunità, accesso all'istruzione e informazioni, benessere nei luoghi di lavoro.

INDICATORE	TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET			CENTRO DI RESPONSABILITÀ	
		NUMERATORE	DENOMINATORE			2023	2024	2025	2026		
O.C. CdC	Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese	Efficacia	N. assessment (maturità digitale, cyber security, sostenibilità, ed energia) condotti sulla Doppia Transizione	10.000 imprese attive	Kronos 20%/Movimprese	%	14,04	15	15	15	SOSTENIBILITÀ, TRANSIZIONE DIGITALE E ANALISI ECONOMICHE
O.C. CdC	Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate	Risultato	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione	-	Kronos 20%	n.	21	20	20	20	SOSTENIBILITÀ, TRANSIZIONE DIGITALE E ANALISI ECONOMICHE
O.C. CdC	Capacità di affiancamento alle imprese nell'innovazione digitale e green	Efficacia	N. di incontri one to one realizzati per guidare le imprese nella Doppia Transizione (finanziamenti per il digital green, follow up degli assessment, ecc.)	10.000 imprese attive	Kronos 20%/Movimprese	%	3	5	5	5	SOSTENIBILITÀ, TRANSIZIONE DIGITALE E ANALISI ECONOMICHE
O.C. CdC	Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite	Efficacia	Livello medio di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31.12 anno N-1	Livello medio di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31.12 anno N	Elaborazione on demand Dintec	%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	SOSTENIBILITÀ, TRANSIZIONE DIGITALE E ANALISI ECONOMICHE
O. CdC VA	Assistenza alle imprese per agevolare la trasformazione digitale	Risultato	N. utenti supportati nell'accrescimento delle competenze digitali attraverso attività formative	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	n.d.	100	100	100	SOSTENIBILITÀ, TRANSIZIONE DIGITALE E ANALISI ECONOMICHE

# COMPETENTI PER COMPETERE

MONITOR: monitorare l'efficiacia, l'efficienza e la compliance dei processi - innovare/rafforzare le politiche di tutela dell'integrità dell'Ente											
INDICATORE		TIPOLOGI A	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET			CENTRO DI RESPONSABILITÀ
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2023	2024	2025	2026	
O. Cdc VA	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi promozionali	Risultato	Interventi economici	Oneri correnti (spese di funzionamento) al netto di amm.i e accantonamenti	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	n.d.	>=33%	>=33%	>=33%	TUTTE LE AREE
O.C. CdC	Tempestività delle istruttorie di liquidazione dei contributi promozionali gestiti con bandi	Efficacia	∑ gg. intercorrenti tra presentazione delle rendicontazioni dei contributi concessi e suc. liquidazione	N. totale contributi liquidati	Osservatorio camerale/Infocamera (Agef)	n.	30,88	30	30	30	SUPPORTO FINANZIARIO ALLE IMPRESE E COMPLIANCE
O.C. CdC	Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Efficacia	Ritardo medio ponderato in base all'importo delle fatture	-	PCC	gg.	-27,94	-20	-20	-20	TUTTE LE AREE
RISORSE UMANE E FORMAZIONE CONTINUA: formare il personale su temi di rilevanza strategica - azioni volte a migliorare la qualità del lavoro, il senso di appartenenza, la condivisione dei valori e della cultura aziendale											
INDICATORE		TIPOLOGI A	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET			CENTRO DI RESPONSABILITÀ
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2023	2024	2025	2026	
O.C. CdC	Tasso di sostituzione (unità)	Efficacia	N. totale ingressi di personale a T.Indeterminato anno N_N-2	N. totale fuoriuscite di personale a t. indeterminato anno N-1_N-3	Osservatorio camerale	%	71%	142%	100%	217%	SVILUPPO ORG. E RISORSE UMANE
O.C. CdC	Indice di struttura demografica del personale	Efficacia	N. totale dipendenti under 50 anni dell'anno N	N. totale dipendenti over 50 anni dell'anno N	Osservatorio camerale	%	45%	65%	75%	90%	SVILUPPO ORG. E RISORSE UMANE
O.C. CdC	Grado di utilizzo del modello di recruitment «per competenze»	Efficacia	N. ingressi selezionati in base al modello «per competenze»	N. ingressi totali nell'anno N	Osservatorio camerale	%	n.d.	70%	90%	100%	SVILUPPO ORG. E RISORSE UMANE
O.C. CdC	Incidenza del personale allocato nelle macro	Efficienza	N. di risorse (espresse in FTE integrato) assorbite dalle funzioni istituzionali A e B nell'anno N	N. di risorse (espresse in FTE integrato) assorbite complessivamente dai processi camerale nell'anno N	Kronos	%	33%	32,90%	32,70%	32,50%	SVILUPPO ORG. E RISORSE UMANE
O. Cdc VA	Grado di copertura delle attività formative (esclusa formazione obbligatoria)	Efficacia	Attività formative realizzate	Fabbisogno formativo	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	70%	>80%	>90%	>90%	SVILUPPO ORG. E RISORSE UMANE
O. Cdc VA	Strumenti di conciliazione famiglia lavoro	Risultato	N. richieste di part time, lavoro agile, telelavoro concesse in anno T	N. totale di richieste di part time, lavoro agile, telelavoro in anno T	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	100%	100%	100%	100%	SVILUPPO ORG. E RISORSE UMANE
O. Cdc VA	Miglioramento qualità servizi interni	Efficacia	N. segnalazioni pervenute su attività interne	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	1	<5	<5	<5	SVILUPPO ORG. E RISORSE UMANE

# COMPETENTI PER COMPETERE

COMUNICAZIONE: favorire la gestione dei rapporti con gli utenti, migliorare il posizionamento e l'interazione con l'Ente diversificando la strategia di comunicazione											
INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET			CENTRO DI RESPONSABILITÀ
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2023	2024	2025	2026	
O.C. CdC	Grado di evoluzione della comunicazione social * (overall) - * follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, Follower LinkedIn	Efficacia	N. uscite sui media anno N	N. uscite sui media anno N-1	Osservatorio camerale	%	n.d.	+5%	+5%	+5%	ATTRATTIVITÀ E COMUNICAZIONE
O.C. CdC	Grado di presenza sui media	Efficacia	N. uscite sui media anno N	N. uscite sui media anno N-1	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	2.500	+2%	≥+1%	≥+1%	ATTRATTIVITÀ E COMUNICAZIONE
O. Cdc VA	Incremento numero di iscritti alla newsletter	Efficacia	N. iscritti anno T - N. iscritti anno T-1	N. iscritti anno T-1	Rilevazione ad hoc CCIAA	%		+5%	+5%	+5%	ATTRATTIVITÀ E COMUNICAZIONE
VALORIZZAZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE: Manutenzione e Riqualificazione immobili di proprietà camerale											
INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET			CENTRO DI RESPONSABILITÀ
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2023	2024	2025	2026	
O. Cdc VA	Lavori di efficientamento energetico Malpensafiere	Risultato	Avvio lavori entro il mese di ottobre 2024	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	Si/No	n.d.	Si (Avvio lavori)	Si (completamento lavori)	-	PROVVEDITORATO
O. Cdc VA	Candidatura progetti di sviluppo del patrimonio immobiliare a valere su bandi regionali, nazionali, ecc.	Risultato	N. progetti candidati	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	n.d.	≥1	≥1	≥1	PROVVEDITORATO



## COMPETENTI PER COMPETERE

TUTELA E LEGALITÀ:												
INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET				CENTRO DI RESPONSABILITÀ
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2023	2024	2025	2026		
O. Cdc VA	Rispetto dei tempi di erogazione del servizio di Composizione Negoziata della crisi d'impresa	Efficienza	Numero pratiche gestite nei tempi (2 gg istruttoria o sospensione; 5 gg nomina esperto imprese sotto soglia)	Totale pratiche	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	100%	100%	100%	100%	ORGANISMO DI MEDIAZIONE	
O. Cdc VA	Rispetto dei tempi di gestione delle sanzioni amministrative	Efficienza	Numero pratiche verbali gestite	Tempo medio di gestione-emissione dei verbali di accertamento	Rilevazione ad hoc CCIAA	n	88	90	92	94	SERVIZIO REGOLAZIONE DI MERCATO	
O. Cdc VA	Rispetto dei tempi di gestione delle attività di verbalizzazione dei concorsi a premio	Efficienza	numero concorsi a premio gestiti	Tempo medio di gestione dei verbali relativi ai concorsi a premio	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	n.d.	40	40	40	SERVIZIO REGOLAZIONE DI MERCATO	
O. Cdc VA	Rispetto degli obiettivi di esecuzione delle verifiche metriche	Efficienza	verifiche metriche eseguite nell'anno	verifiche metriche programmate nell'anno	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	100%	100%	100%	100%	SERVIZIO REGOLAZIONE DI MERCATO	

# FATTORI ABILITANTI

SEMPLIFICAZIONE: Assicurare il rispetto dei tempi di caricamento delle pratiche RI, rimuovere i fattori che ostacolano la conclusione dei procedimenti amministrativi											
INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET			CENTRO DI RESPONSABILITÀ
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2023	2024	2025	2026	
O.C. CdC	Tempi medi di lavoraz. delle pratiche telematiche RI	Risultato	Tempi medi di lavoraz. delle pratiche telematiche RI		Infocamere	gg.	7%	7%	7%	7%	REGISTRO IMPRESE
O.C. CdC	Grado di pulizia del DB del Registro Imprese	Efficacia	N. imprese cancellate d'ufficio	N. imprese potenzialmente da cancellare * per le società di capitali: sulla base dell'art. 2490 cc. Ultimo comma e dell'art. 40 della legge 11/09/2020 n. 120; per le società di persone e le imprese individuali: quando ricorrono le circostanze previste dal DPR 23/07/2004 n. 247	Osservatorio camerale/ Infocamere	%	51%	60%	60%	60%	REGISTRO IMPRESE
O.C. CdC	Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione protesti pervenute nell'anno N	Efficacia	$\sum$ gg. che intercorrono tra la data di presentazione dell'istanza di cancellazione/sospensione nell'anno N	N. istanze di cancellazione/ sospensione protesti evase (chiuse) nell'anno N	Infocamere	n.	0,1	0,1	0,1	0,1	REGOLAZIONE DI MERCATO
O. Cdc VA	Rispetto degli standard qualitativi dell'attività istruttoria	Qualità	N. istruttorie RI non conformi (media ponderata secondo gravità difformità)	N. pratiche RI ricevute nell'anno	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	<6%	<6%	<6%	<6%	REGISTRO IMPRESE
ACCESSIBILITA': Assicurare la possibilità di accesso ai servizi alle diverse fasce di utenti, in ragione dei bisogni differenziati per categorie e dell'oggettiva diversa capacità di accesso ai canali di diversa natura											
INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET			CENTRO DI RESPONSABILITÀ
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2023	2024	2025	2026	
O. Cdc VA	Adeguamento criteri di accessibilità fisica	Risultato	N. Interventi/ azioni di miglioramento acces. fisica	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	n.d.	Almeno 1 intervento / azione	Almeno 1 intervento/ azione	Almeno 1 intervento/ azione	TUTTE LE AREE
O. Cdc VA	Formazione ad hoc su SPID per persone over 65	Risultato	N. interventi realizzati	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	n.d.	Almeno 1 intervento	Almeno 1 intervento	Almeno 1 intervento	SVILUPPO ORGANIZZATIVO
O. Cdc VA	Adeguamento criteri di accessibilità alla newsletter e/o app mobili	Risultato	Tempi di adeguamento	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	entro il	n.d.	Entro il 30/06	-	-	ATTRATTIVITÀ E COMUNICAZIONE
O. Cdc VA	Formazione su nuova newsletter istituzionale	Risultato	Tempi di adeguamento	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	entro il	n.d.	Entro il 30/06	-	-	ATTRATTIVITÀ E COMUNICAZIONE

## FATTORI ABILITANTI

**ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA: Adottare le misure più idonee ad assicurare la prevenzione della corruzione e ad aumentare la trasparenza e la diffusione delle informazioni sull'attività dell'Ente**

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET			CENTRO DI RESPONSABILITA'
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2023	2024	2025	2026	
O. Cdc VA	Indice di aggiornamento annuale della strategia anticorruzione	Risultato	Attivazione e gestione sistema di monitoraggio kit Unioncamere		Rilevazione ad hoc CCIAA	Si/No	n.d.	Si	Si	Si	TUTTE LE AREE
O. Cdc VA	Revisione e miglioramento regolamentazione interna	Risultato	Modifiche codice comportamento	Revisione totale codice	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	n.d.	80%	100%	Valutazione misure adottate e eventuale revisione	TUTTE LE AREE

**ANTIRICICLAGGIO: Impostazione misure più idonee ad assicurare la prevenzione del riciclaggio e del finanziamento al terrorismo e ad aumentare la trasparenza e la diffusione delle informazioni sull'attività dell'Ente**

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET			CENTRO DI RESPONSABILITA'
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2023	2024	2025	2026	
O. Cdc VA	Impostazione misure prevenzione antiriciclaggio	Risultato	Avvio Kit antiriciclaggio Unioncamere per i tre principali settori a rischio	Totale misure generali previste nel triennio	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	n.d.	50%	70%	80%	TUTTE LE AREE
O. Cdc VA	Monitoraggio verifiche	Qualità	Attivazione monitoraggio ( segnalazioni inviate a UIF)		Rilevazione ad hoc CCIAA	Si/No	n.d.	Si	Si	Si	TUTTE LE AREE

# FATTORI ABILITANTI

PARI OPPORTUNITÀ: Favorire l'equilibrio di genere nelle posizioni di responsabilità gestionale all'interno dell'organizzazione												
INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET				CENTRO DI RESPONSABILITÀ
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2023	2024	2025	2026		
O. Cdc VA	Elaborazione, predisposizione e attivazione di un più stabile e strutturato progetto del lavoro agile: Approvazione Regolamento e verifica annuale risultati	Risultato	Tempi di adeguamento	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	data	Approvazione regolamento il 28/9	Verifiche annuali entro 30/9	Verifiche annuali entro 30/9	Verifiche annuali entro 30/9	Verifiche annuali entro 30/9	SVILUPPO ORGANIZZATIVO E RISORSE UMANE
O. Cdc VA	Diffondere maggiori informazioni relative alla fruizione di permessi (genitorialità, assistenza familiare)	Qualità	Rivedere e aggiornare le FAQ sugli istituti contrattuali alla luce delle previsioni contenute nel nuovo CCNL		Rilevazione ad hoc CCIAA	Data	Predisposte le principali FAQ	Diffusione delle FAQ al personale entro 31/7	Aggiornamento costante	Aggiornamento costante		SVILUPPO ORGANIZZATIVO E RISORSE UMANE
O. Cdc VA	Individuare strumenti di welfare	Qualità	Sottoscrizione nell'ambito del contratto integrativo 2023-2025 del sistema di welfare e riproposizione nella destinazione annuale del fondo		Rilevazione ad hoc CCIAA	Si/No	Si	Si	Si	===		SVILUPPO ORGANIZZATIVO E RISORSE UMANE

# STATO DI SALUTE GESTIONALE E DI SOLIDITÀ ECONOMICO/FINANZIARIA

STATO DI SALUTE : Stato di salute finanziaria dell'Ente , in termini di capacità di svolgere le proprie attività in condizioni di sostenibilità economica											
INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET			CENTRO DI RESPONSABILITÀ
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2023	2024	2025	2026	
O.C. CdC	Indice equilibrio strutturale	Efficienza	(Proventi strutturali - Oneri strutturali)	Proventi strutturali	Osservatorio bilanci	%	15,00%	14,00%	14,00%	14,00%	TUTTE LE AREE
O.C. CdC	Indice di struttura primario	Efficienza	Patrimonio netto	Immobilizzazioni	Osservatorio bilanci	%	213,00%	130,00%	120,00%	120,00%	TUTTE LE AREE
O.C. CdC	Capacità di generare proventi	Efficacia	Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo	Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	Osservatorio bilanci	%	4,00%	3,00%	3,00%	3,00%	TUTTE LE AREE
O.C. CdC	Capacità di destinare risorse agli interventi economici	Efficacia	Interventi economici per Impresa anno N	Media interventi economici per impresa anni N-1_N-3	Osservatorio bilanci/Movi mprese	%	75,00%	75,00%	75,00%	75,00%	TUTTE LE AREE
O. Cdc VA	% di incasso del Diritto annuale	Efficienza	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni	Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni	Osservatorio bilanci	%	79,09%	79,22%	79,50%	79,50%	TUTTE LE AREE

## PERFORMANCE individuale

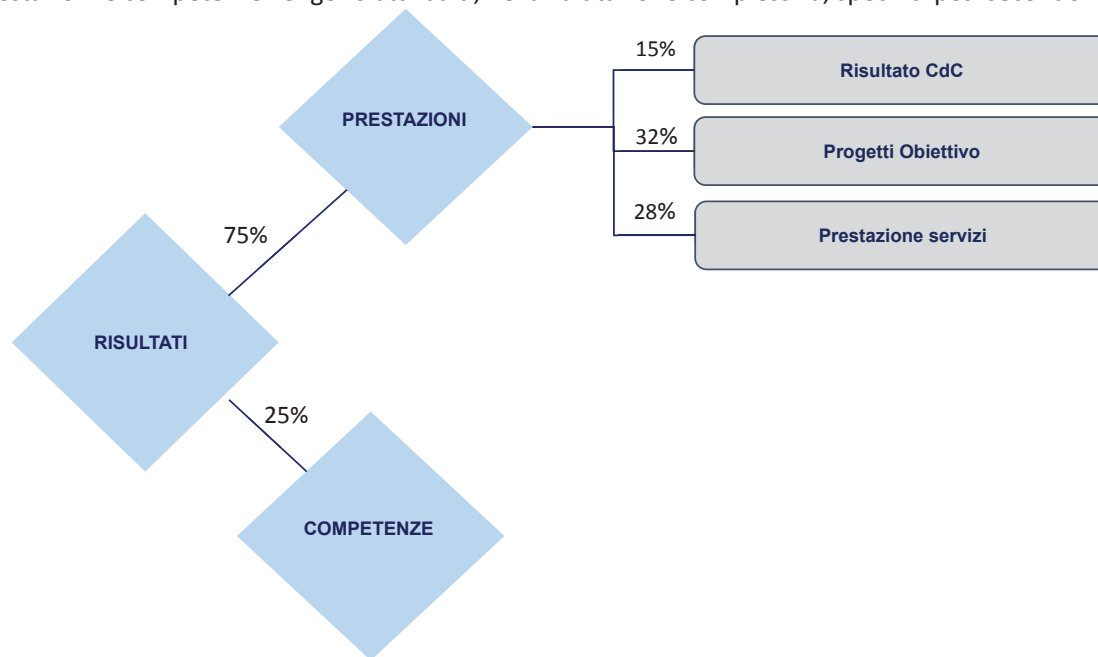
L'assegnazione degli **obiettivi ai dirigenti** e la successiva valutazione dei risultati si impernia su due variabili chiave:

- la valutazione delle prestazioni;
- la valutazione delle competenze.

Il processo di valutazione avviene sulla base di una metodologia, predisposta per la valutazione dei risultati dei dirigenti del sistema camerale italiano da Unioncamere, nell'ambito del progetto "Pareto", rielaborata sulla base delle indicazioni fornite dall'Organismo di Valutazione della Performance dell'Ente (ex OVP) e approvata da ultimo con deliberazione della Giunta n. 11 del 29 gennaio 2024, tenendo conto delle peculiarità della Camera di Commercio di Varese, che consente di valutare oltre alle "competenze" possedute dai singoli dirigenti anche le "prestazioni" dagli stessi fornite e riconducibili al sistema degli indicatori economico-finanziari della Camera di Commercio, agli indicatori riferiti alle varie aree organizzative di competenza sia essi derivanti dalla contabilità "industriale" sia dalla misurazione dei risultati in termini di standard di servizio all'utenza (tempi e qualità, customer satisfaction).

Con l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), la metodologia per la formulazione degli obiettivi da assegnare ai dirigenti è stata integrata con gli obiettivi comuni per il sistema camerale, definiti dall'Unione nazionale, e con le disposizioni della circolare RGS n. 1/2024 in materia di tempi di pagamento.

A prestazioni e competenze vengono attribuiti, nella valutazione complessiva, specifici pesi secondo il modello sottostante:



## PERFORMANCE individuale

Il **sistema di valutazione del personale non dirigente** prende avvio dalle professionalità, dalle competenze e dai comportamenti chiave per lo sviluppo strategico dell'Ente e per la soddisfazione dei bisogni dell'utenza. Si basa sulla definizione di diversi e specifici gruppi di personale, ciascuno caratterizzato da un diverso livello di contributo alla strategia e di output/prestazioni chiamato a fornire. In particolare, per ogni gruppo, il sistema prevede diversi contenuti in termini di risultati da conseguire e sui quali misurare la prestazione, ed di comportamenti tipici da agire nel ruolo. Specifiche sezioni sono dedicate alla valutazione delle prestazioni intesa come valutazione dei risultati raggiunti, nonché dei comportamenti agiti dalla persona nell'anno di riferimento rispetto agli obiettivi individuati dall'inizio dello stesso periodo, utile anche ai fini dell'erogazione del premio di produttività.

### PRODUTTIVITÀ ORGANIZZATIVA

Assegnata sulla base

- della percentuale di raggiungimento degli obiettivi di ente
- del parametro di ponderazione della categoria di appartenenza
- del parametro relativo alla presenza.

### PRODUTTIVITÀ INDIVIDUALE (OBIETTIVI)

Assegnata sulla base:

- della valutazione ottenuta sugli obiettivi individuali (in funzione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi e dell'apporto individuale alla realizzazione delle iniziative)
- del peso attribuito a ciascun obiettivo
- del parametro di ponderazione della categoria di appartenenza
- del parametro relativo alla presenza

### PRODUTTIVITÀ INDIVIDUALE (COMPORAMENTI)

I comportamenti agiti sono così individuati:

- propensione al nuovo
- flessibilità
- gestione delle relazioni e dei conflitti
- qualità della prestazione
- senso del ruolo e visione globale
- valorizzazione del team
- leadership (solo per personale categoria D con responsabilità)

Assegnata sulla base:

- della valutazione ottenuta nei comportamenti organizzativi agiti
- del peso attribuito a ciascun comportamento
- del parametro di ponderazione della categoria di appartenenza
- del parametro relativo alla presenza

### PROGRESSIONE ECONOMICA ALL'INTERNO DELLE AREE

La progressione economica all'interno delle aree comporta un incremento stipendiale stabile e viene riconosciuta in modo selettivo ad una quota limitata di dipendenti ( al massimo al 50% degli aventi diritto a partecipare alla selezione).

il calcolo delle progressioni tiene conto della media delle valutazioni della performance individuale relative al triennio precedente, dell'esperienza professionale maturata nell'ultima posizione o livello economico acquisito, delle capacità culturali e professionali, nonché di un punteggio aggiuntivo diversamente modulato per il personale che non ha conseguito progressioni da oltre 6 anni. La progressione è attribuita grazie all'attribuzione di un punteggio globale così calcolato:

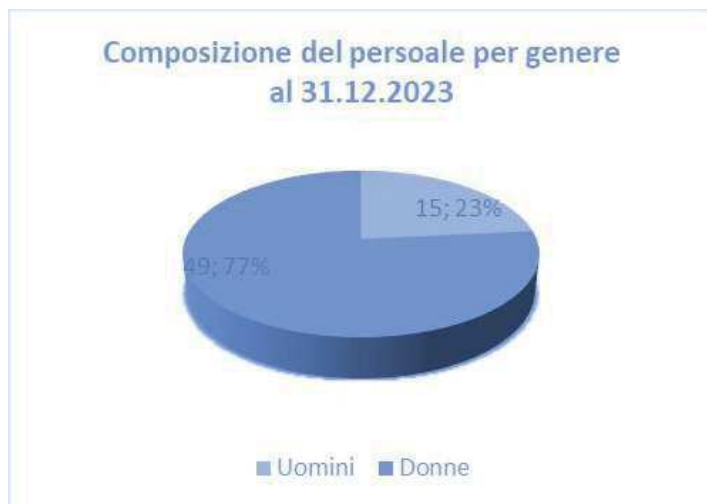
$$\text{PUNTEGGIO FINALE} = \text{PUNTEGGIO MEDIA VALUTAZIONI} + \text{PUNTEGGIO ESPERIENZA MATURATA} + \text{PUNTEGGIO TITOLI CULTURALI} + \text{PUNTEGGIO AGGIUNTIVO}$$

## PERFORMANCE: Azioni positive e Pari opportunità

L'Ente adotta da tempo il **Piano di Azioni Positive** – PAP - documento programmatico, ora confluito nel presente documento, mirato ad introdurre azioni positive all'interno del contesto organizzativo e di lavoro per riequilibrare le situazioni di disegualità di condizioni fra uomini e donne che lavorano all'interno dell'Ente. Rappresenta uno strumento utile ad offrire a tutto il personale la possibilità di operare in un contesto organizzativo sicuro, coinvolgente e attento a prevenire situazioni di malessere e disagio.

Si riportano di seguito alcuni dati di sintesi della composizione del personale dell'Ente per genere, rinviando per maggiori dettagli alle Sezioni 1 "Modello Organizzativo" e 3 "Organizzazione e Capitale Umano" del presente documento ed all'allegato "Azioni Positive 2024-2026", che identifica in maniera più puntuale le misure individuate con quanto previsto dalle Linee guida del dipartimento della Funzione pubblica sulla "parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni" e con le indicazioni pervenute in materia dalla Consigliera Provinciale per le Pari Opportunità.

Composizione del personale per genere al 31.12.2023		
Donne	Uomini	totale
49	15	64



Principali indicatori di genere 2021-2023	2021	2022	2023
% di Dirigenti donne	33%	33%	33%
% responsabili donne su totale responsabili	74%	85%	85%
% donne su totale del personale	80%	79%	76%
% donne su totale del personale assunto	100%	86%	0%
Età media donne	51	51	52
Età media uomini	54	55	54
% di donne laureate su totale donne	52%	56%	57%
% di uomini laureati su totale uomini	38%	31%	33%



## PERFORMANCE: Azioni positive e Pari opportunità

### OBIETTIVI GENERALI:

Secondo la definizione contenuta nell'art. 42 del D.Lgs. n. 198/2006, le **azioni positive** hanno tra gli scopi prioritari l'eliminazione delle disparità nella formazione scolastica e professionale, nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa e nei percorsi di mobilità; la diversificazione delle scelte professionali delle donne; il superamento delle condizioni, organizzazione e distribuzione del lavoro che provocano effetti diversi, a seconda del genere, nei confronti dei dipendenti con pregiudizio nella formazione, nell'avanzamento professionale e di carriera ovvero nel trattamento economico e retributivo; favorire, anche mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali e una migliore ripartizione di tali responsabilità tra i due sessi.

OBIETTIVI SPECIFICI	AZIONI	ATTORI COINVOLTI	MISURAZIONE	BENEFICIARI
Rinnovo del Comitato Unico di Garanzia di cui all'articolo 57 del D.Lgs 165/01 costituito per le finalità di garanzia delle pari opportunità tra uomini e donne, del l'assenza di ogni forma di discriminazione e del benessere organizzativo nell'ambiente di lavoro	Richiesta designazioni alle organizzazioni sindacali Procedura aperta per individuazione dei rappresentanti dell'Ente nel rispetto della equilibrata composizione di genere Adozione atto di nomina	Organizzazioni sindacali, RSU, Servizio Personale, dipendenti	Adozione del provvedimento entro il mese di maggio 2024	Tutto il personale
Stesura dell'annuale piano formativo per lo sviluppo delle competenze di tutto il personale che interessa varie aree di intervento, tra le quali l'aggiornamento professionale, la digitalizzazione, la cura delle competenze manageriali e relazionali, i temi legati alla sicurezza del lavoro e del trattamento dei dati, il benessere organizzativo	Partecipazione a corsi specialistici a catalogo organizzate da Enti e società di formazione, in particolare Unioncamere e SiCamera per acquisire e/o migliorare le principali competenze nell'ambito di: digitalizzazione, rilancio delle attività economiche, sicurezza sul lavoro	Segretario Generale, dirigenti, EQ, Organizzazioni sindacali, RSU, Servizio Personale, dipendenti, CUG	Grado di copertura delle attività formative - numero e tipologia di corsi – numero partecipanti a ciascun corso – abilitazioni conseguite per i corsi che lo richiedano ad esempio corsi sicurezza	Tutto il personale
Diffondere maggiori informazioni relative alla fruizione di permessi relativi alla genitorialità e all'assistenza di familiari in stato di difficoltà	Completamento e diffusione dell'attività di aggiornamento delle FAQ sugli istituti contrattuali alla luce delle previsioni contenute nel nuovo CCNL.	Segretario Generale, dirigenti, Organizzazioni sindacali, RSU, Servizio Personale	Pubblicazione delle FAQ entro il 31/07/2024	Tutto il personale

## PERFORMANCE: Azioni positive e Pari opportunità

OBIETTIVI SPECIFICI	AZIONI	ATTORI COINVOLTI	MISURAZIONE	BENEFICIARI
Diffusione della cultura dell'etica con particolare riferimento al "whistleblowing"	Completamento regolamento di whistleblowing con coinvolgimento del CUG e diffusione delle informazioni sulla materia, con particolare riferimento all'attivazione dei meccanismi di protezione adottati	Segretario Generale, dirigenti, Organizzazioni sindacali, RSU, Compliance, Servizio Personale	Approvazione del regolamento e diffusione comunicazione al personale entro il 30/9/ 2024	Tutto il personale
Promuovere programmi dedicati al rientro post maternità/paternità e per il "riallineamento" delle risorse umane a seguito di assenze prolungate	Percorsi formativi e risorse informative aggiornare da fruire al rientro in servizio o su base volontaria durante l'assenza	Dirigenti, EQ, RSU, Servizio Personale, dipendenti	Numero e tipologia di corsi – numero partecipanti, numero e tipologia di risorse informative	Tutto il personale
Predisposizione di bandi di selezione di personale che non riportino discriminazioni di genere	Verifica della "job description". Definizione preliminare dei requisiti per accesso alle prove. Strutturazione e tipologia delle prove di selezione basate sull'anonimato che garantiscano il rispetto delle pari opportunità e conformi alle normative sul diversity management. Pesatura nel caso di valutazione dei titoli di esperienza professionale tale da neutralizzare l'effetto negativo delle assenze legate alla genitorialità.	Organizzazioni sindacali, RSU, Servizio Personale, Cug	Verifica nei bandi di selezione approvati	Candidati e nuovi assunti
Diffusione della cultura e della sensibilità in tema di rispetto del confine tra i tempi di lavoro e quelli della vita personale	Adozione con coinvolgimento del Cug di "buone regole interne" per la definizione di fasce orarie per le riunioni di carattere ordinario (tenuto conto anche della tipologia di attività svolta) e verifica del rispetto della disconnessione nel caso di lavoro agile.	Segretario Generale, dirigenti, EQ, Organizzazioni sindacali, RSU, Cug, Servizio Personale, dipendenti	Numero e tipologia di "buone regole" e iniziative adottate	Tutto il personale

## PERFORMANCE: Rischi corruttivi e trasparenza

L'integrità dell'Amministrazione costituisce un presupposto indispensabile per definire una strategia orientata ad incrementare il valore pubblico e per perseguire risultati di performance funzionali a questa crescita, come ribadito anche dai vari PNA. E' infatti evidente come ogni tipo di malfunzionamento dell'amministrazione (per effetto dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite, dell'inquinamento ab externo e di tutti i comportamenti che rispondono a logiche di tornaconto proprio, secondo la definizione più ampia di "corruzione") impatti negativamente sulla sua efficacia ed efficienza, oltre a pregiudicarne la reputazione con conseguente perdita di fiducia da parte di cittadini e imprese.

**OBIETTIVO:** Generare valore pubblico, riducendo gli sprechi e orientando in maniera corretta l'azione pubblica.

### MODALITÀ:

- individuazione di obiettivi strategici collegati all'anticorruzione e alla trasparenza nel sistema di performance
- mappatura costante e reingegnerizzazione dei processi, come anche delineato nella sezione 3 in particolare nella parte di semplificazione delle procedure
- miglioramento della gestione di valutazione del rischio
- presidio e monitoraggio delle attività e delle misure individuate
- pubblicazione tempestiva di dati e informazioni sul sito Amministrazione Trasparente
- individuazione dei compiti e dei soggetti responsabili
- pianificazione delle misure antiriclaggio con inserimento di appositi indicatori anche nel sistema di performance

### SOGGETTI PRINCIPALI:

- RPCT individuato dalla Giunta camerale con delibere n. 16 del 14 febbraio 2013 e n. 53 del 16 giugno 2011 nel Segretario Generale, Dott. Mauro Temperelli, rispettivamente quale Responsabile per la prevenzione della corruzione e Responsabile per la trasparenza, riconfermato quale responsabile unico (RPCT) con deliberazione n. 69 del 16 dicembre 2016, con il compito di redazione, coordinamento e monitoraggio del Piano, oltre che di diffusione della cultura dell'etica.
- Organi di indirizzo politico tenuti a individuare gli obiettivi strategici dell'ente, tra cui quelli di prevenzione della corruzione e la trasparenza.
- Responsabili di tutti i servizi e uffici che concorrono all'attuazione delle varie misure individuando, aggiornando e verificando i dati di propria competenza.
- OVP - Organismo per la valutazione della performance, con funzioni analoghe all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), nominato in forma monocratica con deliberazione della Giunta camerale n. 33 del 12 aprile 2018 e rinnovato con delibera di Giunta n. 14 del 25 febbraio 2021, con la principale funzione di verificare la coerenza dei vari obiettivi dell'ente, monitorando l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione.
- Unioncamere Nazionale e Regionale hanno svolto e svolgono un'attività di coordinamento e diffusione di metodologie comuni per il sistema camerale e la mappatura generale dei processi (per legge le camere di commercio svolgono una serie di funzioni comuni).

## PERFORMANCE: Rischi corruttivi e trasparenza - Contesto esterno

L'analisi dei rischi corruttivi non può prescindere dall'analisi del contesto esterno, come ribadito anche dalle varie delibere A.N.A.C. riguardanti i PNA. Le dinamiche socio-economiche del contesto di riferimento servono ad individuare come il rischio corruttivo possa veicolarsi all'interno dei vari enti. Le specificità ambientali in cui si opera consentono di comprendere meglio come le dinamiche di contesto possano incidere sulla esposizione al rischio. Per il contesto socio economico si rimanda alla sezione 2 del presente piano.

In questa sezione, rispetto al tema dei reati e illegalità, preme focalizzarsi sull'**area sulla quale insiste la Camera di Commercio di Varese** che, pur rimanendo fondamentalmente un territorio sano è però interessata da molteplici manifestazioni di criminalità ben diversificate tra loro. Nel marzo del 2016 è stata costituita l'Agenda Regionale Anti Corruzione (ARAC) a testimonianza della volontà di non sottovalutare il fenomeno dell'illegalità e della corruzione in Lombardia, analizzato nella sua gravità anche nell'ambito dell'attività parlamentare nazionale.

Secondo la classifica stilata dal Sole 24Ore nel 2023, **la provincia di Varese è nella posizione 46 in ambito Giustizia e Sicurezza**, migliorando di 21 posizioni sull'anno precedente. In particolare l'indice di criminalità, calcolato in base al numero di reati commessi e denunciati, vede Varese in 70<sup>a</sup> posizione, con un miglioramento rispetto al 2022 (i dati indicati fotografano solo i reati emersi in seguito a segnalazioni alle Forze dell'Ordine). Nella tabella che segue si evidenziano alcuni dei reati maggiormente significativi e legati all'ambito economico, dando evidenza della posizione di Varese nella classifica del 2023, con il confronto rispetto all'anno precedente e al 2021. Più la nostra provincia è in basso in classifica, peggiore è la situazione in quello specifico ambito (il totale delle province è 107).

	Anno 2023		Anno 2022		Anno 2021	
	Posizione Provincia di Varese (calcolata su n. denunce ogni 100.000 abitanti)	N. di denunce ogni 100.000 abitanti	Posizione Provincia di Varese (calcolata su n. denunce ogni 100.000 abitanti)	N. di denunce ogni 100.000 abitanti	Posizione Provincia di Varese (calcolata su n. denunce ogni 100.000 abitanti)	N. di denunce ogni 100.000 abitanti
Estorsioni	60°	18,8	79°	18,8	39°	11,7
Riciclaggio e impiego di denaro	99°	2,0	106°	9,3	101°	5,9
Delitti informatici	46°	55,5	48°	28,6	40°	21,6
Truffe e frodi informatici	63°	414,3	72°	435,7	65°	373,3
Contraffazione marchi e prodotti industriali	25°	6	13°	10,6	27°	5,3
Usura	48°	0,2	105°	0	104°	0
Violazione della proprietà intellettuale	44°	0,2	46°	0,1	-	-

## PERFORMANCE: Rischi corruttivi e trasparenza - Contesto esterno

Il Corruption Perceptions Index del 2023, stilato a partire dal 2012 dal Transparency International, misura la percezione della comunità economica rispetto alla corruzione pubblica e vede l'Italia in 42<sup>a</sup> posizione su 180 paesi studiati (nel 2022 era alla 41<sup>a</sup> e 42<sup>a</sup> nel 2021) collocandola nella categoria di rischio basso, considerate le 10 variabili osservate.

Passando a considerare il nostro territorio, si riportano alcune considerazioni tratte dal recente rapporto Polis sulla presenza mafiosa in Lombardia. In particolare “si accentua il dinamismo mafioso sui territori delle province nord-occidentali di Varese, Como e Lecco. La loro funzione sembra diventare via via più importante negli anni. Senz'altro per il livello di radicamento raggiunto e la ormai conclamata stabilità delle “famiglie” calabresi che le presidiano, con evidenti processi di ricambio generazionale. Ma anche per una nuova funzione di cerniera operativa da esse svolta (specialmente da Varese e Como) verso la Svizzera: meta, quest'ultima, di nuovi e rapidi spostamenti da parte dei clan, vuoi per meglio sfuggire alla repressione sul territorio lombardo vuoi per innestare nuove “colonie” nel complessivo tessuto della propria diffusione europea”.

Come la provincia di Como, anche Varese è risultata essere cruciale per le organizzazioni mafiose. Il confine con la Svizzera, la vicinanza strategica all'aeroporto di Malpensa e alla città metropolitana di Milano la rendono una provincia appetibile per gli affari legali e illegali delle cosche. Com'è noto, sono le aree del basso varesotto e quelle intorno a Malpensa maggiormente interessate dalla criminalità organizzata, nello specifico la 'ndrangheta, cosa nostra e la stidda, meno rilevante invece la presenza della camorra. A Busto Arsizio il radicamento ha assunto peculiarità diverse rispetto al resto della regione.

Interessante e attuale, a tal proposito, è il commento del Comandante Provinciale dei Carabinieri di Reggio Calabria Marco Guerrini: “...una menzione va fatta per la pervasiva infiltrazione nei tessuti connettivi istituzionali ed economici che ha contribuito in maniera decisiva a far percepire la 'ndrangheta come un'agenzia di servizi' a cui rivolgersi per risolvere le problematiche più varie, oltre a costituire un sistema che consente la realizzazione dei programmi criminosi legati ai profitti...L'apparato criminale di sostegno alla imprenditoria mafiosa è infatti in grado di assicurare una rilevante offerta di servizi illegali o para-legali che corrisponde, specie nell'attuale congiuntura economica, alla crescente richiesta di abbattimento dei costi da parte del mercato”.

Quando la 'ndrangheta si insinua nelle imprese legali in crisi economica non ha come obiettivo la restituzione dei soldi da parte degli imprenditori, il vero scopo è arrivare al controllo dell'impresa pulita per vincere le gare d'appalto, poiché ciò significherebbe più soldi e coperture per poter riciclare gli illeciti.

Il settore pubblico è uno degli ambienti a cui più frequentemente la criminalità organizzata tende ad appoggiare le proprie attività illecite. A tale proposito l'ANAC evidenzia come il settore degli appalti pubblici risulta essere in assoluto quello più colpito.

## PERFORMANCE: Rischi corruttivi e trasparenza

La restante parte dei fenomeni corruttivi è composta per lo più da problematiche afferenti a concorsi, procedimenti amministrativi e concessioni edilizie. A questo si aggiunge il fenomeno del conflitto di interessi, come conferma la stessa ANAC, evidenziando in proposito come lo strumento principale per verificare tali situazioni, ossia l'autocertificazione, sconta il problema della difficoltà di operare un successivo controllo sulla veridicità della stessa. Problema che si presenta anche per la Camera di Commercio di Varese, aggravato anche dal fatto che si deve tenere conto anche delle problematiche di tutela e garanzia della privacy.

Gli enti camerali rappresentano per il territorio di competenza un fondamentale **presidio per la legalità**, grazie alle funzioni agli stessi attribuite dalla normativa. **Il maggiore presidio è costituito dal Registro Imprese**, quale strumento di pubblicità legale, trasparenza, correttezza e tutela degli operatori economici. Inoltre le Camere di Commercio svolgono **funzioni di “tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti** soggetti alla disciplina della **metrologia legale**, rilevazione dei **prezzi e delle tariffe**, rilascio dei **certificati di origine** delle merci e documenti per l'esportazione”.

Il presente documento costituisce il principale strumento di interlocuzione tra il Responsabile per la prevenzione della corruzione e l'organo di indirizzo politico e assume un'evidente rilevanza esterna, grazie alla pubblicazione sul sito istituzionale che consente l'esercizio di un controllo diffuso sulle azioni intraprese dall'amministrazione per prevenire i fenomeni corruttivi, verificando i profili di sviluppo e l'efficacia delle misure contenute nei documenti. La Camera di Commercio di Varese è oggi, prima di tutto, l'interlocutore dei soggetti che operano sul mercato: dalle imprese, con i loro collaboratori, che in provincia di Varese producono, trasportano e scambiano beni e servizi, ai liberi professionisti e ai cittadini intesi quali consumatori.

Nel 2023 la Camera di Commercio di Varese ha emesso 3 ordinanze di confisca e dissequestro, 10 ordinanze di ingiunzione e 3 ordinanze di archiviazione a seguito di segnalazioni da parte di organi esterni. Sono inoltre stati oggetto di sequestro e/o confisca 47 attrezzature oltre a diversa minuteria per attività di autoriparazione,

## PERFORMANCE: Rischi corruttivi e trasparenza

Nel triennio in esame si cercherà di potenziare l'azione camerale in tema di trasparenza, legalità e antiriciclaggio, anche attraverso la collaborazione con le associazioni consumatori e di categoria oltre che con le reti regionali, sviluppando sempre più la cultura dell'etica e del monitoraggio dei dati per:

- ridurre opportunità di manifestazione dei casi di corruzione;
- aumentare la capacità di rilevare eventuali casi di corruzione;
- creare un contesto sfavorevole alla corruzione;
- incrementare l'efficienza nella gestione del personale;
- incrementare l'efficienza nella gestione dei processi;
- adottare un approccio sempre più integrato nella gestione del rischio
- migliorare le attività di verifica e monitoraggio delle misure
- sviluppare le azioni di tutela del whistleblowing e di prevenzione del pantouflage.

In relazione alle principali misure generali poste in essere dalla Camera di Commercio - i cui indicatori sono riepilogati nell'allegato C - si precisa quanto segue:

**Rotazione del personale:** nel mese di gennaio 2024 è stata attuata una riorganizzazione generale sulla macrostruttura dell'ente, in particolare dei dirigenti, che si completerà nel prossimo mese di marzo con l'individuazione dell'organigramma dell'ente e l'assegnazione dei nuovi compiti, con un passaggio di consegne da effettuarsi entro il prossimo mese di giugno. Le attività di compliance sono state assegnate a un nuovo dirigente e a un responsabile di servizio. La rotazione ordinaria tra uffici infatti è da tempo utilizzata dalla Camera di Commercio di Varese come strumento organizzativo sia per rispondere in maniera tempestiva e flessibile alle modifiche normative e di mercato, sia quale modalità di utilizzo ottimale delle risorse e di accrescimento delle capacità professionali dei dipendenti. Tale misura viene attuata tenendo conto dell'esigenza di assicurare la continuità e il buon andamento dell'ente, dei vincoli soggettivi attinenti il rapporto di lavoro, di un'adeguata programmazione degli spostamenti e cercando di attuare idonee attività formative e di affiancamento. In aggiunta alla rotazione, si precisa che le procedure adottate dall'ente prevedono sempre almeno un secondo livello di controllo e verifica dell'operato del singolo addetto o laddove ciò non sia possibile l'effettuazione di controlli a campione. Inoltre per taluni fasi procedurali più a rischio può essere prevista la compresenza di un altro operatore. In tema di rotazione straordinaria si precisa non si sono verificati all'interno della Camera di Commercio di Varese dei fenomeni corruttivi. Qualora si verificassero si provvederà all'attivazione dell'istituto sulla base delle indicazioni contenute in particolare nella delibera ANAC 1064/2019. Il criterio generale sarà quello dello spostamento immediato del soggetto che ha subito l'avvio del procedimento penale o disciplinare qualora lo stesso risulti associato direttamente o indirettamente a un fenomeno corruttivo.

**Codice di comportamento:** predisposto favorendo la partecipazione dei dipendenti camerali, eventuali denunce in merito a violazioni del codice sono segnalate al responsabile della prevenzione della corruzione per il tramite del proprio superiore gerarchico e non portano a sanzioni/licenziamento o a altra misura discriminatoria, diretta o indiretta. Nella sezione performance è stato inserito come obiettivo la revisione del documento, sulla base anche delle indicazioni in proposito fornite da ANAC.<sup>47</sup>

## PERFORMANCE: Rischi corruttivi e trasparenza

**Formazione:** si rimanda alla successiva sezione del PIAO, precisando che negli scorsi anni si sono svolte varie attività di carattere formativo e informativo rivolte al personale, con particolare riferimento a quello inserito nelle aree “a rischio” e pertanto privilegiate iniziative a carattere divulgativo e specialistico. Sarà inoltre previsto lo svolgimento di iniziative formative in tutte quelle circostanze in cui interverranno dei fattori di cambiamento, tali da determinare una modifica sostanziale dei contenuti ed ogni qualvolta il RPCT lo ritenga opportuno per rafforzare l'efficacia delle misure di prevenzione della corruzione. Per il nuovo dirigente e per il nuovo responsabile della compliance verranno individuati percorsi formativi ad hoc che si affiancheranno al passaggio di consegne.

**PNRR:** la Camera di Commercio di Varese non ha al momento nessun bando approvato, finanziato con il PNRR.

**Tutela del whistleblower:** in ottemperanza a quanto previsto dal D. Lgs 24/2023 la Camera di Commercio di Varese sta implementando un sistema di whistleblowing per la gestione delle segnalazioni, che garantisce l'anonimato per i soggetti segnalanti e la massima sicurezza informatica. Tale piattaforma consente, al contempo, di interloquire con il soggetto segnalante. Nel corso del 2024 si procederà al completamento regolamento di whistleblowing con coinvolgimento del CUG e diffusione delle informazioni sulla materia, con particolare riferimento all'attivazione dei citati meccanismi di protezione adottati

**Monitoraggio:** Unioncamere ha rivisto a fine 2023 il kit anticorruzione che aveva a suo tempo predisposto per il sistema camerale adeguandolo alle più recenti indicazioni ANAC. In particolare si è focalizzata nell'individuare per le varie misure di rischio individuate nelle schede uno strumento informatico di aggiornamento dei risultati, maggiormente flessibile, oggettivo e veloce a cui verrà data una prima applicazione nel 2024. Si precisa comunque che dell'intero processo di gestione del rischio è forse la fase di più difficile attuazione puntuale per la Camera di Commercio di Varese. Infatti la reale valutazione dell'efficacia delle misure necessita di una costante verifica dei loro effetti, con consistente impiego di risorse in termini di tempo e personale. La scelta di individuare solo i principali processi è anche correlata a evitare che – stante l'attuale sottodimensionamento di organico – si proceda a un monitoraggio meramente formale e legato alle scadenze di predisposizione dei documenti o di verifica da parte dell'OVP degli adempimenti previsti, come peraltro richiesto dalla stessa ANAC.

**Trasparenza:** sono state aggiornate le principali sezioni del sito Amministrazione Trasparente, dove vengono messi a disposizione i documenti che necessitano di essere resi pubblici e accessibili, nell'ottica di favorire forme diffuse di controllo e nel rispetto di principi riguardanti la privacy.

Si allegano per maggior dettaglio e a formare parte integrante del presente piano i seguenti documenti e schede “tecniche”:

- Metodologia
- Allegato A- Mappatura
- Allegato B - Schede Rischio
- Relazione RPCT 2023
- Trasparenza



## PERFORMANCE: Rischi corruttivi e trasparenza - Attuazione Principali Iniziative 2023

Nel corso del 2023 la Camera di Commercio di Varese, in coerenza con il Piano triennale di prevenzione della corruzione, ha proseguito nell'impostazione di un programma di interventi per adeguarsi alle direttive ANAC, anche con il supporto di Unioncamere Nazionale.

L'Ente ha in proposito focalizzato la propria attenzione sulle attività di seguito riportate e inserite tra gli obiettivi di performance dell'anno, considerate prioritarie anche per la predisposizione del piano 2024-2026 e per l'attuazione delle attività nello stesso previste.

Anche per il 2023 è stata redatta la relazione annuale RPCT redatta sulla base del format elaborato da ANAC, allegata al presente documento.

AMBITI DI INTERVENTO	ATTIVITÀ REALIZZATE
<b>Metodologia del rischio</b>	Per quanto attiene il piano 2023-2025 si è provveduto ad approvare il documento all'interno del PIAO, dove sono confluiti i principali atti di pianificazione delle amministrazioni. E' inoltre proseguito il confronto con il gruppo di lavoro costituito in sede regionale sui nuovi strumenti in tema di valutazione del rischio. Unioncamere a fine 2023 ha in proposito provveduto all'aggiornamento degli strumenti di valutazione del rischio per adeguarli alle nuove metodologie previste dalle deliberazioni ANAC, realizzando apposite linee guida di orientamento e dei kit di lavoro a supporto dell'intero sistema camerale nella redazione del documento che sono stati rilasciati nel mese di gennaio 2024.
<b>Mappatura dei processi</b>	Nel corso del 2023 si è proceduto all'analisi della mappatura dei processi dell'ente, per verificarne la validità a seguito della revisione effettuata, oltre che alle indicazioni fornite da ANAC con il vari PNA. La mappatura consiste nell'individuazione del processo, delle sue fasi e attività, nonché delle responsabilità ad essi legate e serve come base per individuare le aree di rischio oggetto di misurazione, che verranno ampliate nei prossimi anni, secondo il percorso di gradualità individuato dalla citata Autorità.
<b>Trattamento del rischio</b>	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. Le misure obbligatorie saranno oggetto di analisi, mentre per le ulteriori verrà operata una valutazione in relazione ai costi stimati, all'impatto sull'organizzazione, al grado di efficacia alle stesse attribuito. Grazie al kit di lavoro utilizzato con il precedente piano è stata aggiornata la valutazione dei rischi, sulla base degli indicatori individuati.
<b>Verifica aree a rischio</b>	Si è proceduto a verificare il grado di attuazione delle misure individuate nel piano e delle correlate iniziative previste per il 2023. Tale attività, confluita nella relazione annuale, è servita inoltre come base per la stesura del nuovo piano anticorruzione. A seguito delle modifiche intervenute in tema di contratti pubblici si precisa che ci si sta attivando per un completo allineamento tra le attività svolte in tema di anticorruzione e trasparenza e le indicazioni ANAC.

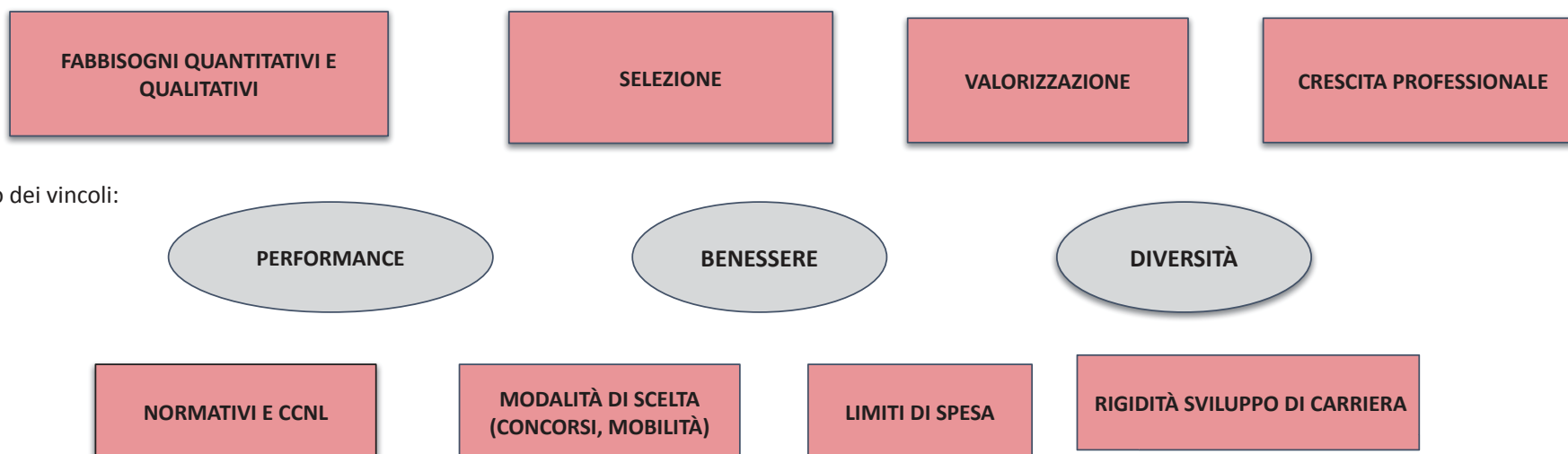
## AZIONI DI SVILUPPO E RICONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA

Il perseguimento degli obiettivi strategici e operativi non può prescindere da un piano di **azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa** ispirati ad un sistema di valori specifico, consolidato e ampiamente riconosciuto:

- a. attenzione all'**innovazione digitale** da rendere accessibile alla più ampia platea;
- b. **trasparenza e semplificazione delle procedure**, qualità delle prestazioni, efficacia dell'azione, economicità ed efficienza nella gestione;
- c. **sensibilità ai mutamenti del contesto** di riferimento e delle esigenze di sviluppo;
- d. **sostenibilità economica e ambientale**, sposando un modello comportamentale incentrato sulla corresponsabilità decisionale e sulla condivisione dei progetti, delle scelte e degli interventi;
- e. regolazione di mercato, intesa come volontà di sostegno della capacità del mercato e dei suoi attori di rispondere in modo efficiente ed equo alle esigenze di sviluppo del sistema economico locale in una logica di **vicinanza alle esigenze dell'utenza**;
- f. **investimento sulle nuove generazioni**, in termini di orientamento e transizione al lavoro;
- g. continuo miglioramento dell'**accessibilità** da parte di persone con disabilità ai fini della loro piena inclusione.

Un sistema di valori efficace al raggiungimento degli obiettivi dell'ente deve avere come base un insieme di fattori interni coerente che per il personale deve comprendere:

Integrando e sviluppando i seguenti elementi:



## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE: Principi, finalità e logiche

Lo **sviluppo del modello di organizzazione del lavoro agile**, comporta l'inserimento dello stesso nel processo di innovazione dell'organizzazione del lavoro allo scopo di stimolare il cambiamento strutturale necessario al suo funzionamento, in direzione di una maggiore efficacia dell'azione amministrativa, della produttività del lavoro e di orientamento ai risultati e di agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nonché quale strumento da utilizzare per garantire al personale avente problemi di disabilità o malattia la più ampia e agevole partecipazione alle attività lavorative.

L'Ente ha elaborato una **strategia** che, partendo dall'esperienza dello smart working maturata durante il periodo emergenziale e dagli interventi organizzativi già messi in campo, arriva a declinare le azioni e le attività da realizzare per l'implementazione dello strumento a regime.



### OBIETTIVI DI PERFORMANCE

- a. adottare soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati, volta a stimolare l'autonomia e la responsabilità dei lavoratori e, al tempo stesso, mirata ad un incremento di produttività;
- b. razionalizzare gli spazi e le dotazioni tecnologiche ripensando la distribuzione dei collaboratori e l'uso dei locali, riducendo la strumentazione informatica "fissa", valutando l'assegnazione nel corso del tempo di dotazioni portabili, senza duplicazioni;
- c. perseguire obiettivi di stabile miglioramento dei tassi di assenza, in particolare quelli legati al cosiddetto assenteismo incolpevole.



### OBIETTIVI DI SVILUPPO E BENESSERE ORGANIZZATIVO

- a. ridefinire i processi lavorativi e razionalizzare l'organizzazione del lavoro accrescendo le competenze digitali, incentivando la collaborazione e favorendo relazioni basate sulla fiducia;
- b. incrementare la qualità del lavoro svolto grazie alla riduzione delle interruzioni e dei disturbi propri di un ufficio, essendo il lavoro agile orientato anche a creare il match ideale tra attività da svolgere e luogo fisico;
- c. aumentare il benessere organizzativo, le pari opportunità e migliorare la conciliazione tempi di vita e lavoro.



### OBIETTIVI AMBIENTALI

- a. promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, anche nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e percorrenza.

## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE: Soggetti coinvolti

Si riportano i principali **soggetti coinvolti nell'organizzazione del lavoro agile** con una sintetica indicazione del loro ruolo all'interno del processo di pianificazione e monitoraggio e l'illustrazione del collegamento con varie parti del piano.

SOGGETTI	RUOLO	ATTIVITA'
<b>Dirigenza</b>	Promuove l'innovazione dei sistemi organizzativi, fondamentali per il rinnovo di un'organizzazione basata, non solo su obiettivi, ma su stili manageriali evoluti.	Predisporre, assegna e valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi, raccordandosi con i responsabili e con le organizzazioni sindacali, per garantire l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione nell'individuazione del personale da avviare al lavoro agile.
<b>CUG - Comitato Unico di Garanzia</b>	Supporta nella programmazione delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro, delle indagini interne di clima sugli impatti del lavoro agile e in generale degli interventi a favore del benessere organizzativo.	Predisporre la relazione annuale sulla condizione del personale (con particolare riferimento alle analisi di genere) sulla base dei dati forniti dall'ufficio personale. Tale documento è la base di partenza per il PAP e per l'individuazione dei correlati obiettivi.
<b>OVP - Organismo di Valutazione</b>	Ai fini della valutazione della performance organizzativa, verifica che gli indicatori siano il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo, oltre alla loro adeguatezza metodologica.	E' coinvolto nelle attività collegate alla misurazione della performance, all'individuazione e alla valutazione degli obiettivi (a partire da quelli dell'ente e del Segretario Generale, unitamente a quelli sul lavoro agile) e in generale nella redazione dei vari piani triennali programmatici dell'ente, che sono confluiti nel presente documento.
<b>RTD - Responsabile Transizione Digitale</b>	Ha il compito di definire un modello che individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari per governare il cambiamento digitale.	In considerazione del suo ruolo strategico l'RTD coincide con il Segretario Generale, in quanto dotato di poteri decisionali, di spesa e di coordinamento dell'intera struttura, capace di intervenire sulla mappatura delle attività, sui processi formativi e sull'ammodernamento dei servizi digitali offerti all'utenza.
<b>Organizzazioni sindacali</b>	Sono coinvolte, secondo i rispettivi ambiti di competenza definiti dal sistema di relazioni sindacali nonché dei distinti ruoli e responsabilità, nelle politiche dell'ente in tema di personale, anche con riferimento agli adempimenti sul lavoro agile	In particolare collaborano alla definizione dei criteri generali del sistema di valutazione, forniscono contributi sulle politiche di assunzione del personale e si raccordano con il CUG per la parte legata al benessere organizzativo.
<b>RSPP, medico competente, RLS</b>	Forniscono indicazioni in tema di sicurezza negli ambienti di lavoro.	Partecipano in particolare alla redazione delle informative sulla sicurezza allegata agli accordi individuali di lavoro agile.

## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE: Stato dell'arte

Sulla scorta dell'esperienza maturata durante il periodo emergenziale, durante il quale lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile ha interessato il **90,4% del personale**, nel secondo semestre 2020 è stato costituito un **gruppo di lavoro** interno, che al fine di favorire l'introduzione a regime dell'istituto nella organizzazione dell'Ente, ha raccolto dati, anche attraverso la somministrazione di un **questionario** a tutto il personale, per analizzare criticità e opportunità dello smart working, ha confrontato case history di successo e monitorato lo sviluppo della normativa, al fine di sviluppare al meglio le opportunità offerte da questa modalità di lavoro.

Il gruppo di lavoro si è in particolare dedicato alla individuazione delle attività "remotizzabili attraverso i seguenti step:

1. **Ricognizione**, curata dai responsabili dei servizi delle principali attività che, settore per settore, è stato possibile svolgere a distanza;
2. **Valutazione** sintetica di efficacia, in una scala da 0 a 3, dello smart working per singola tipologia di attività svolta;
3. **Mappatura** delle principali **attività** che possono essere **svolte solo "in presenza"** (es. servizi al pubblico non trasferibili su modalità online, incontri di mediazione se le parti non consentono la modalità telematica, verbali di assegnazione di concorsi a premio in cui occorra agire su supporti fisici, ispezioni del servizio metrico o per la sicurezza prodotti, attività legate ai servizi tecnici e protocollo cartaceo);
4. **Mappatura** delle principali **attività maggiormente produttive "in presenza"**: servizi di promozione del territorio, supporto agli organi camerali e alla direzione, riunioni, gruppi di lavoro, attività di team building e di coordinamento;
5. **Mappatura** delle principali **attività remotizzabili**: istruttoria e caricamento pratiche telematiche, aggiornamento sito camerale, gestione contributi, attività di di carattere amministrativo.

**ANALISI SWOT** elaborata sulla base delle risultanze del questionario ha mostrato le seguenti evidenze.

<p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ esperienza in smart working giudicata: da oltre il 70% positiva o molto positiva, negativa da meno del 10%, con il 60% dei rispondenti che dichiara di aver sempre raggiunto gli obiettivi programmati</li> <li>❖ maggiore possibilità di concentrazione e maggiore autonomia nel lavoro</li> <li>❖ engagement produttività</li> </ul>	<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ minore contatto con i rispettivi team di lavoro,</li> <li>❖ necessità di miglioramento nella dotazione strumentale</li> <li>❖ scarsa conoscenza iniziale delle piattaforme di videocollegamento, problematiche su telefonia e centralino</li> <li>❖ monitoraggio delle performance</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITÀ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ riduzione tempi di spostamento casa-lavoro (56 minuti pro capite - circa 50% dei rispondenti utilizza auto propria)</li> <li>❖ apprendimento skills digitali</li> </ul>	<p><b>MINACCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Senso di isolamento</li> <li>❖ Minor senso di appartenenza</li> </ul>

## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE: Stato dell'arte

Con l'entrata in vigore del D.M. 8 ottobre 2021 è stato disposto che lo svolgimento della prestazione in modalità agile debba garantire unitamente alla prevalenza del lavoro in presenza, anche la sussistenza di determinati presupposti di produttività, digitalizzazione, qualità ed efficienza di erogazione dei servizi.

L'Ente, recependo tali condizioni, ha provveduto fin da subito a **sottoscrivere accordi individuali**, con parte del personale che svolge **attività remotizzabili**, basati sulle seguenti condizioni:

- Prestazione lavorativa in modalità agile per un massimo di 2 giorni a settimana
- Assegnazione di particolari obiettivi per le prestazioni di lavoro agile focalizzati su determinate attività quali l'incremento grado di riscossione diritto annuale, incremento produttività del 15% nel caricamento delle pratiche, aggiornamento del sito camerale, stesura e revisione di regolamenti, ecc;
- Assegnazione per ciascuna tipologia di attività di target da parte dei responsabili misurati tramite indicatori condivisi con il personale che ha sottoscritto l'accordo.

A partire dal mese di novembre 2022 - nell'ambito delle misure da attivarsi per l'implementazione di un progetto per una "Camera di Commercio sostenibile" volto a conseguire risultati di risparmio energetico con conseguente razionalizzazione dei costi - è stato agevolato il lavoro agile nella giornata di venerdì per la quasi totalità dei dipendenti impegnati su attività remotizzabili, sempre attraverso la sottoscrizione di specifici accordi individuali rispondenti ai principi illustrati.

Secondo gli stessi principi e le indicazioni contenute nel nuovo CCNL sottoscritto il 16 novembre 2022 è stato redatto il "**Regolamento sul lavoro agile**", approvato con determinazione del Segretario Generale n. 325 del 28 settembre 2023. Sulla base dello stesso nel mese di ottobre sono stati sottoscritti i nuovi accordi individuali con il personale interessato allo svolgimento della prestazione in modalità agile, con scadenza al 31 dicembre 2024.

Il contratto collettivo individua fra l'altro, nell'ambito della più ampia categoria del "lavoro a distanza", la distinzione tra lavoro agile e lavoro da remoto, definendone i differenti principi, caratteristiche e disciplina.

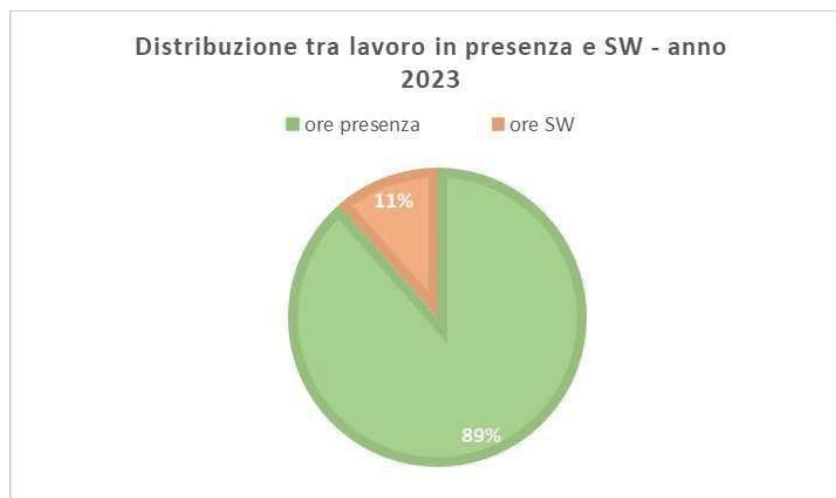
In particolare viene delineato il lavoro agile come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato da svolgersi anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno dei locali dell'ente e in parte all'esterno di questi, senza una postazione fissa e predefinita, entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale.

Il lavoro da remoto è invece prestato anche, con vincolo di tempo e nel rispetto dei conseguenti obblighi di presenza derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro, attraverso una modificazione del luogo di adempimento della prestazione lavorativa, che comporta la effettuazione della prestazione in luogo idoneo e diverso dalla sede dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato. Nel contempo il nuovo contratto disapplica la disciplina sperimentale del "telelavoro", facendo salvi gli accordi ancora in essere, sottoscritti sulla base della precedente normativa contrattuale, solamente fino alla scadenza dei relativi progetti: per la Camera di Commercio di Varese l'accordo di telelavoro riguardava una sola dipendente e si è concluso il 31 dicembre 2023.

## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE: Stato dell'arte

Si riportano nelle tabelle di seguito il **numero di accordi individuali** sottoscritti nel corso del 2023 suddivisi per area dirigenziale e per genere, i principali **indicatori di "Salute digitale"** individuati dal Dipartimento della Funzione Pubblica (ex POLA), insieme ad alcuni dati di sintesi sul lavoro agile dei dipendenti nel corso dell'anno 2023 e sull'andamento dei tassi di assenza nel periodo 2019-2023.

ACCORDI INDIVIDUALI DI LAVORO AGILE AREA DIRIGENZIALE	2023	
	D	U
Segreteria Generale	16	1
Registro imprese, Regolazione di mercato, Analisi economiche, Occupazione	17	3
Promozione e Sviluppo delle Imprese e del Territorio	8	0
<b>Totali ENTE</b>	<b>41</b>	<b>4</b>



## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE: Stato dell'arte

INDICATORI DI SALUTE DIGITALE	Stato 2020	2021	2022	2023	2024
N. PC destinati a lavoro agile	7	30	42	45	45
Sistema VDI	Si	Si	Si	Si	Si
Intranet	Si	Si	Si	Si	Si
Sistemi di collaboration (google drive)	Si	Si	Si	Si	Si
% Applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%	100%
% Banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%	100%
% Firma digitale tra lavoratori agili	100%	100%	100%	100%	100%





## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE: Readiness Assessment Model

La Camera di Commercio di Varese, al fine di monitorare e dare riscontro dell'effettiva remotizzabilità dei processi ha mappato le attività svolte e ancora da svolgere per addivenire a una corretta e completa applicazione del lavoro agile, avvalendosi del **Readiness Assessment Model (RAM)** che individua quattro dimensioni (organizzazione & processi, cultura & persone, tecnologia & spazi, osservabilità della prestazione)

READINESS ASSESSMENT MODEL (RAM)	
<p><b>ORGANIZZAZIONE E PROCESSI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mappatura: revisione annuale delle attività che possono essere svolte in lavoro agile</li> <li>- Semplificazione delle procedure: individuazione elenco ulteriori processi da reingegnerizzare e digitalizzare, individuando all'interno degli stessi eventuali fasi che possono essere svolte in maniera più efficiente e produttiva in lavoro agile</li> <li>- Accordi individuali: monitoraggio su attività svolte e verifica su eventuali modifiche da apportare ai precedenti format quale miglioramento derivante dalle risultanze dell'attività in lavoro agile</li> </ul>	<p><b>CULTURA E PERSONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppo skills: analisi e mappatura delle competenze del personale da perfezione e mettere "modello" nel triennio</li> <li>- Formazione su strumenti digitalizzazione: da effettuarsi annualmente sulla base dei fabbisogni evidenziati nel piano formativo</li> <li>- Indagini di benessere organizzativo: predisposizione e somministrazione questionari ai dipendenti per valutare nel triennio criticità e punti di forza dell'applicazione del lavoro agile</li> </ul>
<p><b>TECNOLOGIA E SPAZI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisione postazioni e strumentazione informatica: da effettuarsi periodicamente sulla base del grado di implementazione del lavoro agile</li> <li>- Nuove modalità di gestione centralizzata dell'utenza esterna: verifica nuove impostazioni logistiche anche a seguito della nuova struttura organizzativa</li> <li>- Razionalizzazione degli spazi: effettuare ulteriori verifiche su possibilità di mettere a valore i locali</li> <li>- Inclusività: analisi su possibili miglioramenti per raggiungere l'obiettivo della piena accessibilità fisica e digitale di dipendenti e utenti</li> </ul>	<p><b>OSSERVABILITA' DELLA PRESTAZIONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema di valutazione della performance: monitoraggio e eventuale adeguamento del nuovo sistema approvato nel 2023</li> <li>- Implementazione del sistema di controllo: prevedere maggiore integrazione con gli obiettivi di performance individuati nella sezione 2, con particolare riferimento alle attività in lavoro agile</li> <li>- Monitoraggio dei risultati del singolo dipendente: da effettuarsi sia tramite le consuete schede individuali, sia con le periodiche relazioni di verifica delle risultanze del lavoro agile predisposte dai responsabili</li> <li>- Customer satisfaction: effettuazione nel triennio di indagini esterne</li> </ul>

## SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI

La Camera di Commercio, alla luce delle esigenze emergenti, delle novità normative e del contesto esterno, nonché della propria programmazione, individua le procedure che necessitano di interventi di **semplificazione** attraverso una **revisione/reingegnerizzazione dei processi** e/o tramite l'adozione di **soluzioni tecniche e digitali**.

Sulla base dell'analisi effettuata e delle necessità ad oggi rilevate sono stati individuati i seguenti interventi da porre in essere:

PROCESSI	PROCEDURE	ESIGENZE	INTERVENTI PREVISTI	TEMPISTICA
<b>A.GOVERNO CAMERALE</b>	A3.1.1: Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	Migliorare l'immagine dell'ente, con particolare riferimento alla comunicazione istituzionale	Generazione in automatico della newsletter camerale dal sito istituzionale.	Entro 31 dicembre 2024
<b>A.GOVERNO CAMERALE</b>	A1.3.4: Processi di riorganizzazione	Maggiore programmazione delle attività dell'ente e sviluppo delle modalità di lavoro su progetti. Miglioramento della comunicazione interna e della condivisione degli obiettivi e dei valori dell'ente.	Creazione di gruppi "integrati" per lo sviluppo di progetti a "geometria variabile", in particolare per la il passaggio di consegne a seguito modifiche nuovo organigramma dell'ente. Verifica corretta attribuzione nuove attività ai diversi settori dell'ente a seguito riorganizzazione.	Entro 30 settembre 2024
<b>A.GOVERNO CAMERALE</b>	A1.2: Compliance normativa	Miglioramento della comunicazione interna su attività affidate a più referenti	Individuazione corretto flusso di gestione interventi contributivi tra i diversi referenti dell'ente	Entro 31 ottobre 2024
<b>A.GOVERNO CAMERALE</b>	A1.2: Compliance normativa	Aggiornamento e diffusione gestione privacy ente.	Informatizzazione registro dei trattamenti con applicativo REGI. Individuazione responsabili caricamento per servizio e loro formazione.	Entro il 31 ottobre 2024

## SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI

PROCESSI	PROCEDURE	ESIGENZE	INTERVENTI PREVISTI	TEMPISTICA
<b>A.GOVERNO CAMERALE</b>	A.1.3.2: Sviluppo del personale	Pianificazione formazione e sviluppo competenze personale	Individuazione un piano formativo maggiormente strutturato anche a livello di singolo dipendente	Entro 30 giugno 2024
<b>B. PROCESSI DI SUPPORTO</b>	B 2.2.2 Patrimonio e Servizi di Sede - Sistema di gestione richieste e centralino	Miglioramento del servizio "centralino digitale"	Migliore utilizzo dei dati e delle statistiche del centralino digitale per fornire un migliore servizio utenza da indirizzare sui servizi on line.	Entro il 31 luglio 2024
<b>C. TRASPARENZA, TUTELA E LEGALITÀ</b>	C1.1.1: Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	Migliorare la programmazione delle attività anagrafiche dettate da normative speciali. Pulizia posizioni Registro Imprese.	Individuazione di cronoprogramma triennale con suddivisione annuale sulle singole attività e degli specifici obiettivi da raggiungere	Entro 31 dicembre 2024
<b>D4.1: Servizi per l'accesso al mondo del lavoro</b>	D4.1.4: Servizi individuali per l'orientamento e la transizione al mondo del lavoro	Maggiore programmazione delle attività legate a progetto "Varese Gen Z" tra i vari uffici	Individuazione procedura integrata e aggiornata legata alla gestione di studenti e studenti, con nominativo, scuola, durata, documentazione e tutor.	Messa a regime entro 31 dicembre 2024 con anche verifica immediata del rispetto normativo numero degli studenti in stage
<b>D4.1: Servizi per l'accesso al mondo del lavoro</b>	D4.1.4: Servizi individuali per l'orientamento e la transizione al mondo del lavoro	Migliorare l'informatizzazione delle attività legate a eventi di matching con mondo del lavoro	Inserimento ai vari desk di un QRcode per evitare stampa schede espositori durante gli eventi	Entro 31 dicembre 2024

In corso d'anno, sulla base delle esigenze che emergeranno e dei mutamento di contesto interno ed esterno, potranno essere introdotte ulteriori revisioni e potranno essere adottate nuove soluzioni tecnologiche delle quali si darà conto in sede di relazione.

## SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI - Risultanze 2023

Con la presente scheda si da conto delle risultanze degli interventi del precedente piano effettuati del loro grado di realizzazione.

PROCESSI	PROCEDURE	ESIGENZE	INTERVENTI PREVISTI	TEMPISTICA
<b>A.GOVERNO CAMERALE</b>	A3.1.1: Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	Migliorare l'immagine dell'ente, grazie a una maggiore standardizzazione delle modalità comunicazione esterna, con particolare riferimento all'organizzazione di eventi.	Creazione di indirizzari comuni, aggiornati e condivisi. Individuazione di regole e modelli da utilizzare.	Intervento effettuato con cambiamento piattaforma a e condivisione indirizzario autorità.
<b>A.GOVERNO CAMERALE</b>	A1.3.4: Processi di riorganizzazione	Maggiore programmazione delle attività dell'ente e sviluppo delle modalità di lavoro su progetti. Miglioramento della comunicazione interna e della condivisione degli obiettivi e dei valori dell'ente.	Creazione di gruppi "integrati" per lo sviluppo di progetti a "geometria variabile", in particolare per la realizzazione del programma pluriennale strategico e individuazione di modalità di comunicazione interna aggiuntive.	Programma pluriennale: entro 30 settembre 2023 Impostazione nuovo strumento.
<b>A.GOVERNO CAMERALE</b>	A2.4.1: Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati	Avvio percorso digitalizzazione rilevazione prezzi agricoli.	Passaggio da richiesta dati cartacei a modelli inviati on line tramite PEC.	Attività di ingegnerizzazione svolta nel primo trimestre e utilizzata in corso d'anno per rilevazioni periodiche.
<b>B. PROCESSI DI SUPPORTO</b>	B 2.2.2 Patrimonio e Servizi di Sede - Sistema di gestione richieste e centralino	Maggiore programmazione nella gestione delle richieste e comunicazioni interne ed esterne. Aumento produttività dovuta a risparmi di tempo (economie di scala e riduzione interferenze). Risposte più qualitative e tempestive.	Predisposizione di un centralino digitale in grado di indirizzare le telefonate in entrata su servizi on line o su code di risposta specialistica. Aggiornamento del sistema gestione richieste (ticket) tra i vari uffici dell'ente. Formazione del personale.	Risponditore automatico predisposto dal 26 giugno e il nuovo sistema ticket. Effettuati corsi di formazione ai dipendenti. Implementate le varie funzionalità in corso d'anno per migliorare la qualità delle prestazioni anche a seguito segnalazioni su problematiche riscontrate.

## SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI - Risultanze 2023

PROCESSI	PROCEDURE	ESIGENZE	INTERVENTI PREVISTI	TEMPISTICA
<b>C. TRASPARENZA, TUTELA E LEGALITÀ</b>	C1.1.1: Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	Efficientamento e aumento della produttività dell'istruttoria pratiche	Consolidamento sistema di assegnazione pratiche con pesatura diversificata allegata alla tipologia	Intervento svolto nei tempistiche previsti e con l'aumento previsto del 10% della produttività. L'aumento è arrivato al 15% in caso di pratiche lavorate in smart working
<b>C. TRASPARENZA, TUTELA E LEGALITÀ</b>	C2.8.2: Rilevazione prezzi e tariffe	Aumentare la diffusione e la fruibilità del portale prezzi, anche mediante utilizzo dei dispositivi mobili. Migliorare la gestione dei contenuti e della grafica del sito. Aggiornamento più tempestivo dei dati.	Rinnovo portale prezzi. Implementazione applicativi per la gestione delle rilevazioni prezzi	Intervento effettuato secondo la tempistica prevista (entro 31 ottobre 2023)
<b>D - SVILUPPO DELLA COMPETITIVITÀ</b>	D2.2.3: Altri servizi connessi all'agenda digitale	Ampliamento dei servizi digitali per ruolo periti ed esperti	Inserimento nella piattaforma on line presentazione domanda di iscrizione al ruolo	Intervento effettuato entro 31 dicembre 2023
<b>D - SVILUPPO DELLA COMPETITIVITÀ</b>	D 1.2.1 Rilascio documenti doganali, certificati d'origine, codici e documenti per l'esportazione (visti, attestati etc) (D1.2.1.1)	Avvio percorso digitalizzazione Carnet ATA: prima fase	Digitalizzazione delle richieste di emissione Carnet Ata	Intervento effettuato entro 31 dicembre 2023

## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2024-2026: Iter

L'assetto organizzativo delle amministrazioni è demandato ad un **Piano dei fabbisogni** di carattere gestionale con cui ogni amministrazione individua le professionalità occorrenti al raggiungimento dei propri fini istituzionali, rispettando i vincoli di spesa e di finanza pubblica e individuando il personale in base ad effettive esigenze di reclutamento.

La dotazione organica si sostanzia quindi in un valore di spesa potenziale massima sostenibile che non può essere valicato dal Piano triennale dei fabbisogni, che diventa lo strumento programmatico per le esigenze di reclutamento e gestione delle risorse umane, strumento peraltro dinamico in quanto necessita di aggiornamento annuale.

### FASE DI PIANIFICAZIONE

- a. rappresentazione del personale;
- b. verifica eventuali eccedenze;
- c. individuazione corretto dimensionamento quantitativo;
- d. valutazione del fabbisogno qualitativo, in correlazione con gli obiettivi dell'ente e le necessità di acquisizione di nuove competenze e contenuti professionali;
- e. applicazione istituti previsti dal nuovo CCNL.

### VINCOLI

- a. spesa potenziale massima sostenibile;
- b. spesa per cessazioni anno precedente;
- c. vincoli CCNL;
- d. modalità di assunzioni predefinite
- e. revisione profili professionali
- f. progressioni tra aree
- g. stipula contratto integrativo triennale.

Ogni dirigente ha effettuato nei primi mesi del 2024 le opportune valutazioni ai sensi dell'art. 33 del DLgs 165/2001 e da tale ricognizione è emerso che, nonostante le assunzioni effettuate, non vi è alcuna eccedenza di personale ma semmai un organico sottodimensionato in ragione della costante riduzione verificatasi dal 2015 in avanti .

Si sottolinea che la normativa prevede tra i vincoli che le assunzione possano essere effettuate solo a seguito delle cessazioni dell'anno precedente e nei limiti della spesa ad esse relativa.

In coerenza con la missione "Nuove Generazioni" individuata nel programma pluriennale dell'ente, si valuteranno nuove modalità di inserimento di giovani, quali l'apprendistato e la formazione lavoro, come anche previsto dalle nuove normative in materia. Nei prossimi piani si darà conto in questa parte del documento della loro eventuale fattibilità anche in termini di reclutamento tenuto conto dei vincoli assunzionali individuati nelle seguenti slides.

## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2024-2026: Quadro generale

Il **Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale** (PTFP) si configura come un atto di programmazione per la gestione delle risorse umane finalizzato a coniugare l'ottimale impiego delle risorse pubbliche disponibili con gli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini (individuati nella **sezione 2** del piano) e propedeutico per l'avvio delle procedure di reclutamento.

### NORMA GENERALE

Il D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 75 ha introdotto significative modifiche al D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche. In particolare, ha modificato l'articolo 6 del citato D.Lgs. 165/2001 per quanto concerne la pianificazione triennale dei fabbisogni del personale da parte della Pubblica Amministrazione, sostituendo i concetti di "Programmazione triennale del personale" con quello di "Piano triennale dei fabbisogni di personale" – PTFP e di "dotazione organica" con quello di "fabbisogno del personale".

### SITUAZIONE CAMERE DI COMMERCIO

L'entrata in vigore del decreto n. 219/2016 ha comportato il divieto per le camere di commercio di procedere ad assunzioni o a impiego di nuovo personale fino al 31 dicembre 2019 (data individuata per il completamento delle procedure di mobilità correlate al processo di riforma del sistema camerale). La legge di bilancio per l'anno 2019 - Legge 30 dicembre 2019, n. 145 - a parziale deroga di tale divieto, ha introdotto nel decreto 219/2016 il comma 9-bis "a decorrere dal 1° gennaio 2019 e fino al completamento delle procedure di mobilità (...) le camere di commercio non oggetto di accorpamento, ovvero che abbiano concluso il processo di accorpamento, possono procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente al fine di assicurare l'invarianza degli effetti sui saldi di finanza pubblica".

La Camera di Commercio di Varese con delibere n. 6 e n. 26 rispettivamente del 31 gennaio e del 21 marzo 2019 ha approvato il "Piano del fabbisogno di personale" per l'anno 2019, per poter avviare le procedure di reclutamento nei limiti consentiti dal citato comma 9-bis per lo stesso anno, previa verifica dell'insussistenza, ai sensi dell'articolo 33 del D.Lgs 165/2001, di eccedenze di personale. E' stata pertanto colta l'opportunità di reintegrare unità di personale corrispondenti al valore delle cessazioni intervenute nell'anno 2018, tramite modifica della dotazione organica provvisoria, definita dal MISE con D.M. 16 febbraio 2018, da 66 a 73 unità complessive, e di ricostituire almeno il contingente minimo di personale che si ritiene necessario a salvaguardare un appropriato svolgimento delle funzioni istituzionali dell'Ente.

### IMPATTO NUOVO CCNL

Il nuovo CCNL per il triennio 2019-2021 sottoscritto in data 16 novembre 2022 ha apportato una serie di modifiche rispetto al precedente che hanno impattato anche sulla formulazione del piano dei fabbisogni e in particolare:

1. Sistema di classificazione
2. Progressioni di carriera
3. Competenze
4. Profili

## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2024-2026: Sistema di classificazione

Il CCNL ha introdotto a partire dal 1° aprile 2023 un nuovo sistema di classificazione professionale per il personale non dirigente, individuando 4 aree con livelli omogenei di competenze, conoscenze e capacità in grado di svolgere le diverse attività lavorative.

L'obiettivo è quello di individuare aree professionali con profili di competenze e caratteristiche maggiormente aderenti ai nuovi contesti organizzativi, al fine di facilitare il reclutamento mirato del personale più adatto a ricoprire le posizioni lavorative che l'ente individua come strategiche.

Il nuovo CCNL ha previsto l'unificazione nell'Area degli Operatori esperti delle categorie B1 e B3, con assunzione di diplomati che potrà avvenire tramite concorso: precedentemente per la categoria B1 l'accesso dall'esterno era realizzato tramite avviamento dalle liste di collocamento e il titolo di studio minimo richiesto era la scuola dell'obbligo.

Si riportano la dotazione organica 2019, quella derivante dall'ultimo piano dei fabbisogni e la distribuzione del personale in servizio suddivisa per categoria come previste dal precedente CCNL e la tabella di corrispondenza con le nuove aree individuate nel CCNL vigente.

Categorie precedente CCNL	Dotazione organica 2019	Dotazione organica 2020-2022	Personale al 31/12/2023
Dirigenti	3	3	3
D	21	21	20
C	36	38	33
B3	7	5	3
B1	4	4 (*)	3 (*)
A	2	2	2
<b>TOTALE</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>64</b>

Aree vigente CCNL	Dotazione organica 2019	Dotazione organica 2020-2022	Personale al 31/12/2023
Dirigenti	3	3	3
Funzionari ed elevata qualificazione	21	21	20
Istruttori	36	38	33
Operatori esperti	11	9 (*)	6 (*)
Operatori	2	2	2
<b>TOTALE</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>64</b>

(\*) Il totale è comprensivo di un'unità di personale nell'area degli operatori esperto - ex categoria B1 - a tempo parziale (70%) assunto nel 2021 e un operatore esperto - ex B1 - a tempo parziale (80%) assunto a seguito di tirocinio formativo nel 2022.



## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2024-2026: Vincolo di spesa

Il primo vincolo entro il quale è consentito procedere annualmente alla rimodulazione **quantitativa e qualitativa della consistenza del personale** è l'individuazione della spesa potenziale massima, rivista a seguito degli aumenti contrattuali. Per il calcolo si deve far riferimento alla dotazione organica approvata per l'anno 2019 secondo le disposizioni del citato D.M 16 febbraio 2018 e della legge 30 dicembre 2019, n.145; anche in questo caso si riporta la tabella per categorie come da precedente CCNL e tabella di corrispondenza con le nuove Aree individuate nel CCNL vigente.

Il secondo limite riguarda la spesa per assunzioni dell'anno di riferimento che non può superare il costo relativo ai cessati dell'anno precedente.

Le tabelle che seguono danno conto del valore economico dei vincoli di spesa teorica massima per il 2024, al netto della spesa dei dirigenti, per i quali non si prevedono variazioni in termini numerici nel 2024 (spesa massima potenziale = spesa teorica massima) e di cui si tratterà in maniera specifica in successiva slide.

Categorie precedente CCNL	Dotazione organica 2019	Spesa potenziale massima (*)
D	21	724.474,20
C	36	1.144.606,30
B3	7	198.026,96
B1	4	113.158,26
A	2	56.049,63
<b>TOTALE</b>	<b>70</b>	<b>2.236.315,35</b>

Aree vigente CCNL	Dotazione organica 2019	Spesa potenziale massima (*)
Funzionari ed Elevata Qualificazione	21	724.474,20
Istruttori	36	1.144.606,30
Operatori Esperti	11	311.185,22
Operatori	2	56.049,63
<b>TOTALE</b>	<b>70</b>	<b>2.236.315,35</b>

(\*) Il totale della spesa è determinato con riferimento al solo trattamento fondamentale tabellare previsto dai vigenti CCNL, comprensivo di oneri riflessi e IRAP.

## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2024-2026: Vincolo di spesa

Il nuovo CCNL ha previsto la possibilità di effettuare passaggi da un'area a quella immediatamente superiore (c.d. progressione verticali) mediante processo di valutazione basato su parametri e criteri oggettivi prefissati dallo stesso contratto collettivo e dalla disciplina di dettaglio individuata dall'Ente nel rispetto del sistema di relazioni sindacali. Le progressioni verticali devono avvenire nel rispetto dei vincoli assunzionali e entro il limite del 50% delle posizioni disponibili per accesso dall'esterno come previsto dal D.Lgs 165/2001.

Fino al 2025 il contratto ha anche individuato la possibilità di effettuare progressioni in deroga ai requisiti necessari per l'accesso dall'esterno, finanziate con il limite dello 0,55% del monte salari 2018 (pari a Euro 10.810,34). Il suddetto importo va pertanto a aumentare il limite di spesa finanziando solo la parte legata al passaggio all'area superiore.

L'Ente ha valutato, anche tenendo conto della realizzazione di un adeguato numero di assunzioni dall'esterno, di finanziare con tale modalità a valere per l'anno 2023 il passaggio di 4 dipendenti, come segue:

- n. 2 posizioni dall'area degli operatori esperti a quella degli istruttori ai sensi dell'art. 13 del CCNL nei limiti dei vincoli assunzionali e nel rispetto della riserva del 50% di assunzioni dall'esterno come meglio dettagliato nelle successive slides per un importo totale di Euro 7.010,11;
- n. 1 posizione dall'area degli istruttori a quella dei funzionari ai sensi dell'art. 13 del CCNL finanziata con il limite del monte salari per un importo di Euro 1.971,10 senza il vincolo della riserva del 50% di assunzioni dall'esterno come da parere ARAN;
- n. 1 posizione dall'area degli istruttori a quella dei funzionari ai sensi dell'art. 15 del CCNL nei limiti dei vincoli assunzionali e nel rispetto della riserva del 50% di assunzioni dall'esterno come meglio dettagliato nelle successive slides per un importo di Euro 2.704,15.

Nel corso del 2023 è stato approvato il regolamento per i passaggi verticali, previa positiva condivisione con le parti sindacali, le cui procedure si concluderanno nel 2024.

Le risorse rimanenti rispetto al totale a disposizione per le progressioni in deroga potranno concorrere a finanziare ulteriori passaggi verticali in deroga nei successivi anni del triennio, stimabili in due o tre passaggi da istruttori a funzionari, che verranno puntualmente definite nei prossimi PIAO. La seguente tabella evidenzia il nuovo limite di spesa massimo a cui attenersi, considerando le progressioni verticali in deroga.

Aree vigente CCNL	Dotazione organica 2019 (da approvazione MISE)	Spesa potenziale massima (al netto della spesa per dirigenti)
<b>TOTALE (senza progressioni in deroga)</b>	<b>70</b>	<b>2.236.315,35</b>
Importo deroga		<b>10.810,34</b>
<b>TOTALE (con progressioni in deroga)</b>	<b>70</b>	<b>2.247.125,69</b>
Utilizzo deroga 0,55% MS 2018 per progressioni art. 13		<b>1.971,10</b>

## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2024-2026: Vincolo di spesa

Il secondo vincolo riguarda la spesa per assunzioni dell'anno di riferimento che non può superare l'onere relativo alle cessazioni dell'anno precedente, più risparmi da anni precedenti che sono quantificati in Euro 9.243,40 (cessazioni 2022 - utilizzi 2023). La tabella seguente riepiloga la cessazione 2023, effettuando una corrispondenza con il nuovo sistema di classificazione.

Categorie	Numero cessazioni 2023	Spesa cessazioni 2023	Aree vigente CCNL	Numero cessazioni 2023	Spesa cessazioni 2023
C	1	31.794,62	Istruttori	1	31.794,62
<b>TOTALE CESSAZIONI</b>	<b>1</b>	<b>31.794,62</b>	<b>TOTALE CESSAZIONI</b>	<b>1</b>	<b>31.794,62</b>
Risparmi		<b>9.243,40</b>	Risparmi		<b>9.243,40</b>

### ASSUNZIONE DA PIANO 2024

Nel corso del 2024 si procederà all'assunzione di un dipendente appartenente all'area degli Istruttori, per rimanere nel vincolo di cui sopra.

Area	N.	Tipo assunzione	Attività	Spesa
Istruttori	1	Concorso	Attività di carattere amministrativo, contabile e gestione patrimoniale e istruttoria	31.794,62

## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2024-2026: Da piano 2023

Con la presente slide si da conto delle assunzioni legate al precedente piano che verranno concluse nel 2024. Tali assunzioni sono a valere sui limiti assunzionali 2023, nel rispetto dei limiti quantitativi nello stesso individuati. Come previsto dal PIAO 2023-2025, nel 2023 è stato assunto con scorrimento della graduatoria del concorso per il profilo «tecnico grafico informatico» un Istruttore destinato alle attività di transizione digitale.

Sono stati inoltre rimodulati, sulla base delle indicazioni del programma pluriennale e della nuova macrostruttura organizzativa, i fabbisogni qualitativi legati alle tipologie assunzionali. Risulta infatti prioritariamente necessario per dare concreto avvio alle diverse iniziative previste a favore dell'economia provinciale potenziare il personale destinato allo sviluppo delle missioni dell'ente, con particolare riferimento alle analisi economiche, anche valorizzando in un'ottica maggiormente orientata al mercato le strutture camerali.

Area	N.	Tipo assunzione	Attività	Spesa
Funzionari	2	Concorso	Attività di supporto giuridico nell'ambito dei vari settori dell'ente, con particolare riferimento alla contrattualistica pubblica e alle problematiche anagrafiche, sanzionatorie e amministrative	68.997,54
Funzionari	1	Ricostituzione rapporto di lavoro ex art. 26 del CCNL	Attività di supporto allo sviluppo e alla valorizzazione delle strutture camerali	34.498,77
Istruttori	1	Utilizzo graduatoria concorso ex cat. C	Sviluppo digitalizzazione con particolare riferimento al PID - Punto Impresa Digitale, rappresentazione anche grafica di dati e documenti per programmazione, sviluppo immagine e comunicazione ente	31.794,62
Istruttori	1	Mobilità	Attività di carattere promozionale a supporto in particolare delle analisi economiche	31.794,62
Istruttori	2	Concorso	Attività di carattere amministrativo, contabile e gestione patrimoniale e istruttoria	63.589,24
			<b>Totale a valere su residuo facoltà assunzionali 2023</b>	<b>230.674,80</b>

## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2024-2026: Vincolo di spesa

Le assunzioni per il 2025 e 2026 dovranno essere effettuate sempre nei limiti della spesa potenziale massima e di quella per le cessazioni derivanti da pensionamento rispettivamente del 2024 e 2025, oltre che dei risparmi degli anni precedenti pari a Euro 9.243,40. come indicato nelle slides precedenti.

Nella tabella seguente si riportano le cessazioni numeriche e in termini di importo previste per il periodo 2024-2026, che individuano le facoltà assunzionali per 2025-2027.

Aree	Cessazioni numeriche 2024	Spesa cessazioni 2024 facoltà assunzionale 2025	Cessazioni numeriche 2025	Spesa cessazioni 2025 facoltà assunzionale 2026	Cessazioni numeriche 2026	Spesa cessazioni 2026 facoltà assunzionale 2027
Funzionari ed Elevate Qualificazioni	0	0,00	1	34.498,77	1	34.498,77
Istruttori	1	31.794,62	1	31.794,62	2	63.589,24
Operatori Esperti	0	0,00	0	0,00	1	29.832,82
Operatori	2	56.049,63	0	0,00	0	0,00
<b>TOTALE</b>	<b>3</b>	<b>87.844,25</b>	<b>2</b>	<b>66.293,39</b>	<b>4</b>	<b>127.920,83</b>

## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2024-2026: Ipotesi assunzioni future

Con la presente slide si da conto delle assunzioni e delle progressioni verticali previste nel 2025 e 2026, da rivedere nei prossimi piani sulla base di eventuali e diverse esigenze che potrebbero manifestarsi e dei vincoli di spesa legati alle cessazioni, nel rispetto nella spesa massima teorica di personale.

Area	N.	Tipo assunzione	Attività	Spesa	Vincolo cessazioni anno precedente	Utilizzo risparmi cessazioni anno precedente	Vincolo cessazioni
Istruttori	3	Concorso	Attività di carattere amministrativo e promozionale	95.383,86			
			<b>Totale 2025</b>	<b>95.383,86</b>	<b>87.844,25</b>	<b>7.539,61</b>	<b>95.383,86</b>
Funzionari	1	Concorso	Attività di carattere promozionale, con particolare riferimento all'attrattività	34.498,77			
Istruttori	1	Concorso	Attività di carattere amministrativo e promozionale	31.794,62			
			<b>Totale 2026</b>	<b>66.293,39</b>	<b>66.293,39</b>	<b>0,00</b>	<b>66.293,39</b>

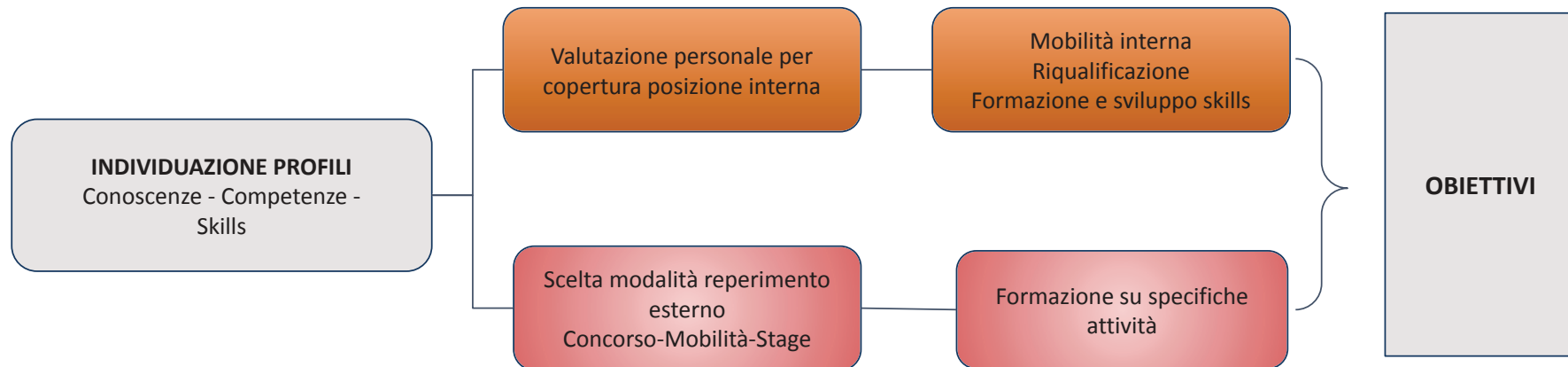
Nel rispetto del vincolo dello 0,55% del monte salari, l'Ente ha valutato di attuare nel 2025 progressioni verticali in deroga per passaggio di 2 dipendenti, come segue:

- n. 1 posizione dall'area degli istruttori a quella dei funzionari ai sensi dell'art. 13 del CCNL finanziata con il limite del monte salari per un importo di Euro 1.971,10 senza il vincolo della riserva del 50% di assunzioni dall'esterno come da parere ARAN, relativa ad attività anagrafiche;
- n. 1 posizione dall'area degli istruttori a quella dei funzionari ai sensi dell'art. 13 del CCNL finanziata con il limite del monte salari per un importo di Euro 1.971,10 senza il vincolo della riserva del 50% di assunzioni dall'esterno come da parere ARAN, relativa ad attività amministrativo contabili.

Non sono al momento previste progressioni verticali sul 2026.

## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2024-2026: Analisi dei fabbisogni

Come anticipato nella **sezione 1** del Piano, Unioncamere ha elaborato una “Mappa dei Processi” ricognitiva delle funzioni e attività che le Camere di Commercio sono chiamate a svolgere alla luce delle novità introdotte dal D.lgs. 219/2016. Il volume e le tipologie di attività che fanno capo all’Ente possono richiedere la necessità di apportare variazioni nell’ambito dei contingenti di personale riservati a ciascuna categoria. Nel triennio di riferimento del presente piano verrà redatto il “Modello delle competenze”, che partendo dall’insieme delle conoscenze, capacità tecniche e soft skill possedute dal personale darà evidenza degli eventuali **gap rispetto alle esigenze dell’ente** e delle azioni da intraprendere per ridurre al minimo tale divario, anche mediante studiate azioni formative. Al fine di valorizzare le risorse interne, come evidenziato anche nelle precedenti tabelle, la Camera di Commercio nel triennio di riferimento effettuerà selezioni riservate ai dipendenti, utilizzando la modalità delle progressioni tra aree come individuate nel CCNL, nel rispetto dei vincoli posti dalla vigente normativa in materia di assunzione di personale e delle indicazioni e criteri individuati nel prossimo contratto integrativo decentrato.



Le Aree previste dal CCNL corrispondono a livelli omogenei di competenze, conoscenze e capacità che il personale deve possedere per svolgere una serie di attività lavorative, che il contratto stesso ha esemplificato in declaratorie che individuano anche i requisiti basilari per l’accesso e i correlati profili.

La valutazione qualitativa terrà conto delle seguenti priorità:

- ❖ garantire i servizi forniti dall’ente, mantenendo un elevato grado qualitativo
- ❖ attivare interventi in ambito di sostenibilità, transizione energetica e digitalizzazione
- ❖ sviluppare progetti di attrattività del territorio
- ❖ investire sul progetto “nuove generazioni”.

## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2024-2026: Analisi dei fabbisogni

Si riepilogano i fabbisogni qualitativi e quantitativi di personale legati alle assunzioni che verranno effettuate nel corso del 2024 (comprehensive anche di quelle a valere sulle facoltà assunzionali 2023). Si precisa che si farà un unico concorso per i 3 Istruttori di tipo amministrativo .

Area	N.	Tipo assunzione	Attività	Data stimata di assunzione
Funzionari	2	Concorso	Attività di supporto giuridico nell'ambito dei vari settori dell'ente, con particolare riferimento alla contrattualistica pubblica e alle problematiche anagrafiche, sanzionatorie e amministrative	Novembre 2024
Funzionari	1	Ricostituzione rapporto di lavoro ex art. 26 del CCNL	Attività di supporto allo sviluppo e alla valorizzazione delle strutture camerali	Aprile 2024
Istruttori	1	Utilizzo graduatoria concorso ex cat. C	Sviluppo digitalizzazione con particolare riferimento al PID e elaborazione anche grafica di dati e documenti per programmazione e sviluppo immagine e comunicazione ente	Aprile 2024
Istruttori	1	Mobilità	Attività di carattere promozionale con particolare riferimento alle analisi economiche	Settembre 2024
Istruttori	2	Concorso	Attività di carattere amministrativo, contabile e gestione patrimoniale e istruttoria	Dicembre 2024
			<b>A valere su residuo facoltà assunzionali 2023</b>	
Istruttori	1	Concorso	Attività di carattere amministrativo, contabile e gestione patrimoniale e istruttoria	Dicembre 2024
			<b>A valere su facoltà assunzionali 2024</b>	



## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2024-2026: Rispetto vincolo di spesa

Con seguente tabella si dà conto del rispetto del vincolo della spesa potenziale massima rispetto al costo del personale 2024, calcolato tenendo conto di tutte le assunzioni effettuate e previste, nonché e dei passaggi tra Aree per progressioni verticali.

Aree vigente CCNL	Dotazione organica 2019	Spesa potenziale massima (*)	Personale con assunzioni 2024 (compresi passaggi tra Aree per progressioni verticali)	Spesa personale 2024
Funzionari ed Elevata Qualificazione	21	724.474,20	25	862.469,29
Istruttori	36	1.144.606,30	38	1.208.195,54
Operatori Esperti	11	311.185,22	3,5	99.013,48
Operatori	2	56.049,63	2	56.049,63
<b>TOTALE</b>	<b>70</b>	<b>2.236.315,35</b>	<b>68,50</b>	<b>2.225.727,94</b>
Progressioni in deroga finanziate con 0,55 % monte salari		10.810,34		1.971,10

(\*) Il totale della spesa è determinato con riferimento al solo trattamento fondamentale tabellare previsto dai vigenti CCNL, comprensivo di oneri riflessi e IRAP.

## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2024-2026: Dirigenti

Il programma pluriennale, approvato con deliberazione della Giunta n. 9 del 27 ottobre 2023, ha individuato le tre missioni fondamentali sulle quali si svilupperà l'azione dell'Ente nel prossimo quinquennio: Attrattività - Nuove generazioni - Sostenibilità.

Con delibera di Giunta n. 14/2024, in coerenza con le linee strategiche e le progettualità ad esse collegate, sono state definite le seguenti funzioni dirigenziali che si ritiene di ricondurre alla "macrostruttura" della Camera di Commercio di Varese, ancor prima di articolare le aree o posizioni organizzative dirigenziali:

1. **Segreteria Generale:** al Segretario Generale sono attribuite le competenze individuate dalla Legge 580/1993, con gli obiettivi e le responsabilità derivanti dagli atti adottati dagli organi politici della Camera di Commercio di Varese. Coordina e sovrintende alle attività degli altri dirigenti.
2. Funzioni relative alla **amministrazione, contabilità, patrimonio, personale e organizzazione, compliance, fund raising, rapporti con le strutture di proprietà camerale:** assicurare le migliori condizioni per il corretto svolgimento delle attività dell'ente, ottimizzando i flussi finanziari in entrata e in uscita, l'approvvigionamento e il mantenimento dei beni strumentali, la valorizzazione degli asset patrimoniali, il reperimento e la valorizzazione delle risorse umane e lo sviluppo organizzativo e del personale, la compliance; garantire il supporto alle attività di sostegno finanziario al sistema delle imprese, i rapporti con gli istituti di credito; curare la valorizzazione e lo sviluppo delle attività anche promozionali di Promovarese anche mediante il collegamento con le società partecipate al fine di una ottimale ed efficiente gestione delle attività affidate e di una sempre maggiore valorizzazione delle strutture
3. Funzioni relative al **Registro Imprese, front office, orientamento alla formazione, al lavoro e alle professioni, regolazione di mercato, Nuove generazioni:** assicurare le funzioni di regolazione e tutela del mercato, compresa la promozione e gestione delle procedure di mediazione e arbitrato e l'ambito dedicato a infrastrutture e trasporti; curare la gestione dei procedimenti amministrativi connessi alla tenuta del Registro delle Imprese, integrato con le funzioni di front office e di accoglienza e orientamento all'utenza; gestire i SUAP, il Punto Nuova Impresa; curare le funzioni in materia di orientamento formativo e al lavoro, sviluppando nel contempo le attività legate alla missione "Nuove Generazioni".
4. Funzioni relative alla **Promozione e allo sviluppo dell'attrattività e della sostenibilità:** assicurare lo sviluppo di tutte le progettualità capaci di rendere il territorio sempre più attrattivo per le imprese e le persone; curare il marketing territoriale, il turismo, la cultura, l'internazionalizzazione, la valorizzazione delle produzioni locali, le iniziative legate ai consorzi e ai duc; presidiare e coordinare la comunicazione integrata dell'ente; promuovere la sostenibilità a 360°, favorire e accompagnare la doppia transizione digitale ed ecologica; presidiare le attività di analisi economica

Dalla macrostruttura si è poi declinato il modello organizzativo con individuazione delle seguenti aree organizzative:

- Segreteria Generale unitamente all'area Promozione, Attrattività e Sostenibilità;
- Area Risorse, Organizzazione e Patrimonio;
- Area Registro Imprese, Regolazione di Mercato e nuove Generazioni.

## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2024-2026: Dirigenti

Come precedentemente evidenziato, la dotazione organica 2019 comprende 3 dirigenti i cui costi devono rientrare nella spesa potenziale massima, rivista a seguito degli aumenti contrattuali. Si è preferito individuare nelle precedenti tabelle il rispetto dei vincoli di spesa teorica massima per il 2024 per il solo personale al netto della spesa dei dirigenti, per i quali non si prevedono variazioni in termini numerici nel 2024 (spesa massima potenziale = spesa teorica massima).

La retribuzione dei dirigenti si compone di:

**Stipendio tabellare** comprensivo di oneri e Irap pari a un totale di Euro 187.637,70 individuato dal CCNL vigente.

A valere sul **fondo** di cui all'art 57 del CCNL del 17 dicembre 2020:

- Retribuzione di posizione** per il 2024 comprensiva di oneri e Irap pari a un totale di Euro 266.706,45 garantita per il periodo dell'incarico dal contratto individuale.
- Retribuzione di risultato** variabile erogata dalla Giunta camerale sulla base dei risultati conseguiti nell'anno, entro un massimale previsto dai singoli contratti individuali.
- Incarico direzione** Promovarese srl pari a Euro 12.000,00 da sommare alla retribuzione di posizione e risultato del Dirigente dell'Area Risorse, Organizzazione e Patrimonio.

L'incarico di Segretario Generale è stato da ultimo conferito con deliberazione n. 88/2023 per un periodo di quattro anni.

Per quanto attiene la durata degli altri incarichi dirigenziali si precisa che la stessa è fissata fino al 31 dicembre 2026 per:

- Area Risorse, Organizzazione e Patrimonio;
- Area Registro Imprese, Regolazione di Mercato e nuove Generazioni

## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2024-2026: Stage e tirocini formativi

Nell'ottica di rafforzare il connubio tra nuove generazioni e sistema imprenditoriale, la Camera di Commercio continuerà a investire sui giovani, offrendo uno spazio formativo dedicato ad ampliare, qualitativamente e quantitativamente, il livello delle conoscenze scolastiche, permettendo loro di avere un contatto concreto con le realtà organizzative e con i loro bisogni. L'Ente concorre da un lato, alla formazione del capitale umano cui imprese e pubbliche amministrazioni potranno attingere e, dall'altro, all'orientamento della progettualità lavorativa dei tirocinanti permettendo anche di individuare quegli ambiti che offrono maggiori prospettive e opportunità d'impiego.

Sono stati attivate le seguenti iniziative:

- ❖ Progetti di alternanza scuola-lavoro rivolti soprattutto agli studenti che frequentano gli ultimi anni delle scuole superiori
- ❖ Stage curriculari e extracurriculari destinati in particolare agli studenti universitari
- ❖ Servizio civile universale

Con il progetto "Futuro: Varese GenZ Garden" si vogliono ricondurre a sistema tutte le attività svolte in materia individuando:

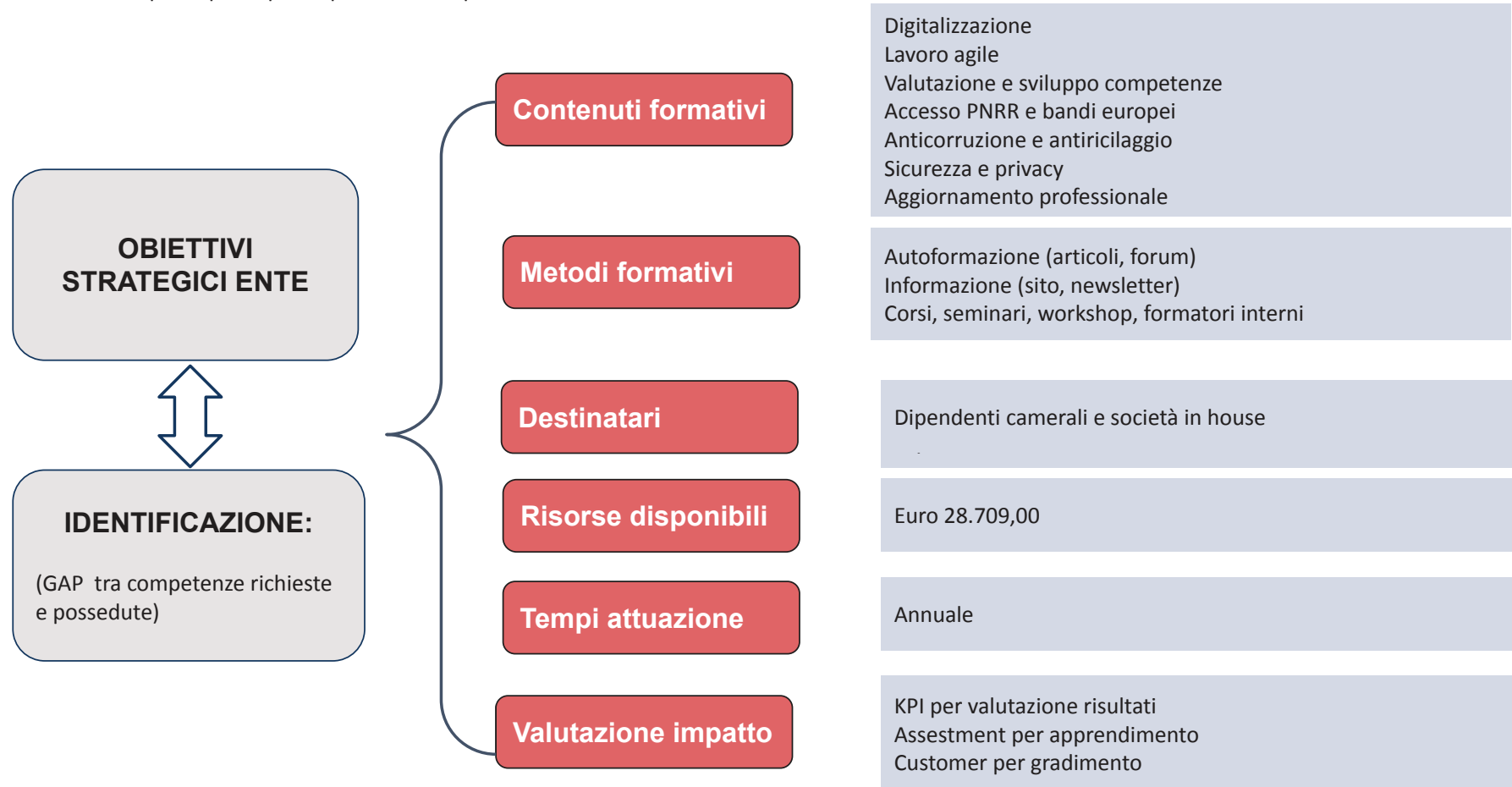
- ❖ le necessità in termini occupazionali in accordo con le esigenze del sistema economico provinciale
- ❖ le conseguenti competenze da sviluppare nelle "nuove generazioni"
- ❖ i migliori strumenti per sviluppare abilità e capacità per consentire l'avvicinamento al mercato del lavoro

Lo sviluppo di tali potenzialità potrà essere di supporto anche alla creazione di professionalità per le Pubbliche Amministrazioni, nell'ottica di renderle sempre più moderne e capaci di rispondere ai bisogni reali dei propri clienti e stakeholders, in maniera veloce in un'ottica di sempre minore burocratizzazione delle procedure.

Come evidenziato in precedenza, in coerenza con la missione "Nuove Generazioni" si valuteranno nuove modalità di inserimento di giovani, quali l'apprendistato e la formazione lavoro, come anche previsto dalle nuove normative in materia. Si potranno in proposito valutare nuove convenzioni con le Università per sviluppare tali nuove tipologie, promuovendo con tali tirocini una formazione "on the job".

## FORMAZIONE: strategia formativa

La formazione è una leva strategica che l'ente deve sempre più utilizzare per colmare i gap emersi in fase di valutazione, incrementando così le future performance individuali e organizzative (evidenziate nella precedente **sezione 2** e nelle allegate schede obiettivi). Una corretta pianificazione e attuazione degli interventi formativi consentirà di predisporre al meglio la mappatura delle competenze dei dipendenti (si veda la **sezione 1** del piano), orientando anche le future politiche assunzionali e il correlato piano dei fabbisogni. Si riporta la strategia formativa che l'ente intende intraprendere nel triennio di riferimento dove, partendo dagli obiettivi e dalle necessità esistenti, si dà conto delle modalità attuative predisposte per implementare il piano formativo.



## FORMAZIONE: Piano 2024-2026

In materia di formazione sono recentemente intervenute una serie di direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri volte a sottolineare l'importanza sempre crescente che lo sviluppo di conoscenze, competenze e capacità del personale hanno quale strumento fondamentale per il processo di rinnovamento delle Pubbliche Amministrazioni. I Dirigenti hanno il compito non solo di gestire le risorse umane affidate, ma promuovere lo loro sviluppo e la loro crescita, perfezionando le competenze proprie e dei loro collaboratori anche in un'ottica di miglioramento delle performance individuali.

L'obiettivo è addivenire, attraverso la realizzazione di una formazione che parte dagli obiettivi di missione dell'ente, alla certificazione delle competenze acquisite dal singolo dipendente, che possono essere utilizzate sia per lo sviluppo di carriera del personale come previsto dai vari contratti nazionali e integrativi, sia per rafforzare il senso e il valore pubblico del lavoro svolto.

Per quanto attiene le competenze digitali la Camera di Commercio di Varese si servirà in particolare di Syllabus, individuando per ogni dipendente un percorso formativo mirato sulla base delle conoscenze personali e dell'attività svolta all'interno dell'ente. Verrà inoltre garantito, come richiesto dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, un minimo di 24 ore di formazione a dipendente.

Ambito	Definizione del fabbisogno	Obiettivi e risultati attesi	Destinatari	Tempi attuazione
Digitalizzazione	Corsi su competenze digitali tramite piattaforma Syllabus	Conseguimento di un livello di padronanza sulle competenze digitali da parte di ogni dipendente superiore all'assessment iniziale	Tutto il personale camerale	Dicembre 2024
Digitalizzazione	Corsi su competenze digitali tramite piattaforma Syllabus	Aggiornamento costante in tema di competenze digitali da parte del singolo dipendente	Tutto il personale camerale	Annuale a partire 2025
Digitalizzazione	Sviluppo competenze informatiche	Accrescimento conoscenze sugli strumenti informatici di condivisione	Tutto il personale camerale e delle in house presso la Camera	Dicembre 2024
Digitalizzazione	Corsi su Intelligenza Artificiale	Approfondimento conoscenze sull'Intelligenza Artificiale, con particolare riferimento all'utilizzo dei primi strumenti e alla loro applicabilità alle pubbliche amministrazioni	Dirigenti, EQ, responsabili ufficio e addetti individuati	Primo ciclo seminari entro 30 giugno 2024

## FORMAZIONE: Piano 2024-2026

Ambito	Definizione del fabbisogno	Obiettivi e risultati attesi	Destinatari	Tempi attuazione
Digitalizzazione	Nuovo applicativo Trello	Gestione più efficiente delle progetti grazie all'utilizzo di task organizzati che consentono il monitoraggio dello stato di avanzamento lavoro per le attività	Tutto il personale camerale e delle in house presso la Camera	Sperimentazione entro giugno 2024 Formazione luglio 2024
Valutazione e sviluppo competenze	Progettazione e fund raising strategico	Sviluppare le capacità di progettazione e fund raising per reperire ulteriori risorse esterne	Dirigenti e EQ interessate	Dicembre 2024
Valutazione e sviluppo competenze	Valutazione personale	Migliorare il processo di valutazione delle performance individuali anche con riferimento a lavoro agile	Dirigenti e EQ	Dicembre 2024
Valutazione e sviluppo competenze	Approccio per obiettivi e/o per progetti per coordinare il personale	Migliorare e valorizzare il processo di assegnazione degli obiettivi	Dirigenti, EQ e responsabili ufficio	Anno 2024
Valutazione e sviluppo competenze	Percorso su strategie organizzative per lavorare meglio	Migliorare la performance aziendale, valorizzare e condividere obiettivi e modalità di gestione comuni, recupero tempi, miglioramento del benessere aziendale	Tutto il personale camerale e delle in house presso la Camera	Anno 2025
Valutazione e sviluppo competenze	Sviluppo conoscenze generali su attività camerali	Aumentare le conoscenze di base sulle Camere di Commercio: leggi e attività	Personale neo assunto o trasferito in mobilità	Tutti gli anni sulla base tempi di assunzione
Welfare	Utilizzo nuova piattaforma	Conoscenze su modalità di utilizzo voucher e rimborsi	Tutto il personale camerale	Entro aprile 2024
Lavoro agile	Competenze direzionali	Accrescere le competenze per gestire il personale da remoto	Dirigenti e EQ	Dicembre 2024
Lavoro agile	Conseguimento obiettivi	Sviluppo competenze sul lavoro per obiettivi	Personale in lavoro agile	Anno 2025
CUG	Potenziare il bagaglio delle conoscenze dei componenti CUG	Ampliare le conoscenze sul ruolo e gli spazi di azione del CUG, anche mediante scambi con rete nazionale	Addetti CUG	Nel triennio

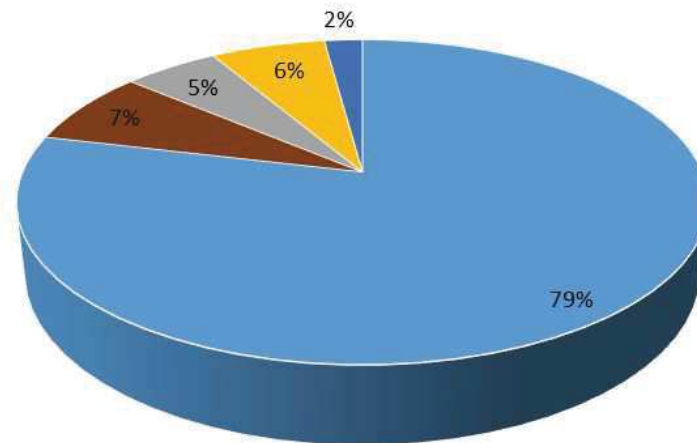
## FORMAZIONE: Piano 2024-2026

Ambito	Definizione del fabbisogno	Obiettivi e risultati attesi	Destinatari	Tempi attuazione
Accesso Bandi	Sviluppo conoscenze su modalità gestione bandi congiunti	Aumentare le conoscenze specifiche sulle normative e sulle modalità di gestione dei bandi, con particolare riferimenti all'individuazione delle linee guida	Responsabile e addetti Area Promozione e Supporto Finanziario alle Imprese	Ottobre 2024
Sicurezza	Aggiornamento addetti squadra primo soccorso	Aumento sicurezza nell'ambito lavorativo e nel corso di eventi e convegni (obbligatori per legge)	Addetti squadra	Anno 2026
Sicurezza	Corsi generali sulla sicurezza per nuovi assunti e stagisti	Aumento sicurezza nell'ambito lavorativo (obbligatori per legge) con individuazione di nuove modalità di fruizione	Personale neo assunto, stagisti, servizio civile	Nel triennio
Anticorruzione e Trasparenza	Applicazione indicazioni ANAC su codice contratti	Conoscenza specifica della normativa e dei principi contenuti nei PNA e nelle direttive ANAC	Incaricati provveditorato e pubblicazione dati trasparenza	Settembre 2024
Anticorruzione	Principi generali	Conoscenza generalizzata della normativa e dei principi	In particolare per personale inserito nelle "aree a rischio"	Nel triennio
Privacy	Principi generali	Conoscenza generalizzata della normativa e dei principi	Tutto il personale	Nel triennio
Privacy	Nuovo applicativo REGI	Aggiornamento puntuale del registro dei trattamenti	Incaricati tenuta registro trattamenti	Anno 2024
Aggiornamento professionale	Nuovo codice dei contratti pubblici	Percorso di aggiornamento sulle normative introdotte dal codice dei contratti pubblici	Dirigente Area Risorse, e Patrimonio, EQ Provveditorato e Risorse Economiche	Anno 2024
Aggiornamento professionale	Corsi di lingue	Corsi di formazione o aggiornamento sulla lingua inglese	Tutto personale interessato	Nel triennio
Aggiornamento professionale	Corsi e seminari vari su nuove competenze e normative	Aggiornamento sulle attività svolte per accrescere e migliorare le conoscenze e le competenze acquisite	Tutto il personale sulla base degli ambiti	Nel triennio



## FORMAZIONE: Principali risultanze 2023

Formazione per area tematica	N. corsi
Tecnico specialistica	74
Comunicazione	7
Manageriale	5
Multidisciplinare (sviluppo competenze)	6
Informatica-telematica	2
Totale	94



■ Tecnico specialistica ■ Comunicazione ■ Manageriale ■ Multidisciplinare (sviluppo competenze) ■ Informatica-telematica

## MONITORAGGIO

A livello conclusivo si riepilogano per le diverse parti del PIAO i vari strumenti e le modalità di controllo, nonché i soggetti responsabili, ricordando che l'art. 6 del D.Lgs 80/2021 ha previsto il monitoraggio integrato e permanente di tutte le sezioni che compongono il presente documento ai fini di valutare gli esiti che le misure inserite hanno generato in particolare sull'utenza in termini di soddisfazione.

Ambito	Modalità di monitoraggio	Strumenti di monitoraggio	Responsabile	Controlli esterni
Valore Pubblico	Sulla base di quanto stabilito dal D.Lgs 150/2009 OVP verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalazione di interventi correttivi. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, condiviso con le organizzazioni sindacali.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relazione performance</li> <li>- Approvazione relazione da parte degli organi politici</li> <li>- Validazione relazione OVP</li> <li>- Pubblicazione relazione nella sezione Amministrazione Trasparente</li> <li>- Pubblicazione sistema valutazione</li> </ul>	Dirigenza Responsabile Risorse Economiche, Contabilità e Bilancio Responsabile Sviluppo Organizzativo e Risorse Umane Responsabile Compliance	OVP Revisori Consiglio e Giunta camerale RSU e sindacati
Performance				
Rischi corruttivi e trasparenza	La funzione di monitoraggio e riesame delle misure anticorruzione previste è di competenza del RPCT con la collaborazione dei dirigenti e dei responsabili degli vari ambiti attenzionati e dell'OVP. Per la trasparenza il monitoraggio è svolto dall'OVP con il supporto del RPCT (D.lgs. n. 150/2009) per verificare completezza, aggiornamento e formato dei documenti pubblicati nelle specifiche Sezioni del sito Amministrazione Trasparente annualmente indicati da ANAC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relazione annuale RPCT</li> <li>- Attestazioni OVP</li> <li>- Prospetto riepilogativo su elenco obblighi pubblicazione su sito AT</li> </ul>	RPCT Dirigenza Responsabile Compliance Responsabili vari ambiti	OVP Anac