

# PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2025-2027



|  |          |
|--|----------|
| <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  | 8        |
| MODELLO ORGANIZZATIVO  |          |
| Struttura Organizzativa  | 9        |
| ● Risorse umane  | 10       |
| ● Livelli gerarchici e ampiezza media                            | 11       |
| RISORSE ECONOMICHE DISPONIBILI                                   | 12       |
| <b>SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE</b> |          |
| ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO                                     | 14       |
| MAPPA PROGRAMMAZIONE   | 19       |
| VALORE PUBBLICO  | 20       |
| PERFORMANCE  |          |
| ● Obiettivi strategici   | 21       |
| ● Obiettivi operativi  | 24       |
| Performance individuale  | 39       |
| AZIONI POSITIVE E PARI OPPORTUNITÀ                               | 41       |
| RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA                                  | 45       |
| <b>SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</b>               |          |
| AZIONI DI SVILUPPO E RICONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA              | 52       |
| ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE                                  |          |
| ● Principi, finalità e logiche                                   | 53       |
| ● Soggetti coinvolti   | 54       |
| ● Stato dell'arte  | 55       |
| ● Readiness Assessment Model                                     | 59       |
| SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI                                     | 60       |
| PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE                      | 63       |
| FORMAZIONE   | 78       |
| <b>SEZIONE 4 - MONITORAGGIO</b>                                  |          |
| MONITORAGGIO   | 84       |
| <b>Allegati</b>  |          |

# PREMESSA

*Il Piano Integrato di attività e organizzazione 2025- 2027 recepisce le linee di indirizzo strategico individuate 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.*

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 Malpensafiere** 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>   |



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.**

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.





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  |

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.

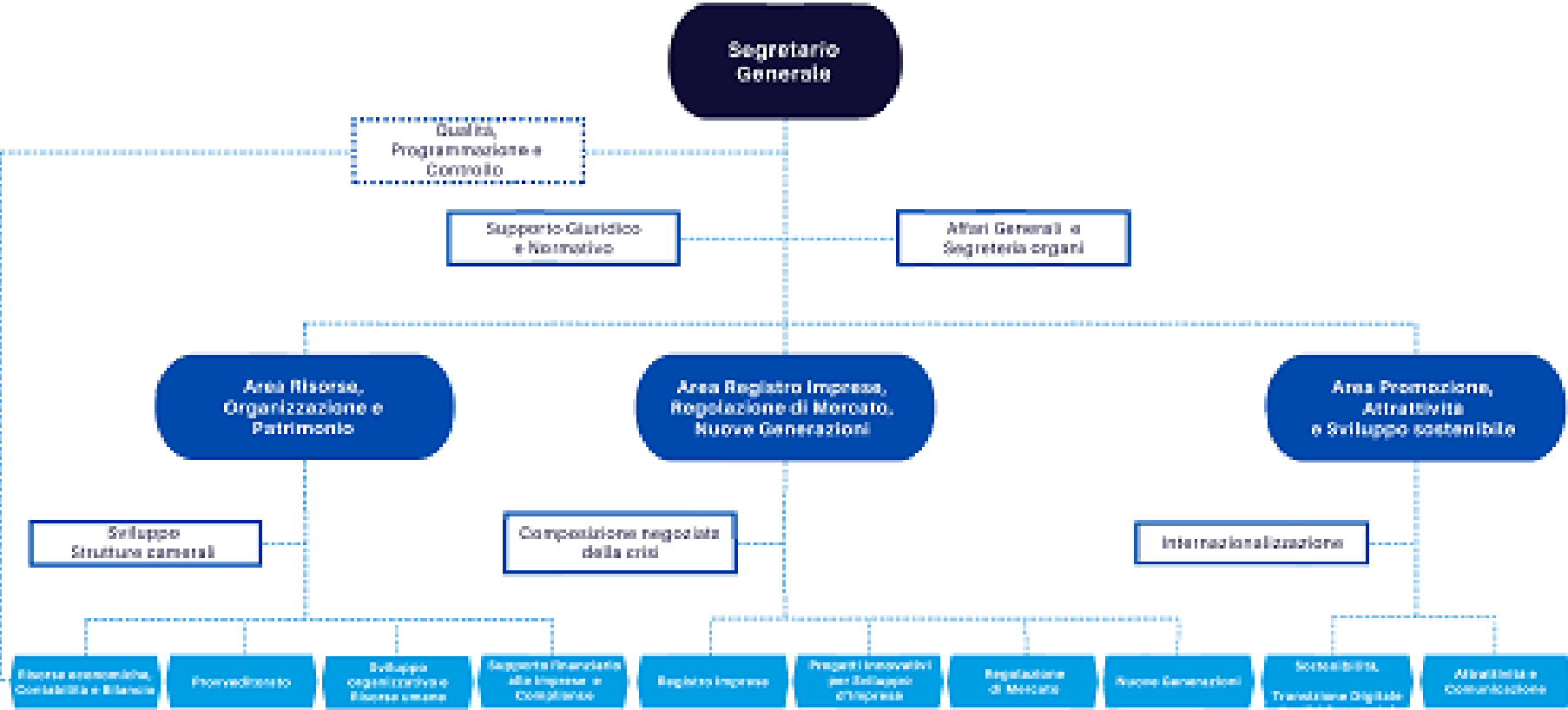
**COLLEGIO DEI  
REVISORI DEI CONTI**

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.

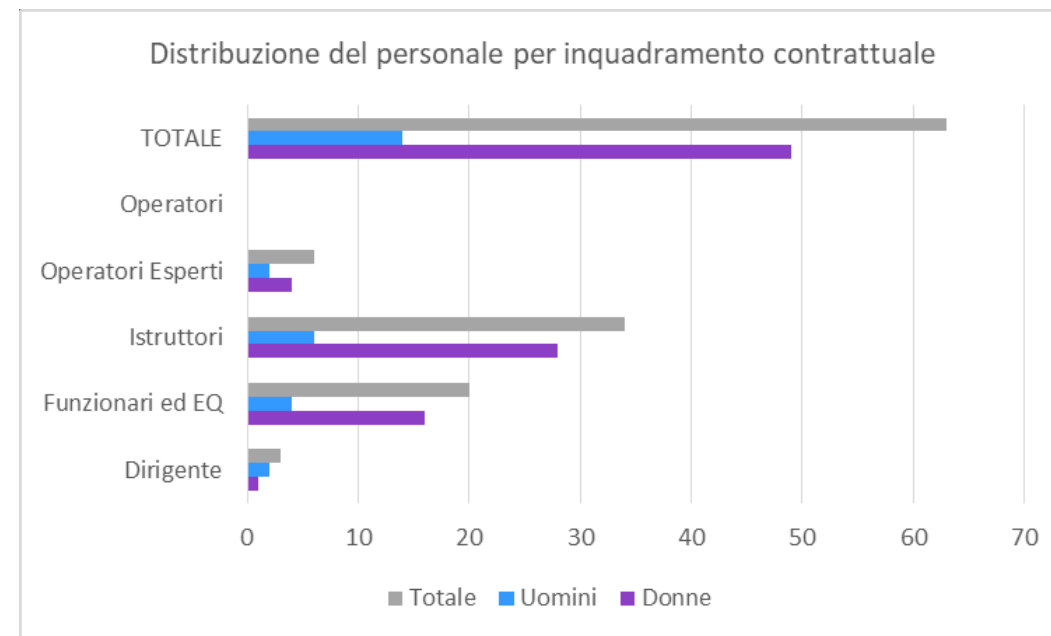


In questa sezione del documento viene data una rappresentazione grafica dell'organizzazione dell'Ente configurata per perseguire al meglio gli obiettivi prefissati.

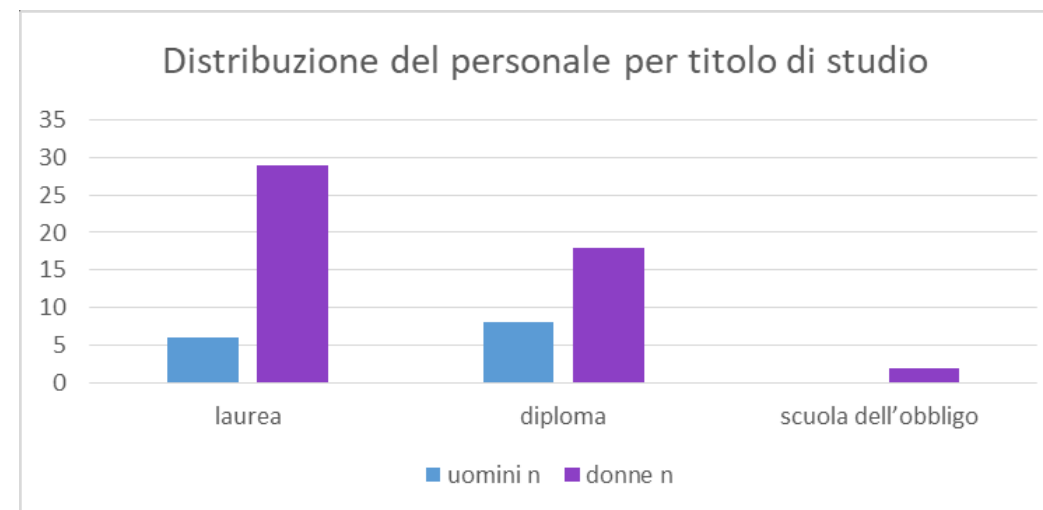


Per maggiori informazioni di dettaglio sull'articolazione degli uffici si rimanda al [link](#) della sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale dell'Ente.

| Distribuzione personale Camera di Commercio per inquadramento contrattuale al 31/12/2024 |           |           |           |
|--|-----------|-----------|-----------|
|  | Donne     | Uomini    | Totale    |
| Dirigenti  | 1         | 2         | 3         |
| Area Funzionari ed EQ  | 16        | 4         | 20        |
| Area Istruttori  | 28        | 6         | 34        |
| Area Operatori Esperti   | 4         | 2         | 6         |
| Area Operatori   | 0         | 0         | 0         |
| <b>Totale</b>  | <b>49</b> | <b>14</b> | <b>63</b> |



| Distribuzione personale Camera di Commercio per titolo di studio al 31/12/2024 |           |           |
|--|-----------|-----------|
|  | Donne     | Uomini    |
| Scuola dell'obbligo  | 2         | 0         |
| Diploma  | 18        | 8         |
| Laurea   | 29        | 6         |
| <b>Totale</b>  | <b>49</b> | <b>14</b> |



## MODELLO ORGANIZZATIVO: Livelli gerarchici e ampiezza media

Si forniscono alcuni dati di sintesi, alla data del 31.12.2024, 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. 10

RESPONSABILI DI UFFICIO: n. 10

TOTALE DIPENDENTI: n. 63

### AMPIEZZA ORGANIZZATIVA:

Ampiezza unità per area:

| AREA                     | SEGRETERIO GENERALE (CON PROMOZIONE, ATTRATTIVITA' E SVILUPPO SOSTENIBILE) | REGISTRO IMPRESE, REGOLAZIONE DI MERCATO, NUOVE GENERAZIONI | RISORSE ORGANIZZAZIONE E PATRIMONIO |
|--------------------------|--|---|-------------------------------------|
| Personale assegnato area | 15   | 27  | 21                                  |

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

numero dipendenti/dirigenti

$$63/3 = 21$$

numero dipendenti/PO

$$63/10 = 6,3$$

numero dipendenti/capi ufficio

$$63/10 = 6,3$$

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 2025 a confronto con il pre-consuntivo 2024.

## Composizione Stato Patrimoniale

| Attività                       | Consuntivo 2022                      | Consuntivo 2023                      |
|--------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
|                                | Valore assoluto<br>(importi in euro) | Valore assoluto<br>(importi in euro) |
| Immobilizzazioni immateriali   | 10.085,49                            | 205,28                               |
| Immobilizzazioni materiali     | 8.600.697,00                         | 8.771.758,31                         |
| Immobilizzazioni finanziarie   | 1.548.166,22                         | 1.533.771,98                         |
| <b>IMMOBILIZZAZIONI TOTALI</b> | <b>10.158.948,71</b>                 | <b>10.305.735,57</b>                 |
| Rimanenze                      | 163.973,36                           | 149.353,85                           |
| Crediti di funzionamento       | 1.433.896,93                         | 1.533.681,89                         |
| Disponibilità liquide          | 23.580.506,43                        | 25.260.425,12                        |
| <b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>       | <b>25.178.376,72</b>                 | <b>26.943.460,86</b>                 |
| Ratei e risconti attivi        | 31.609,88                            | 38.970,41                            |
| <b>TOTALE ATTIVITA'</b>        | <b>35.368.935,31</b>                 | <b>37.288.166,84</b>                 |

| Passività e Patrimonio netto    | Consuntivo 2022                      | Consuntivo 2023                      |
|---------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
|                                 | Valore assoluto<br>(importi in euro) | Valore assoluto<br>(importi in euro) |
| Debiti di finanziamento         | -                                    | -                                    |
| Trattamento di fine rapporto    | 3.839.013,24                         | 4.045.345,26                         |
| Debiti di funzionamento         | 7.561.229,72                         | 6.415.461,96                         |
| Fondi per rischi ed oneri       | 419.955,16                           | 1.003.349,77                         |
| Ratei e risconti passivi        | 226.556,92                           | 471.011,66                           |
| <b>TOTALE PASSIVITA'</b>        | <b>12.046.755,04</b>                 | <b>11.935.168,65</b>                 |
| Avanzo patrimoniale             | 19.850.933,55                        | 20.618.221,17                        |
| Riserve da partecipazioni       | 214.015,82                           | 214.015,82                           |
| Altre riserve                   | 2.539.943,28                         | 2.271.123,95                         |
| Risultato economico d'esercizio | 717.287,62                           | 2.249.637,25                         |
| <b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>  | <b>23.322.180,27</b>                 | <b>25.352.998,19</b>                 |

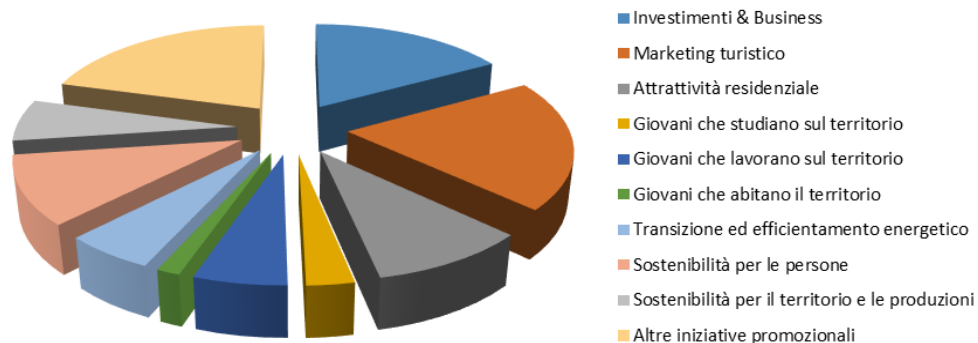
|  |                      |                      |
|--|----------------------|----------------------|
| <b>TOTALE PASSIVITÀ E PATRIMONIO NETTO</b> | <b>35.368.935,31</b> | <b>37.288.166,84</b> |
|--|----------------------|----------------------|

## Composizione Oneri della Gestione Corrente

| Voci di oneri   | Preventivo 2025                      |             | Pre consuntivo 2024               |             |
|---|--------------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|
|   | Valore assoluto<br>(importi in euro) | %           | Valore assoluto (importi in euro) | %           |
| Oneri correnti riferiti al personale                            | 3.502.500                            | 22%         | 3.330.500                         | 25%         |
| Oneri correnti riferiti alle iniziative di promozione economica | 5.611.000                            | 35%         | 3.390.000                         | 25%         |
| Oneri correnti riferiti al funzionamento                        | 1.210.000                            | 7%          | 1.200.000                         | 9%          |
| Oneri correnti riferiti alle quote associative                  | 718.600                              | 4%          | 705.600                           | 5%          |
| Oneri correnti riferiti alle prestazioni di servizi             | 1.798.100                            | 11%         | 1.702.200                         | 12%         |
| Oneri correnti riferiti ad ammortamenti ed accantonamenti       | 3.330.500                            | 21%         | 3.217.000                         | 24%         |
| <b>TOTALE ONERI CORRENTI</b>                                    | <b>16.170.700</b>                    | <b>100%</b> | <b>13.545.300</b>                 | <b>100%</b> |

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 2025 (valori in euro)                                    |   |           |           |
| ATTRATTIVITÀ  | Investimenti & Business                         | 850.000   | 2.350.000 |
|   | Marketing turistico                             | 1.010.000 |           |
|   | Attrattività residenziale                       | 490.000   |           |
| NUOVE GENERAZIONI   | Giovani che studiano sul territorio             | 145.000   | 501.000   |
|   | Giovani che lavorano sul territorio             | 284.000   |           |
|   | Giovani che abitano il territorio               | 72.000    |           |
| SOSTENIBILITÀ   | Transizione ed efficientamento energetico       | 280.000   | 1.135.000 |
|   | Sostenibilità per le persone                    | 530.000   |           |
|   | Sostenibilità per il territorio e le produzioni | 325.000   |           |
| ALTRE INIZIATIVE PROMOZIONALI                                       | Altre iniziative promozionali                   | 1.040.000 | 1.040.000 |



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>136</b>  |
| Superficie:                             | <b>1.198 kmq</b>  |
| Popolazione:                            | <b>881.000 abitanti – dicembre 2023 Istat</b>   |
| Valore aggiunto prodotto:               | <b>27.800 milioni di euro – anno 2023 <u>Tagliacarne</u></b>  |
|   | <b>86.908 - anno 2023</b>   |
| Unità locali registrate:                | <b>(64,8% servizi,<br/>29,1% industria,<br/>2,2% agricoltura<br/>3,9 non classificate)</b>  |
| Imprese attive per kmq:                 | <b>48,7 - anno 2023</b>   |
| Propensione all'export:                 | <b>45,3% - anno 2023 Istat</b>  |
| Esportazioni specializzate e high tech: | <b>56,9% - anno 2023 Istat</b>  |
| Commercio estero:                       | <b>Export: 12.604 milioni di euro - anno 2023 Istat<br/>Import: 8.868 milioni di euro - anno 2023 Istat<br/>Saldo: +3.736 milioni di euro - anno 2023 Istat</b>                   |
| Occupati:                               | <b>391 mila occupati - anno 2023 Istat</b>  |
| Tasso di disoccupazione:                | <b>3,6% - anno 2023 Istat</b>   |
| Turismo:                                | <b>145 esercizi alberghieri - 2023 Istat<br/>12.188 posti letto alberghieri – anno 2023 Istat<br/>1.332.649 arrivi - anno 2023 Istat<br/>2.245.688 presenze - anno 2023 Istat</b> |

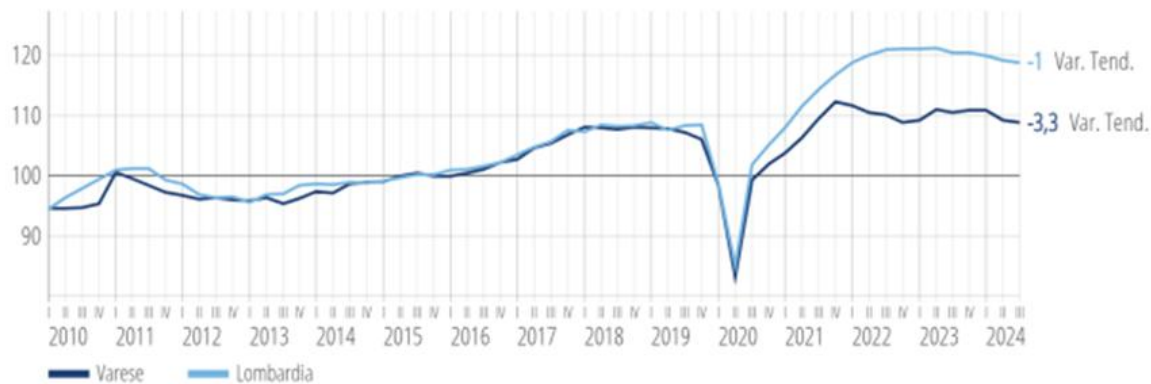




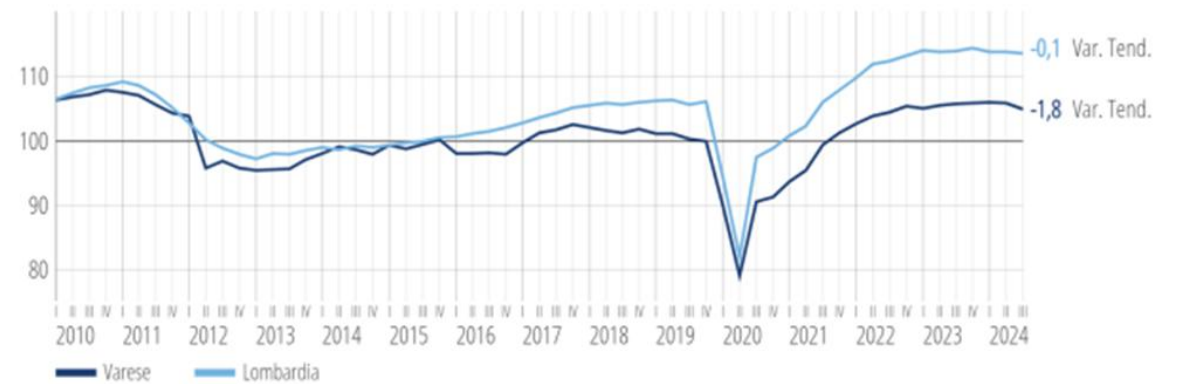
## ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO: La congiuntura a Varese e nel mondo

L'economia mondiale nel 2024 è caratterizzata da una moderata crescita e dal rientro dell'inflazione, con effetti positivi sui redditi delle famiglie e sul clima di fiducia. Tuttavia, nell'Area Euro la crescita appare più contenuta rispetto alle altre principali economie mondiali (le stime del PIL per il 2024 oscillano tra il +0,7% e il +0,8%), sostenuta soprattutto dal terziario e condizionata dalla debolezza dell'attività industriale. Anche l'inflazione nell'Area Euro è rientrata portandosi in prossimità del 2%, con valori simili nei principali paesi, compresa l'Italia. Hanno frenato soprattutto i prezzi al consumo dei beni, mentre i prezzi dei servizi mostrano una certa persistenza. Nonostante la decelerazione dell'inflazione, le famiglie europee non hanno ancora recuperato completamente il potere d'acquisto perduto. In questo quadro l'economia italiana è ora in una fase di rallentamento dopo un periodo di crescita a ritmi superiori a quelli dell'Eurozona. La frenata è soprattutto nell'industria. I dati di Unioncamere Lombardia riferiti al terzo trimestre 2024 confermano anche a livello lombardo la debolezza del comparto industriale: la produzione industriale regionale segna un -1,0% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente e il settore artigiano un -0,1%. A Varese il calo è più marcato: la produzione industriale registra una riduzione del -3,3% e l'artigianato del -1,8%. Tuttavia, occorre sottolineare che all'interno del comparto industriale varesino questo risultato è esito di diverse dinamiche settoriali: in peggioramento rispetto allo stesso periodo dello scorso anno i livelli produttivi di siderurgia, meccanica, tessile, pelletteria e legno-arredo; tengono, invece, gli altri settori. Per quanto riguarda gli ordini si registra, invece, un miglioramento nel comparto industriale (+2,5% rispetto al terzo trimestre 2023), mentre rimangono più deboli gli ordinativi tra le imprese della manifattura artigiana (-2,9%). Le previsioni degli imprenditori rispetto all'ultima parte dell'anno si mantengono caute.

### Industria – indice destagionalizzato della produzione



### Artigianato – indice destagionalizzato della produzione



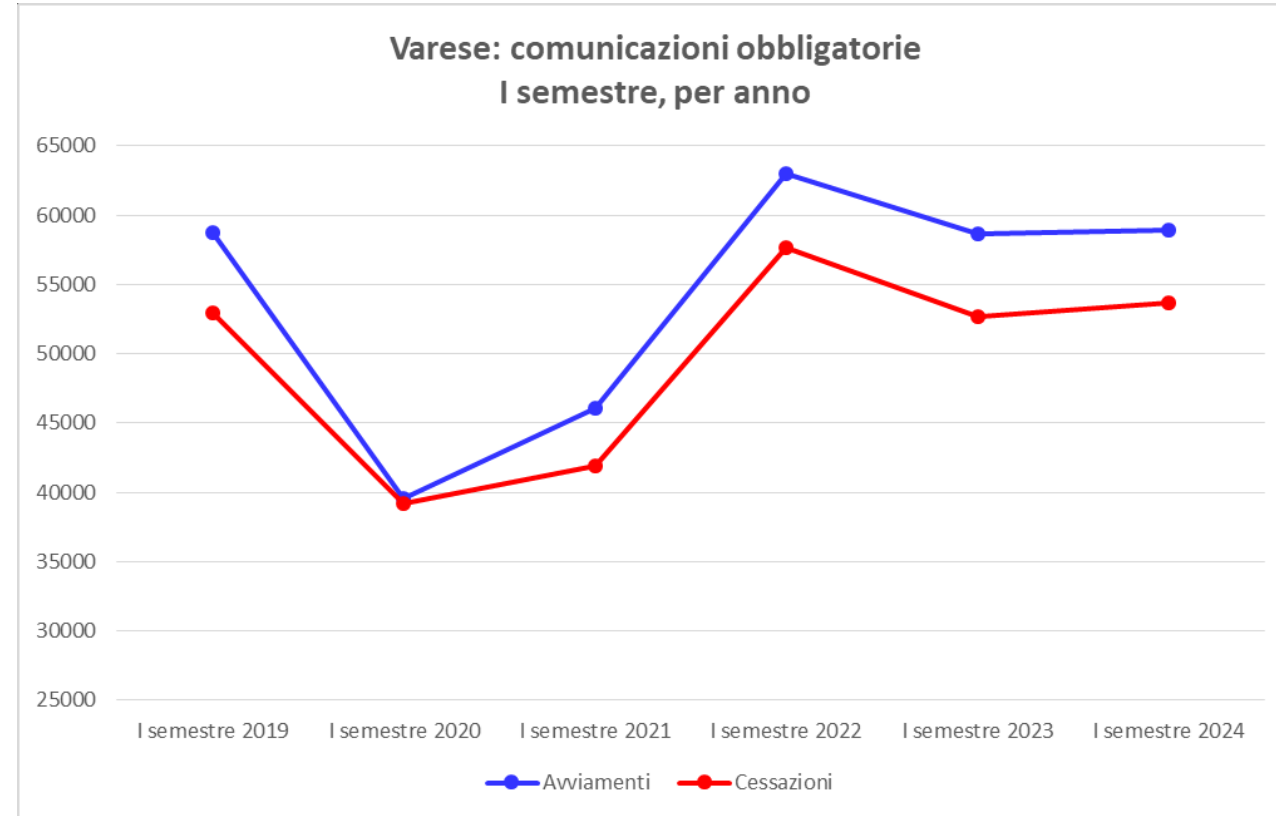
## ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO: Imprese, mercato del lavoro, esportazioni

Le **imprese attive** in provincia di Varese a fine primo semestre 2024 sono 58.625, registrando un lieve calo rispetto allo stesso periodo del 2023, quando se ne contavano 58.855. Il settore maggiormente penalizzato è il manifatturiero (-2,8%), seguito dal commercio (-1,6%) mentre sono aumentate le imprese del settore costruzioni (+0,5%) e servizi (+0,5%). Le nuove imprese nate nel primo semestre 2024 sono 2.282, mentre quelle che hanno cessato l'attività sono 2.061, con saldo positivo di 221 unità.

Per quanto riguarda il **mercato del lavoro**, nel periodo gennaio-giugno 2024 a livello provinciale, l'INPS rileva che in provincia di Varese sono state autorizzate 7.447.853 ore di cassa integrazione guadagni totali, in aumento rispetto alle ore autorizzate nello stesso periodo 2023 (+20%), in linea con quanto si rileva nel contesto nazionale e regionale (+21%). Tale aumento è da imputarsi principalmente al maggior ricorso da parte delle imprese alla CIG ordinaria (+46%), mentre quella straordinaria è diminuita del -38%.

Dal punto di vista delle assunzioni, il primo semestre 2024 rileva una situazione pressoché stabile, registrando 58.935 nuovi contratti, in aumento dello +0,5% rispetto al medesimo periodo 2023, quando erano stati 58.636. Le cessazioni, ovvero le chiusure di contratti di lavoro, registrano un incremento del +1,8%, passando da 52.715 a 53.677. Il saldo tra assunzioni e cessazioni, pur in ridimensionamento, rimane positivo per i primi sei mesi del 2024 (5.258 I semestre 2024 vs. 5.921 I semestre 2023).

Il dato relativo al primo semestre 2024, conferma per il territorio varesino un saldo della **bilancia commerciale** positivo per più di 1,3 miliardi di euro e in crescita rispetto allo stesso periodo del 2023. L'export varesino del semestre ha visto una lieve flessione (-2,3%) rispetto a quanto riscontrato lo scorso anno, passando da 6,1 a 5,9 miliardi di euro, performance che può essere parzialmente giustificata dal rallentamento dell'economia in Germania, a cui è strettamente correlata quella varesina. In generale, 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 45%, per la Lombardia 38% e per l'Italia 33%.



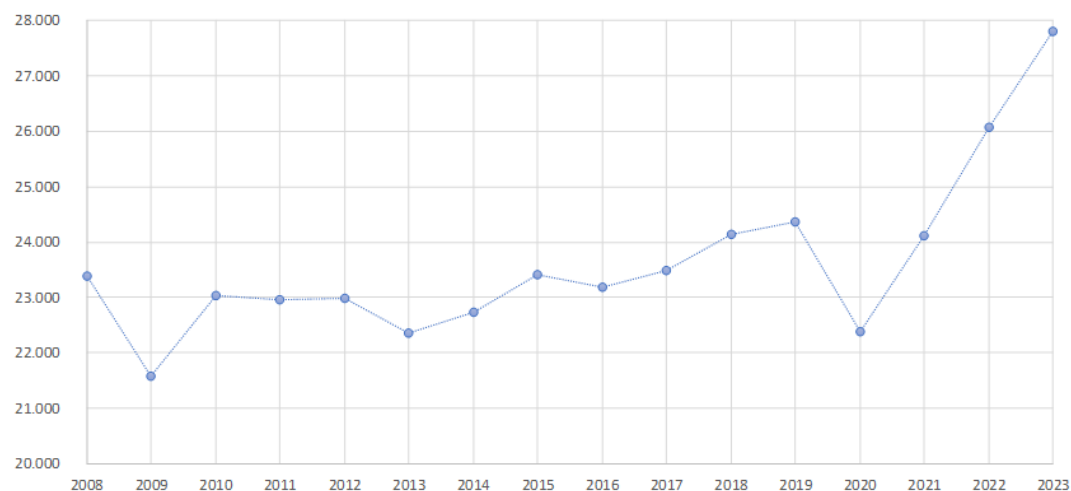
## ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO: Il valore aggiunto

Nel 2023, 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 **27.800 milioni di euro**, ovvero il **6,4 % del valore aggiunto lombardo** e l'**1,5% di quello italiano**. Nel 2023 il valore aggiunto del territorio varesino si è sviluppato principalmente nel **settore dei Servizi (67,9%)** - 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 **8.775 milioni di euro** aumentando in valore assoluto del **+4,4%** rispetto al 2022 e rappresentando il **31,6% del valore aggiunto totale**, superiore sia al dato lombardo (27,9%) che al dato nazionale (29,6%).

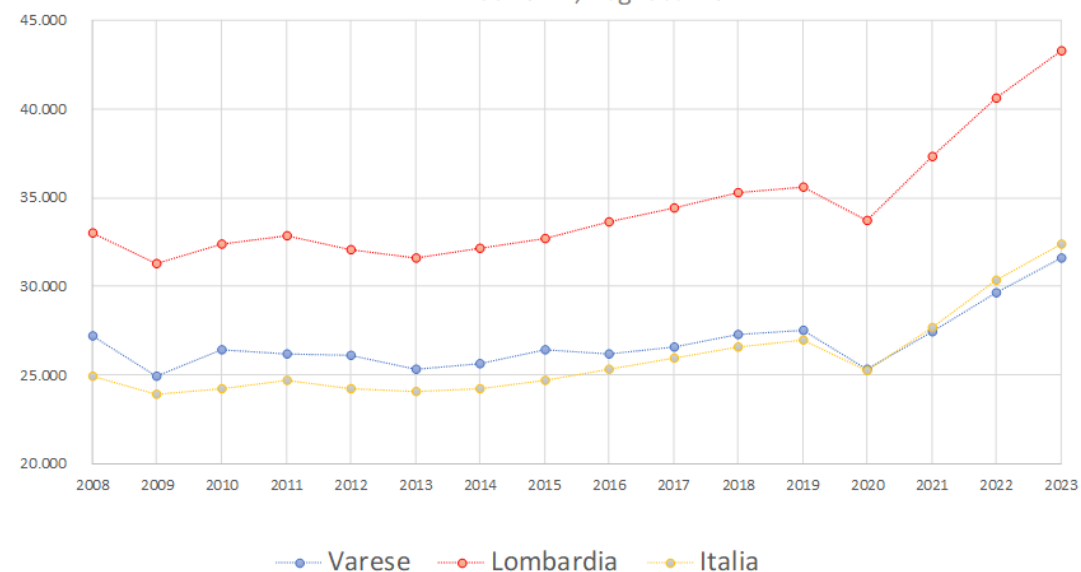
L'analisi di lungo periodo del valore aggiunto provinciale a prezzi correnti, evidenzia un trend crescente che parte dal 2008 con 23.385 milioni di euro, fino ad arrivare ad un punto di massimo del 2019 e cioè, a 24.354 milioni di euro; nel 2020, si rileva un valore aggiunto di 22.374 milioni di euro, che mostra chiaramente gli effetti del COVID-19 sulla nostra economia, con un decremento del **-8,1%** rispetto all'anno 2019, per poi tornare a crescere fino a raggiungere **nell'anno 2023 i 27.800 milioni di euro**, con un **tasso di variazione rispetto al 2022 di +6,7%**.

Anche la **ricchezza per abitante**, rifeva lo stesso trend. Nel 2020 la ricchezza per abitante registra, a causa degli effetti del COVID-19, un calo di quasi 8 punti percentuali (-7,9%); si passa infatti dai 27.519 euro del 2019, ai 25.353 euro del 2020. A partire dal 2021, il valore aggiunto pro-capite per la provincia di Varese torna a crescere fino a raggiungere nel **2023 il valore di 31.578 euro**, con un **incremento di +24,6% rispetto al 2020** e del **+6,5% rispetto al 2022**, risultando però inferiore sia rispetto alla media italiana (32.377 euro) sia rispetto al dato regionale (43.263 euro).

Varese - Valore aggiunto a prezzi correnti (milioni di euro)  
Dati ISTAT, Tagliacarne



Valore aggiunto procapite (euro)  
Dati ISTAT, Tagliacarne



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.

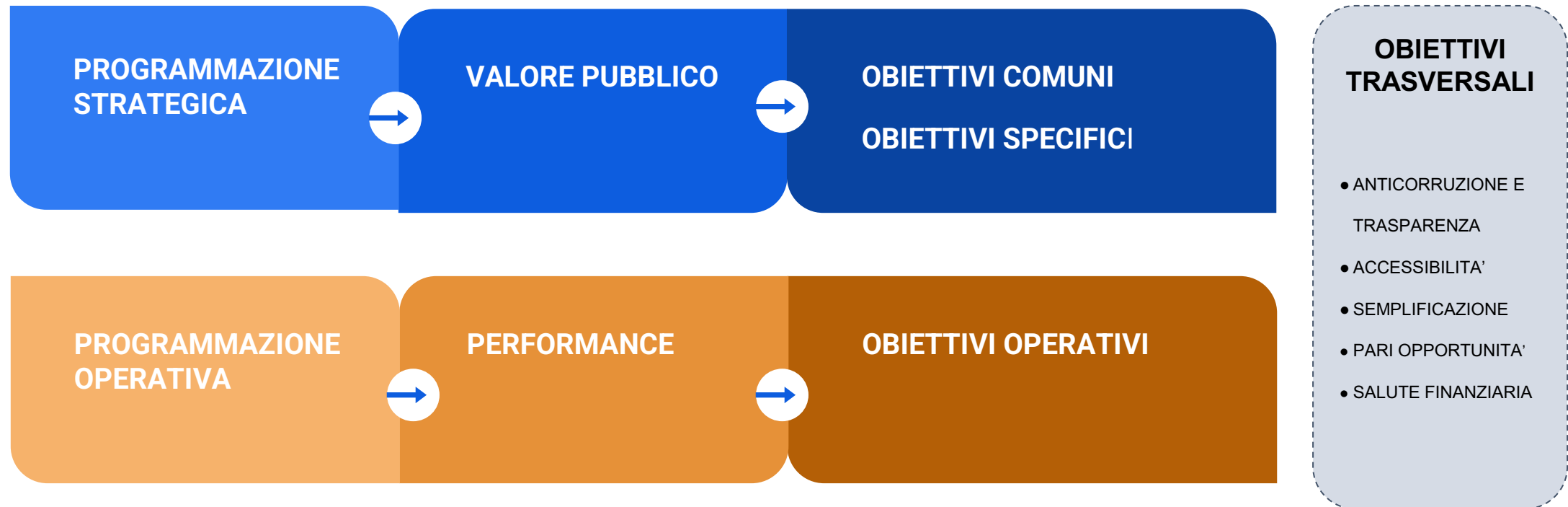
Camera di Commercio **COLLABORA IN MODO SINERGICO** con tutti gli stakeholder economici e istituzionali del territorio e con quelli internazionali, con l'obiettivo di creare le migliori condizioni di contesto per la crescita delle imprese in tutti i SETTORI.

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**.

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

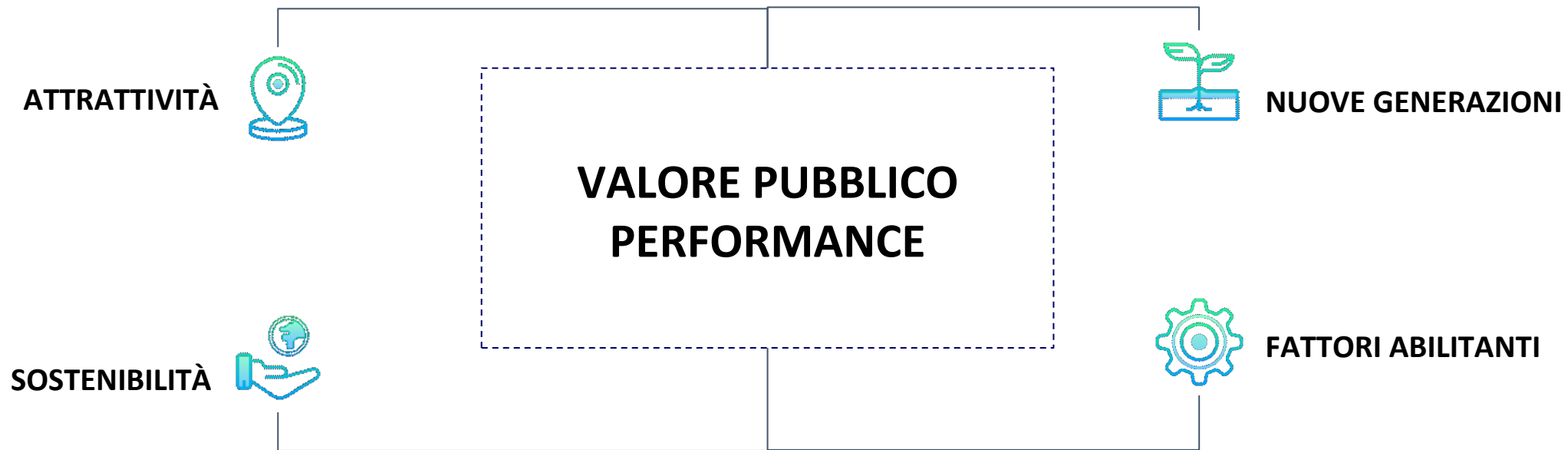


Il **“Valore pubblico”** può essere definito come il livello di benessere - economico, sociale ed ambientale - generato dalla Pubblica Amministrazione a favore degli stakeholder di riferimento, nel caso della Camera di Commercio in primis le imprese, grazie al miglioramento degli impatti delle loro politiche 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”**.







### 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**



### 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**



### 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**



### 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, né 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 | 2025 | 2026 | 2027 | FONTE DATI |
|-----------------------|-------------------------|--|-----------|--|-------|------|------|------|------------|
| ECONOMICO/<br>SOCIALE | IMPRESE E<br>TERRITORIO | Valorizzazione del progetto Varese DoYouBike (realizzazione di campagna media su testate nazionali e social)                                   | Impatto   | Numero campagne realizzate   | 4     | 4    | 5    | 5    | INTERNA    |
| ECONOMICO/<br>SOCIALE | IMPRESE                 | Attivazione di almeno un ciclo di incontri formativi per Suap e imprese  | Efficacia | N. incontri organizzati  | 3     | 3    | 3    | 3    | INTERNA    |
| ECONOMICO/<br>SOCIALE | IMPRESE E<br>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 | 1     | 2    | ==   | ==   | INTERNA    |


**NUOVE GENERAZIONI**

| VALORE PUBBLICO       | BENEFICIARI            | INDICATORE   | TIPO      | ALGORITMO DI CALCOLO                 | STATO | 2025 | 2026 | 2027 | FONTE DATI |
|-----------------------|------------------------|--|-----------|--------------------------------------|-------|------|------|------|------------|
| ECONOMICO/<br>SOCIALE | IMPRESE E<br>CITTADINI | Iniziative in tema di formazione e crescita delle nuove generazioni  | Impatto   | N. iniziative di ascolto organizzate | 2     | 1    | 1    | 1    | INTERNA    |
| ECONOMICO/<br>SOCIALE | IMPRESE E<br>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/<br>SOCIALE | IMPRESE E<br>CITTADINI | Organizzazione di eventi secondo format consolidati o innovativi, per l'orientamento al lavoro ed alle professioni | Risultato | N. eventi organizzati                | 6     | 6    | 6    | 6    | INTERNA    |



## ➔ SOSTENIBILITÀ

| VALORE PUBBLICO        | BENEFICIARI         | INDICATORE  | TIPO      | ALGORITMO DI CALCOLO  | STATO | 2025 | 2026 | 2027 | 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          | 2     | 2    | 2    | 2    | 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     | 1    | ==   | ==   | 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 | 31%   | 15%  | 15%  | 15%  | CRUSCOTTO TRANSIZIONE DIGITALE |

## ➔ FATTORI ABILITANTI

| VALORE PUBBLICO    | BENEFICIARI | INDICATORE  | TIPO      | ALGORITMO DI CALCOLO  | STATO  | 2025 | 2026 | 2027 | 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 | 79,86% | 75%  | 80%  | 80%  | INTERNA    |

## 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**.

**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 RESPONSABILITA'                |
|-----------------|--|-----------|---|--------------------------------------|---|------|-------|--------|------|------|--|
|                 |  |           | NUMERATORE  | DENOMINATORE                         |   |      | 2024  | 2025   | 2026 | 2027 |  |
| O.C.<br>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            | %    | 55%   | 57%    | 59%  | 61%  | REGISTRO IMPRESE                         |
| O.C.<br>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            | %    | 38%   | 40%    | 40%  | 40%  | REGISTRO IMPRESE                         |
| O.C.<br>CdC     | Grado di adesione al cassetto digitale                                       | Efficacia | N. imprese aderenti Cassetto digitale   | 100 imprese attive al 31.12          | Cruscotto transizione digitale/Movimprese | %    | 43%   | 45%    | 47%  | 49%  | REGISTRO IMPRESE                         |
| O.C.<br>CdC     | Grado di rilascio di strumenti digitali                                      | Efficacia | N. strumenti digitali rilasciati alle imprese<br>*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 RI | 100 imprese attive al 31/12          | Osservatorio camerale / Movimprese        | n.   | 9,50  | 9,50   | 9,50 | 9,50 | REGISTRO IMPRESE                         |
| O.C.<br>CdC     | Attivazione di almeno un ciclo di incontri formativi per Suap e imprese      | Efficacia | N. incontri organizzati   |                                      | Rilevazione ad hoc CCIAA                  | n.   | 3     | 3      | 3    | 3    | PROGETTI INNOVATIVI E SVILUPPO D'IMPRESA |
| O.<br>CdC<br>VA | Progettazione e adozione di misure contributive per imprese neo esportatrici | Risultato | N. misure contributive adottate   |                                      | Rilevazione ad hoc CCIAA                  | n.   | 2     | 1      | 1    | 1    | INTERNAZIONALIZZAZIONE                   |

# ATTRATTIVITÀ

SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

**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     |                          |       | 2024            | 2025  | 2026 | 2027 |                              |                          |
| 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)  |                  | Rilevazione ad hoc CCIAA | n.    | 4               | 4   | 5    | 5    | 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  |                  | Rilevazione ad hoc CCIAA | n.    | 4               | 4   | 5    | 5    | 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          | %     | 60%             | 100%  | ==   | ==   | ATTRATTIVITÀ E COMUNICAZIONE |                          |
| O. Cdc VA  | Fondazione Varese Turismo  | Risultato | Procedura per la costituzione della Fondazione  |                  | Rilevazione ad hoc CCIAA | Si/No | Avvio procedure | Costituzione                                  | ==   | ==   | ATTRATTIVITÀ E COMUNICAZIONE |                          |
| O. Cdc VA  | Valorizzazione immobili camerali e transizione verso l'hub della sostenibilità   | Risultato | N. accordi con soggetti locali nazionali/internazionali per ospitare eventi/manifestazioni in linea con la transizione green dei centri |                  | Rilevazione ad hoc CCIAA | n.    | n.d.            | 1   | 2    | 3    | SVILUPPO STRUTTURE CAMERALI  |                          |
| 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 | Appr. progetto  | Selez. PM e mod.organiz per sviluppo progetto | ==   | ==   | ATTRATTIVITÀ E COMUNICAZIONE |                          |
| O. Cdc VA  | Sviluppo del progetto MI-Cortina 2026  | Risultato | N. accordi formalizzati con Federazioni straniere   |                  | Rilevazione ad hoc CCIAA | n.    | 1               | 2   | ==   | ==   | ATTRATTIVITÀ E COMUNICAZIONE |                          |

**ATTRATTIVITA' RESIDENZIALE: Valorizzare i punti di forza della provincia (posiz. 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 |                          |      | 2024  | 2025   | 2026 | 2027 |                              |                          |
| O. Cdc VA  | Iniziative finalizzate all'attrattività residenziale | Risultato | Iniziative di sostegno all'attrattività residenziale |              | Rilevazione ad hoc CCIAA | n.   | n.d.  | 1      | 2    | 2    | 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 RESPONSABILITA' |
|------------|--|-----------|--|--------------|--------------------------|------|-------|--------|------|------|-------------------|---------------------------|
|            |  |           | NUMERATORE   | DENOMINATORE |                          |      | 2024  | 2025   | 2026 | 2027 |                   |                           |
| O. Cdc VA  | Organizzazione incontri di orientamento scolastico-professionale nelle scuole utilizzando Excelsior                | Risultato | N. incontri  | -            | Rilevazione ad hoc CCIAA | n.   | 14    | 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.   | 6     | 6      | 6    | 6    | 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.   | 8     | 7      | 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.   | 4     | 5      | 5    | 5    | 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 RESPONSABILITA' |
|------------|--|-----------|------------------------|--------------|--------------------------|------|-------|--------|------|------|---------------------------|
|            |  |           | NUMERATORE             | DENOMINATORE |                          |      | 2024  | 2025   | 2026 | 2027 |                           |
| O. Cdc VA  | Iniziative in tema di certificazione delle competenze  | Risultato | N. progetti            | -            | Rilevazione ad hoc CCIAA | n.   | 4     | 5      | 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 RESPONSABILITA' |
|------------|--|-----------|--------------------------------------|--------------|--------------------------|------|-------|--------|------|------|---------------------------|
|            |  |           | NUMERATORE                           | DENOMINATORE |                          |      | 2024  | 2025   | 2026 | 2027 |                           |
| 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.   | 2     | 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 RESPONSABILITA'                                 |
|------------|--|-----------|---|--------------|--------------------------|------|-------|--------|------|------|---|
|            |  |           | NUMERATORE  | DENOMINATORE |                          |      | 2024  | 2025   | 2026 | 2027 |   |
| O. Cdc VA  | Varese Energy Community: attività propedeutiche alla costituzione di CER | Risultato | N. CER avviate con almeno il 70% di imprese per aggregazione  | -            | Rilevazione ad hoc CCIAA | n.   | 1     | 1      | =    | =    | SOSTENIBILITA', TRANSIZIONE DIGITALE E ANALISI ECONOMICHE |
| O. Cdc VA  | Varese Energy Community: attività propedeutiche alla costituzione di CER | Efficacia | Quota di finanziamenti utilizzati dal sistema economico sul totale messi a bando finalizzati alla realizzazione di CER o transizione energetica | -            | Rilevazione ad hoc CCIAA | %    | 64    | 65     | 65   | 65   | SOSTENIBILITA', 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.   | 3     | 3      | 3    | 3    | SOSTENIBILITA', TRANSIZIONE DIGITALE E ANALISI ECONOMICHE |

**SOSTENIBILITA' 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 RESPONSABILITA'                                 |
|------------|--|-----------|--|--------------|--------------------------|------|-------|--------|------|------|---|
|            |  |           | NUMERATORE   | DENOMINATORE |                          |      | 2024  | 2025   | 2026 | 2027 |   |
| O. Cdc VA  | Promozione iniziative aggregate                                  | Efficacia | n. eventi dedicati   | -            | Rilevazione ad hoc CCIAA | n.   | 2     | 2      | 2    | 2    | SOSTENIBILITA', TRANSIZIONE DIGITALE E ANALISI ECONOMICHE |
| O. Cdc VA  | Sostegno agli investimenti agricoli anche in chiave sostenibile  | Risultato | n. imprese beneficiarie  | -            | Rilevazione ad hoc CCIAA | n.   | 96    | 55     | 55   | 55   | ATTRATTIVITA' E COMUNICAZIONE                             |
| 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.   | 2     | 2      | 2    | 2    | SOSTENIBILITA', TRANSIZIONE DIGITALE E ANALISI ECONOMICHE |

# SOSTENIBILITÀ

**SOSTENIBILITA' 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 RESPONSABILITA' |
|-----------------|--|-----------|--|---|-------------------------------|------|-------|--------|-------|-------|---|---------------------------|
|                 |  |           | NUMERATORE   | DENOMINATORE  |                               |      | 2024  | 2025   | 2026  | 2027  |   |                           |
| O.C.<br>CdC     | Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese     | Efficacia | N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità, ed energia) condotti sulla Doppia Transizione  | 10.000 imprese attive   | Kronos 20%/Movimprese         | %    | 31    | 15     | 15    | 15    | SOSTENIBILITA', TRANSIZIONE DIGITALE E ANALISI ECONOMICHE |                           |
| O.C.<br>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.   | 11    | 20     | 20    | 20    | SOSTENIBILITA', TRANSIZIONE DIGITALE E ANALISI ECONOMICHE |                           |
| O.C.<br>CdC     | Capacità di affiancamento alle imprese nell'innovazione digitale e green     | Efficacia | N. di incontri 1 to 1 realizzati per guidare le imprese nella Doppia Transizione (finanziamenti per il digital green, follow up degli assessment, .) | 10.000 imprese attive   | Kronos 20%/Movimprese         | %    | 4,00  | 5,00   | 5,00  | 5,00  | SOSTENIBILITA', TRANSIZIONE DIGITALE E ANALISI ECONOMICHE |                           |
| O.C.<br>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 | %    | 2,26% | 4,00%  | 4,00% | 4,00% | SOSTENIBILITA', TRANSIZIONE DIGITALE E ANALISI ECONOMICHE |                           |
| O.<br>Cdc<br>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.   | 84    | 100    | 100   | 100   | SOSTENIBILITA', 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   |   | TIPOLOGIA  | ALGORITMO DI CALCOLO  |   | FONTE                                    | U.M. | STATO | TARGET |        |        |  | CENTRO DI RESPONSABILITA' |
|  |   |            | NUMERATORE  | DENOMINATORE  |  |      |       | 2024   | 2025   | 2026   | 2027   |                           |
| O. Cdc VA  | Grado di restituzione delle risorse al territorio in IE                           | Risultato  | Interventi economici  | Oneri correnti (spese di funzionamento) al netto di ammortamenti e accantonamenti               | Rilevazione ad hoc CCIAA                 | %    | >=32% | >=40%  | >=32%  | >=32%  | TUTTE LE AREE                                  |                           |
| O.C. CdC   | Tempestività delle istruttorie di liquidazione dei contributi gestiti con bandi   | Efficacia  | Σ gg. intercorrenti tra rendicontazioni contributi concessi e liquidazione                    | N. totale contributi liquidati  | Osservatorio camerale/Inf ocamere (Agef) | n.   | 29    | 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.  | -14   | -12    | -12    | -12    | TUTTE LE AREE                                  |                           |
| RISORSE UMANE E FORMAZIONE CONTINUA: formazione su temi di rilevanza strategica-azioni per migliorare qualità del lavoro,senso di appartenenza,condivisione dei valori e della cultura aziendale |   |            |   |   |  |      |       |        |        |        |  |                           |
| INDICATORE   |   | TIPOLOGIA  | ALGORITMO DI CALCOLO  |   | FONTE                                    | U.M. | STATO | TARGET |        |        |  | CENTRO DI RESPONSABILITA' |
|  |   |            | NUMERATORE  | DENOMINATORE  |  |      |       | 2024   | 2025   | 2026   | 2027   |                           |
| O.C. CdC   | Tasso di sostituzione (unità)   | Efficacia  | N. totale ingressi di personale a tempo indeterminato anno N_N-2                              | N. totale fuoriuscite di personale a tempo indeterminato anno N-1_N-3                           | Osservatorio camerale                    | %    | 100%  | 100%   | 200%   | 140%   | SVILUPPO ORGANIZZATIVO 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                    | %    | 50%   | 75%    | 90%    | 100%   | SVILUPPO ORGANIZZATIVO 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                    | %    | 100 % | 100 %  | 100 %  | 100 %  | SVILUPPO ORGANIZZATIVO E RISORSE UMANE         |                           |
| O.C. CdC   | Incidenza del personale allocato nelle macro                                      | Efficienza | N. di risorse (espresse in FTE integrato) assorbite dalle funzioni istituz. A e B nell'anno N | N. di risorse (espresse in FTE integrato) assorbite compless. dai processi camerali nell'anno N | Kronos                                   | %    | 31%   | 33,00% | 33,00% | 33,00% | SVILUPPO ORGANIZZATIVO E RISORSE UMANE         |                           |
| O. Cdc VA  | Grado di copertura attività formative per il personale (esclusa formaz.obbligat.) | Efficacia  | Attività formative realizzate   | Fabbisogno formativo  | Rilevazione ad hoc CCIAA                 | %    | 80%   | >80%   | >85%   | > 90%  | SVILUPPO ORGANIZZATIVO 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 ORGANIZZATIVO E RISORSE UMANE         |                           |
| O. Cdc VA  | Miglioramento qualità servizi interni   | Efficacia  | N. segnalazioni pervenute su attività interne   | -   | Rilevazione ad hoc CCIAA                 | n.   | 0     | <5     | <5     | <5     | SVILUPPO ORGANIZZATIVO 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 RESPONSABILITA'     |
|   |   |           | NUMERATORE  | DENOMINATORE   |                          |       | 2024  | 2025  | 2026  | 2027                                 |                               |
| O.C.<br>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    | %     | 68.500 contatti   | +5%   | +5%   | +5%                                  | ATTRATTIVITA' E COMUNICAZIONE |
| O.C.<br>CdC   | Grado di presenza sui media   | Efficacia | N. uscite sui media anno N  | N. uscite sui media anno N-1                                       | Rilevazione ad hoc CCIAA | %     | 2.669 articoli  | ≥+1%  | ≥+1%  | ≥+1%                                 | ATTRATTIVITA' E COMUNICAZIONE |
| O. Cdc<br>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 | %     | 30.000 contatti   | +5%   | +2%   | +2%                                  | ATTRATTIVITA' E COMUNICAZIONE |
| VALORIZZAZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE: Manutenzione e Riqualificazione immobili di proprietà camerale   |   |           |   |  |                          |       |   |   |   |                                      |                               |
| INDICATORE  |   | TIPOLOGIA | ALGORITMO DI CALCOLO  |  | FONTE                    | U.M.  | STATO   | TARGET  |   |                                      | CENTRO DI RESPONSABILITA'     |
|   |   |           | NUMERATORE  | DENOMINATORE   |                          |       | 2024  | 2025  | 2026  | 2027                                 |                               |
| O. Cdc<br>VA  | Lavori di efficientamento energetico Malpensafiere  | Risultato | Stato avanzamento cronoprogramma  | Cronoprogramma complessivo (progettazione + esecuzione + collaudo) | Rilevazione ad hoc CCIAA | %     | 25% (prog.preliminare - documento di fattibilità tecnico-economica) | 50% (conclusione progettazione + gara + aggiudicazione) | 80% (esecuzione di almeno il 50% delle opere) | 100% (conclusione lavori e collaudo) | PROVVEDITORATO                |
| O. Cdc<br>VA  | Valorizzazione spazi sede camerale  | Risultato | Riqualificazione spazi sede camerale per utilizzo polifunzionale (ex biblioteca + bagno seminterrato) | -  | Rilevazione ad hoc CCIAA | Si/no | avvio interventi  | conclusione lavori                                      | ==  | ==                                   | PROVVEDITORATO                |

# COMPETENTI PER COMPETERE

**TUTELA E LEGALITA':** vigilare sul mercato e favorirne la regolazione tramite lo sviluppo di iniziative volte a favorire la correttezza dei comportamenti degli operatori, nonché la composizione non conflittuale delle eventuali controversie insorte, oltre alla vigilanza sulla sicurezza e conformità dei prodotti immessi sul mercato

| INDICATORE |   | TIPOLOGIA  | ALGORITMO DI CALCOLO   |  | FONTE                    | U.M. | STATO | TARGET |      |      |      | CENTRO DI RESPONSABILITA'       |
|------------|---|------------|--|--|--------------------------|------|-------|--------|------|------|------|---------------------------------|
|            |   |            | NUMERATORE   | DENOMINATORE                             |                          |      | 2024  | 2025   | 2026 | 2027 |      |                                 |
| 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% | 100% | ORGANISMO DI MEDIAZIONE         |
| O. Cdc VA  | Rispetto dei tempi di gestione delle sanzioni amministrative                                  | Efficienza | Tempo medio di gestione-emissione dei verbali di accertamento  |  | Rilevazione ad hoc CCIAA | gg.  | 30    | 30     | 30   | 30   |      | SERVIZIO REGOLAZIONE DI MERCATO |
| O. Cdc VA  | Rispetto dei tempi di gestione delle attività di verbalizzazione dei concorsi a premio        | Efficienza | Tempo medio di gestione dei verbali relativi ai concorsi a premio  |  | Rilevazione ad hoc CCIAA | gg.  | 28    | 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 RESPONSABILITA'       |
|   |   |           | NUMERATORE  | DENOMINATORE   |                                   |      | 2024  | 2025   | 2026 | 2027 |                                 |
| O.C.<br>CdC   | Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche RI  | Risultato | Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese                                 | -  | Infocamere                        | gg.  | 3     | 3      | 3    | 3    | REGISTRO IMPRESE                |
| O.C.<br>CdC   | Grado di pulizia del DB del Registro Imprese  | Efficacia | N. imprese cancellate d'ufficio   | N. imprese potenzialmente da cancellare<br>* 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 | %    | 61%   | 60%    | 60%  | 60%  | REGISTRO IMPRESE                |
| O.C.<br>CdC   | Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione protesti pervenute nell'anno N | Efficacia | Σ gg. che intercorrono tra la data di presentazione dell'istanza di cancellazione/sospensione nell'anno N | N. istanze di cancellazione/ sospensione protesti evase (chiuso) nell'anno N   | Infocamere                        | gg.  | 1     | 1      | 1    | 1    | SERVIZIO REGOLAZIONE DI MERCATO |
| O. Cdc<br>VA  | Rispetto degli standard qualitativi dell'attività istruttoria                                       | Qualità   | N. istruttorie Ri non conformi (media ponderata in base alla gravità delle difformità)                    | N. pratiche RI ricevute nell'anno  | Rilevazione ad hoc CCIAA          | %    | <6%   | <6%    | <6%  | <6%  | REGISTRO IMPRESE                |

# FATTORI ABILITANTI

| 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 |                          |                   | 2024  | 2025                                      | 2026                                      | 2027                                      |   |
| O. Cdc VA   | Adeguamento criteri di accessibilità fisica  | Risultato | N. Interventi/ azioni di miglioramento accessibilità fisica | -            | Rilevazione ad hoc CCIAA | n.                | Monitoraggio accessibilità                                  | Almeno 1 intervento/ azione/ monitoraggio | Almeno 1 intervento/ azione/ monitoraggio | Almeno 1 intervento/ azione/ monitoraggio | TUTTE LE AREE   |
| O. Cdc VA   | Formazione ad hoc su SPID  | Risultato | N. interventi realizzati                                    | -            | Rilevazione ad hoc CCIAA | n.                | Inserito un volontario servizio civile a supporto sportelli | Almeno 1 intervento                       | Almeno 1 intervento                       | Almeno 1 intervento                       | SOSTENIBILITA', TRANSIZIONE DIGITALE E ANALISI ECONOMICHE |
| O. Cdc VA   | Introduzione chatbot come strumento per facilitare l'accesso alle informazioni e le operazioni digitali di imprese e cittadini | Risultato | Tempi di adeguamento  | -            | Rilevazione ad hoc CCIAA | Stato avanzamento | n.d.  | 50%                                       | 100%                                      | ==  | ATTRATTIVITÀ E COMUNICAZIONE                              |
| O. Cdc VA   | Formazione su nuovo strumento Chatbot  | Risultato | Tempi di adeguamento  | -            | Rilevazione ad hoc CCIAA | Stato avanzamento | n.d.  | 50%                                       | 100%                                      | ==  | 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<br>2024 | TARGET  |                          |   | CENTRO DI RESPONSABILITA' |
|------------|--|-----------|--|-------------------------|--------------------------|-------|---------------|---|--------------------------|---|---------------------------|
|            |  |           | NUMERATORE   | DENOMINATORE            |                          |       |               | 2025  | 2026                     | 2027  |                           |
| 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 | Si            | 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 | %     | ===           | Impostazion e codice al 50% entro 31 dicembre | Revisione codice al 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<br>2024 | TARGET |      |      | CENTRO DI RESPONSABILITA' |
|------------|---|-----------|--|--|--------------------------|-------|---------------|--------|------|------|---------------------------|
|            |   |           | NUMERATORE   | DENOMINATORE                                 |                          |       |               | 2025   | 2026 | 2027 |                           |
| O. Cdc VA  | Impostazione misure prevenzione antiriciclaggio | Risultato | Avvio Kit antiriciclaggio Unioncamere per i tre principali settori a rischio: procedimenti autorizzazione, scelta contraente per affidamento e erogazione contributi | Totale misure generali previste nel triennio | Rilevazione ad hoc CCIAA | %     | ===           | 30%    | 50%  | 60%  | TUTTE LE AREE             |
| O. Cdc VA  | Monitoraggio verifiche                          | Qualità   | Attivato monitoraggio (segnalazioni inviate a UIF)   |  | Rilevazione ad hoc CCIAA | Si/No | Si            | 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 |                          |       | 2024  | 2025                              | 2026                         | 2027                         |  |
| 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  | Effettuato                                    | 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  | Predisposto documento (da pubblicare su sito) | Pubblicazione e documento su sito | 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 con erogazione fondo                       | 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   |                                  |      | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    |                          |
| O.C. CdC  | Indice equilibrio strutturale                           | Efficienza | (Proventi strutturali - Oneri strutturali)  | Proventi strutturali   | Osservatorio bilanci             | %    | 26,00%  | 22,00%  | 20,00%  | 20,00%  | TUTTE LE AREE            |
| O.C. CdC  | Indice di struttura primario                            | Efficienza | Patrimonio netto  | Immobilizzazioni   | Osservatorio bilanci             | %    | 245,00% | 135,00% | 126,00% | 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             | %    | 2,80%   | 2,50%   | 2,50%   | 2,50%   | 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%  | 100,00% | 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             | %    | 79,86%  | 74,58%  | 80,00%  | 80,00%  | TUTTE LE AREE            |

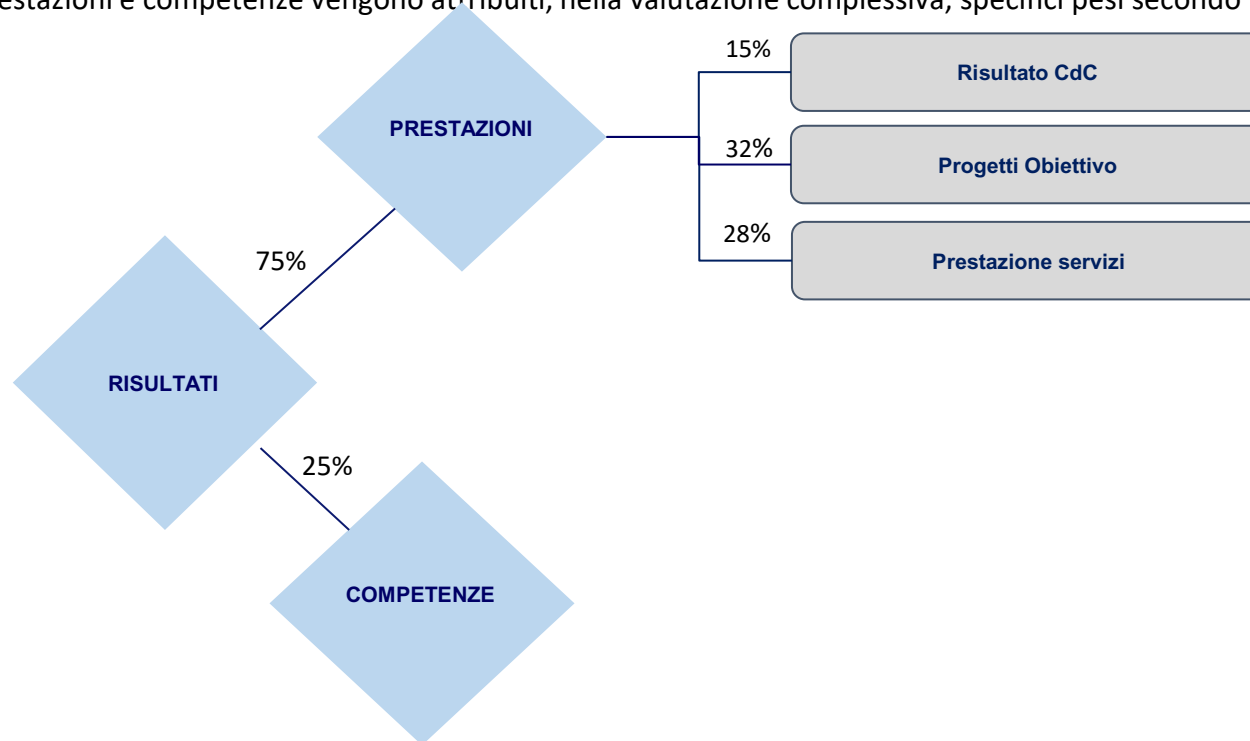
L'assegnazione degli **obiettivi ai dirigenti** e la successiva valutazione dei risultati si impernia su due variabili chiave:

- 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:





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

#### 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:

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

#### 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:

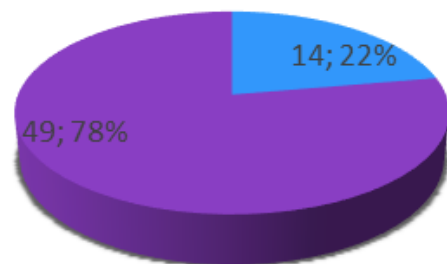
- della valutazione ottenuta nei comportamenti organizzativi agiti
- del peso attribuito a ciascun comportamento
- del parametro di ponderazione della categoria di appartenenza
- del parametro relativo alla presenza

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 2025-2027", 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 31.12.2024 |        |        |
|---|--------|--------|
| Donne   | Uomini | totale |
| 49  | 14     | 63     |

Composizione del personale per genere  
al 31.12.2024



■ Uomini ■ Donne

| Principali indicatori di genere 2022-2024   | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|------|------|------|
| % di Dirigenti donne                        | 33%  | 33%  | 33%  |
| % responsabili donne su totale responsabili | 85%  | 85%  | 80%  |
| % donne su totale del personale             | 79%  | 76%  | 78%  |
| % donne su totale del personale assunto     | 86%  | 0%   | 67%  |
| Età media donne                             | 51   | 52   | 52   |
| Età media uomini                            | 55   | 54   | 53   |
| % di donne laureate su totale donne         | 56%  | 57%  | 59%  |
| % di uomini laureati su totale uomini       | 31%  | 33%  | 43%  |

## 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                                       |
|--|--|--|--|---|
| 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, la conoscenza della lingua inglese. | Partecipazione a corsi specialistici a catalogo organizzate da Enti e società di formazione, in particolare Upel, Unioncamere e SiCamera e/o organizzazione di specifiche iniziative formative per acquisire e/o migliorare le principali competenze | Segretario Generale, dirigenti, EQ, Organizzazioni sindacali, RSU, Servizio Personale, 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  | 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 dicembre 2025  | 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 da fruire al rientro in servizio o su base volontaria durante l'assenza   | Dirigenti, EQ, RSU, Servizio Personale,  | Numero e tipologia di corsi – numero partecipanti, numero e tipologia di risorse informative   | Tutto il personale interessato fruizione istituti |

## PERFORMANCE: Azioni positive e Pari opportunità

| OBIETTIVI SPECIFICI  | AZIONI  | ATTORI COINVOLTI   | MISURAZIONE                           | BENEFICIARI        |
|--|---|--|---------------------------------------|--------------------|
| Adozione di ulteriori iniziative finalizzate a promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale del personale agendo in particolare su alcune dimensioni della salute organizzativa dell'ente quali ad esempio l'ascolto attivo, la diffusione delle informazioni, il comfort dell'ambiente di lavoro, la sicurezza e la prevenzione, il welfare aziendale, la valorizzazione delle competenze. | <p>Implementazione di attività di team building rivolte a tutto il personale, o a gruppi specifici di esso, al fine di aumentare la condivisione reciproca delle conoscenze e delle attività, agevolando l'individuazione di canali di comunicazione inediti, fondamentali per il problem solving nei momenti in cui è necessario cimentarsi in progetti impegnativi;</p> <p>attivazione di percorsi di "onboarding aziendale" al fine di fornire un supporto adeguato all'integrazione dei/le nuovi/e assunti/e attraverso lo sviluppo di azioni volte alla conoscenza e alla condivisione della cultura e della vision dell'Ente, strumenti fondamentali per la crescita sostenibile di qualunque organizzazione in quanto collegati ai concetti fondamentali di fidelizzazione, engagement, motivazione e performance;</p> <p>sottoscrizione di convenzioni in particolare con centri medici e di formazione al fine di garantire ai/le dipendenti camerali l'utilizzo di servizi con tariffe agevolate.</p> | Segretario Generale, dirigenti, EQ, Organizzazioni sindacali, RSU, CUG, Servizio Personale, Provveditorato | Numero di azioni/iniziative adottate. | Tutto il personale |

## PERFORMANCE: Azioni positive e Pari opportunità

| OBIETTIVI SPECIFICI  | AZIONI   | ATTORI COINVOLTI   | MISURAZIONE  | BENEFICIARI               |
|--|--|--|--|---------------------------|
| Predisposizione di bandi di selezione di personale che non riportino discriminazioni di genere                                   | Verifica della "job description".<br>Definizione preliminare dei requisiti per accesso alle prove.<br>Strutturazione e tipologia delle prove di selezione basate sull'anonimato che garantiscano il rispetto delle pari opportunità e conformi alle normative sul diversity management.<br>Pesatura nel caso di valutazione dei titoli di esperienza professionale tale da neutralizzare l'effetto negativo delle assenze legate alla genitorialità. | dirigenti, 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 | 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 anticiclaggio 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. 45 del 18 aprile 2014, 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 2024, la provincia di Varese è 37<sup>a</sup> in ambito Giustizia e Sicurezza, migliorando di 9 posizioni sull'anno precedente. L'indice di criminalità, calcolato in base al numero di reati commessi e denunciati, vede Varese in 77<sup>o</sup> posizione, con uno slittamento rispetto al 70<sup>o</sup> posto del 2023 (i dati indicati fotografano solo i reati emersi in seguito a segnalazioni alle Forze dell'Ordine). Questa classifica considera solo i reati denunciati e occorre tenere presente che l'aumento delle denunce può far emergere fenomeni illeciti che altrimenti rimarrebbero sommersi.

Nella tabella che segue si evidenziano alcuni dei reati maggiormente significativi legati all'ambito economico, dando evidenza per la provincia di Varese e la Lombardia del numero di segnalazioni alle Forze dell'Ordine nel 2023, con i confronti storici.

Nel 2023 rispetto all'anno precedente sono cresciute le segnalazioni di tutte le principali fattispecie di reato, ad esclusione di quelle relative alla violazione della proprietà intellettuale, per cui non ci sono state segnalazione a Varese. Rispetto a cinque anni prima si registra, invece, un calo nelle segnalazioni di contraffazione di marchi e prodotti industriali, anche se Varese è la seconda provincia in Lombardia (dopo Milano) per segnalazioni di questo tipo di reati. Nel confronto con i dati del 2018 calano anche le segnalazioni di reati di ricettazione e riciclaggio, che hanno anche una minor incidenza nel raffronto regionale. Nel confronto con i dati lombardi, Varese mantiene un'incidenza più elevata nelle estorsioni e nelle truffe e frodi informatiche: le segnalazioni di questi reati a livello provinciale rappresentano rispettivamente l'11% e il 10% di quelle l

Numero segnalazioni reati alle Forze dell'Ordine(Fonte Istat)

|   | Varese |      |      |                |                | Lombardia |       |       |                |                | Peso Varese/Lombardia 2023 |
|---|--------|------|------|----------------|----------------|-----------|-------|-------|----------------|----------------|----------------------------|
|   | 2023   | 2022 | 2021 | var% 2023/2022 | var% 2023/2018 | 2023      | 2022  | 2021  | var% 2023/2022 | var% 2023/2018 |                            |
| Furti in esercizi commerciali   | 475    | 421  | 395  | 12,8           | -11,5          | 6.385     | 6.125 | 5.515 | 4,2            | -13,6          | 7%                         |
| Rapine in esercizi commerciali  | 81     | 60   | 48   | 35,0           | 42,1           | 1.021     | 829   | 789   | 23,2           | 6,9            | 8%                         |
| Estorsioni  | 123    | 111  | 150  | 10,8           | 25,5           | 1.154     | 1.020 | 1.041 | 13,1           | 10,3           | 11%                        |
| Truffe e frodi informatiche   | 976    | 840  | 796  | 16,2           | 20,9           | 9.908     | 9.909 | 9.081 | 0,0            | 17,3           | 10%                        |
| Contraffazione di marchi e prodotti industriali                         | 40     | 21   | 67   | 90,5           | -57,9          | 381       | 358   | 543   | 6,4            | -15,1          | 10%                        |
| Violazione della proprietà intellettuale                                | 0      | 4    | 1    | -100,0         | -100,0         | 27        | 41    | 73    | -34,1          | 17,4           | 0%                         |
| Ricettazione  | 259    | 227  | 209  | 14,1           | -16,5          | 3.578     | 3.541 | 4.832 | 1,0            | -11,0          | 7%                         |
| Riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita | 14     | 9    | 16   | 55,6           | -68,2          | 445       | 499   | 772   | -10,8          | -24,1          | 3%                         |

## PERFORMANCE: Rischi corruttivi e trasparenza - Contesto esterno

Una ricerca sul rischio di infiltrazione mafiosa nelle imprese lombarde presentata nel 2024 da PoliS Lombardia in collaborazione con Transcrime, centro interuniversitario di ricerca dell'Università Cattolica di Milano, ha evidenziato che sono oltre 5.000 le imprese lombarde ad alto rischio, con una crescita dei provvedimenti interdittivi per le aziende che raggiunge quasi il 30%.

Le imprese confiscate in via definitiva in Lombardia sono 248, pari all'8,4% del totale nazionale, la maggior parte concentrate nella provincia di Milano (178 imprese confiscate), seguita dalle province di Monza e Brianza (19) e Varese (12). Complessivamente, per numero di procedure di gestione in capo all'Agenzia Nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati, la nostra Regione è seconda solo a Sicilia e Campania.

La vulnerabilità dell'economia lombarda, secondo la ricerca, è confermata anche dalle statistiche del riciclaggio di denaro: la Lombardia registra, infatti, il numero più alto di segnalazioni ricevute (circa 27mila nel 2022, poco meno del 20% del totale nazionale).

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.

Più in generale, con riferimento alla corruzione a livello nazionale, Transparency International ha stilato la classifica del 2023 dell'Indice di percezione della corruzione nel settore pubblico per 180 Paesi: l'Italia si attesta al 42° posto (56 punti), mentre nel 2022 era in 41^ posizione. In 10 anni l'Italia ha guadagnato ben 13 punti, segno di un aumento della fiducia internazionale, ma è ancora lontana dal vertice della classifica, occupato dalla Danimarca con 90 punti e dalla media dell'Europa occidentale pari a 65 punti.

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 2024 la Camera di Commercio di Varese ha emesso 6 ordinanze di confisca e dissequestro, 12 ordinanze di ingiunzione e 6 ordinanze di archiviazione a seguito di segnalazioni da parte di organi esterni. Sono inoltre stati oggetto di sequestro e/o confisca n. 11.584 prodotti e attrezzature diverse 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 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.

## 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 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 2024
- Trasparenza

## PERFORMANCE: Rischi corruttivi e trasparenza - Attuazione Principali Iniziative 2024

Nel corso del 2024 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 2025-2027 e per l'attuazione delle attività nello stesso previste.

Anche per il 2024 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 precedente 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. A inizio 2024 Unioncamere, dopo aver provveduto all'aggiornamento degli strumenti di valutazione del rischio per adeguarli alle nuove metodologie previste dalle deliberazioni ANAC, ha rilasciato il kit di lavoro a supporto dell'intero sistema camerale nella redazione del documento., con particolare riferimento alla parte legata al monitoraggio (anche questa inserita nel kit). In tema di monitoraggio si allega al presente documento un riepilogo sulle principali misure adottate. |
| <b>Mappatura dei processi</b>  | Nel corso del 2024 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 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 2024. 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.   |



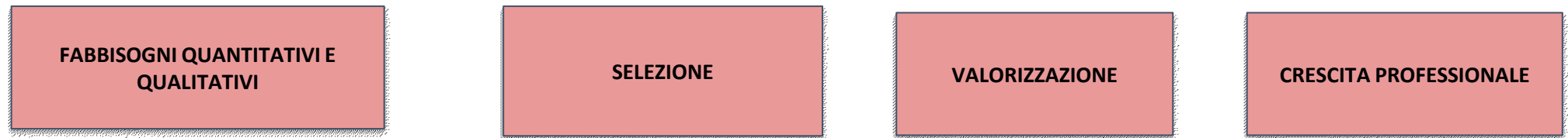
# AZIONI DI SVILUPPO E RICONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA

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:

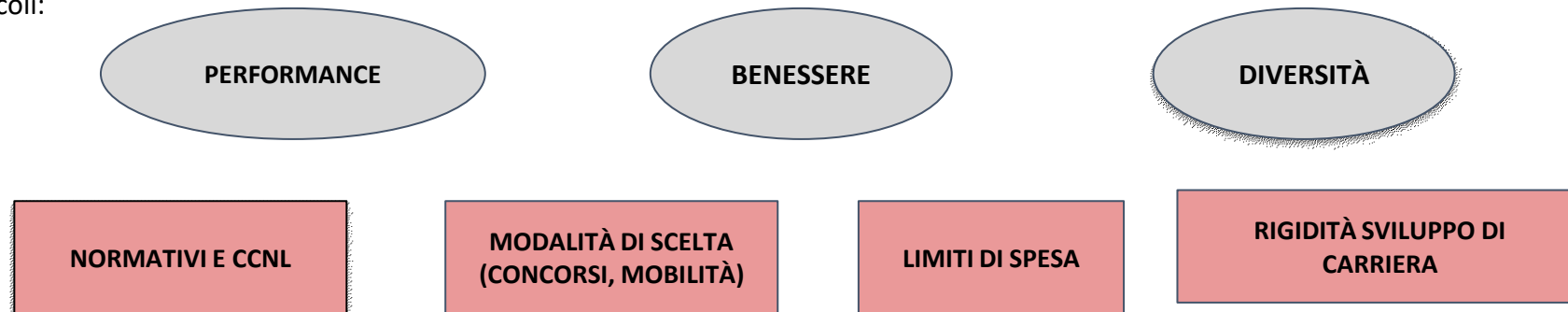
- a. attenzione all'**innovazione digitale** da rendere accessibile alla più ampia platea;
- b. **trasparenza e semplificazione delle procedure**, qualità delle prestazioni, efficacia dell'azione, economicità ed efficienza nella gestione;
- c. **sensibilità ai mutamenti del contesto** di riferimento 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:



e tenendo conto dei vincoli:



## 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 allegate 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 camerale 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 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. Previa valutazione positiva sul mantenimento degli standard di produttività, qualità dei servizi, contenimento dei costi energetici, razionalizzazione degli spazi e conciliazione vita-lavoro, come previsto dall'articolo 4 del "Regolamento del lavoro agile", gli accordi sono stati prorogati fino al 31 dicembre 2025.

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.

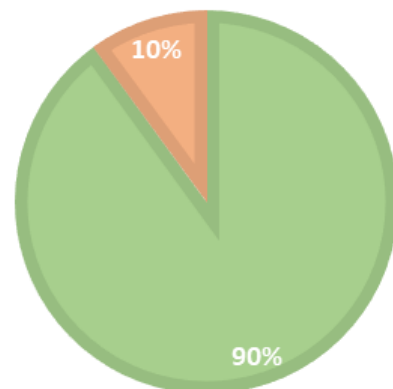
## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE: Stato dell'arte

Si riportano nelle tabelle di seguito il **numero di accordi individuali** sottoscritti nel corso del 2024 suddivisi per area dirigenziale e per genere, i principali **indicatori di "Salute digitale"** individuati dal Dipartimento della Funzione Pubblica, insieme ad alcuni dati di sintesi sul lavoro agile dei dipendenti nel corso dell'anno 2024 e sull'andamento dei tassi di assenza nel periodo 2019-2024.

| ACCORDI INDIVIDUALI DI LAVORO AGILE<br>AREA DIRIGENZIALE              | 2024      |          |
|---|-----------|----------|
|   | D         | U        |
| Segretario Generale - Promozione, Attrattività e Sviluppo sostenibile | 11        | 1        |
| Registro imprese, Regolazione di mercato, Nuove Generazioni           | 19        | 2        |
| Risorse, organizzazione e patrimonio                                  | 14        | 1        |
| <b>Totali ENTE</b>  | <b>44</b> | <b>4</b> |

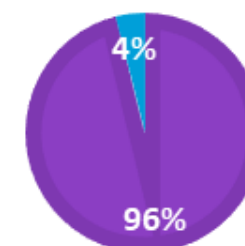
Distribuzione tra lavoro in presenza e SW - anno 2024

■ ore presenza ■ ore SW



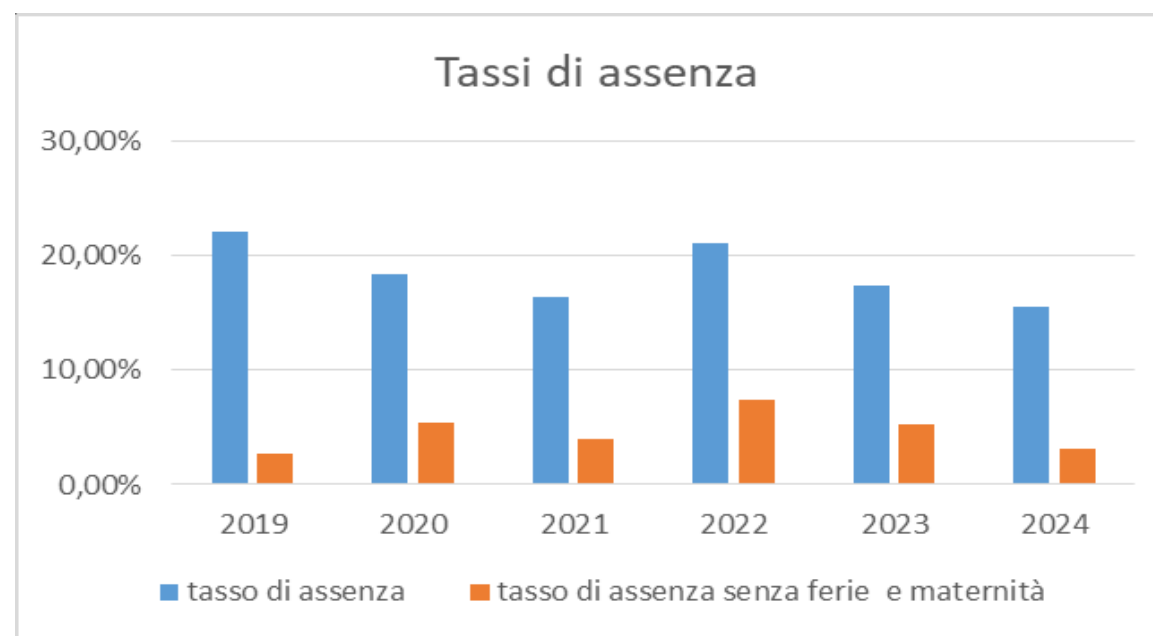
Distribuzione ore SW tra donne e uomini

■ Donne ■ Uomini



## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE: Stato dell'arte

| INDICATORI DI SALUTE DIGITALE                 | Stato 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|------------|------|------|------|------|------|
| N. portatili usati anche per lavoro agile     | 7          | 30   | 42   | 45   | 52   | 67   |
| Riduzione pc fissi per sostituzione portatili | -          | -    | -    | -    | 20   | 35   |
| Sistema VDI                                   | Si         | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   |
| Intranet                                      | Si         | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   |
| Sistemi di collaboration (google drive)       | Si         | Si   | Si   | Si   | Si   | Si   |
| % Applicativi consultabili in lavoro agile    | 100%       | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| % Banche dati consultabili in lavoro agile    | 100%       | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| % Firma digitale tra lavoratori agili         | 100%       | 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)

### ORGANIZZAZIONE E PROCESSI

- Mappatura: revisione periodica delle attività che possono essere svolte in lavoro agile
- 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
- 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

### CULTURA E PERSONE

- Sviluppo skills: analisi e mappatura delle competenze del personale da perfezione e mettere "modello" nel triennio
- Formazione su strumenti digitalizzazione: da effettuarsi annualmente sulla base dei fabbisogni evidenziati nel piano formativo
- Indagini di benessere organizzativo: predisposizione e somministrazione questionari ai dipendenti per valutare nel triennio criticità e punti di forza dell'applicazione del lavoro agile

### TECNOLOGIA E SPAZI

- Revisione postazioni e strumentazione informatica: da effettuarsi periodicamente sulla base del grado di implementazione del lavoro agile
- Nuove modalità di gestione centralizzata dell'utenza esterna: verifica nuove impostazioni logistiche anche a seguito della nuova struttura organizzativa
- Razionalizzazione degli spazi: effettuare ulteriori verifiche su possibilità di mettere a valore i locali
- Inclusività: analisi su possibili miglioramenti per raggiungere l'obiettivo della piena accessibilità fisica e digitale di dipendenti e utenti

### OSSERVABILITA' DELLA PRESTAZIONE

- Sistema di valutazione della performance: monitoraggio e eventuale adeguamento del sistema vigente
- 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
- 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
- Customer satisfaction: valutazione in merito all'effettuazione di un'indagine esterna nel prossimo triennio

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<br/>CAMERALE</b> | A1.3.4: Processi di riorganizzazione | Maggiore programmazione delle attività dell'ente e sviluppo delle modalità di lavoro su progetti.<br>Miglioramento della comunicazione interna e della condivisione degli obiettivi e dei valori dell'ente. | Implementazione modalità di lavoro su progetti, anche con 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.<br>Verifica corretta attribuzione nuove attività ai diversi settori dell'ente a seguito eventuali riorganizzazioni o sperimentazione di attività nuove. | Entro 31 dicembre 2025    |
| <b>A.GOVERNO<br/>CAMERALE</b> | A1.2: Compliance normativa           | Aggiornamento e diffusione gestione privacy ente.   | Informatizzazione registro dei trattamenti con applicativo REGI.<br>Individuazione responsabili caricamento per servizio e loro formazione.   | Entro il 31 dicembre 2025 |

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.

Con la presente scheda si da conto delle principali 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, con particolare riferimento alla comunicazione istituzionale  | Generazione in automatico della newsletter camerale dal sito istituzionale.                          | Intervento effettuato.   |
| <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 | Sperimentazione del nuovo modello di gestione dei contributi. Nel 2025 verranno apportate alcune revisioni per rendere più efficiente il flusso. |
| <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     | Intervento effettuato  |
| <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.<br>Aggiornamento più tempestivo dei dati. | Rinnovo portale prezzi.<br>Implementazione applicativi per la gestione delle rilevazioni prezzi      | Intervento effettuato, con aggiunta anche di nuove mappe interattive   |
| <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.   |

| 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 previste, riuscendo a gestire i picchi di lavoro                |
| <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 svolto.  |
| <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     | Individuato cronoprogramma  |
| <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, con nominativo, scuola, durata, documentazione e tutor. | Intervento effettuato con creazione area drive con dettaglio dei nominativi, scuole e tempistiche |
| <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   | Intervento effettuato.  |

## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2025-2027: 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;
- a. verifica eventuali eccedenze;
- a. individuazione corretto dimensionamento quantitativo;
- a. valutazione del fabbisogno qualitativo, in correlazione con gli obiettivi dell'ente e le necessità di acquisizione di nuove competenze e contenuti professionali;
- a. applicazione istituti previsti dal nuovo CCNL.

### VINCOLI

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

Ogni dirigente ha effettuato le opportune valutazioni ai sensi dell'art. 33 del DLgs 165/2001 e da tale ricognizione è emerso che, nonostante le assunzioni effettuate o programmate, 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, mantenendo il limite del 100% del personale cessato.

In coerenza con la missione "Nuove Generazioni" individuata nel programma pluriennale dell'ente, si sta valutando la possibilità di utilizzare nuove forme di assunzione previste dalla normativa. In proposito Unioncamere Nazionale vuole proporre una modifica normativa per consentire una maggiore estensione dell'apprendistato anche a realtà come la Camera di Varese.

# PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2025-2027: 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 VIGENTE CCNL

Il 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 2025-2027: 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 (dotazione 2020-2023) e la tabella di corrispondenza con le nuove aree individuate nel CCNL vigente aggiornata al 31 dicembre 2024.

| Categorie precedente CCNL | Dotazione organica 2019 | Dotazione organica 2020-2023 | Personale al 31/12/2024 |
|---------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Dirigenti                 | 3                       | 3                            | 3                       |
| D                         | 21                      | 21                           | 20                      |
| C                         | 36                      | 38                           | 34                      |
| B3                        | 7                       | 5                            | 3                       |
| B1                        | 4                       | 4 (*)                        | 3 (*)                   |
| A                         | 2                       | 2                            | 0                       |
| <b>TOTALE</b>             | <b>73</b>               | <b>73</b>                    | <b>63</b>               |

| Aree vigente CCNL                    | Dotazione organica 2019 | Dotazione organica 2020-2023 | Personale al 31/12/2024 |
|--------------------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Dirigenti                            | 3                       | 3                            | 3                       |
| Funzionari ed elevata qualificazione | 21                      | 21                           | 20                      |
| Istruttori                           | 36                      | 38                           | 34                      |
| Operatori esperti                    | 11                      | 9 (*)                        | 6 (*)                   |
| Operatori                            | 2                       | 2                            | 0                       |
| <b>TOTALE</b>                        | <b>73</b>               | <b>73</b>                    | <b>63</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 2025-2026: 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.

La tabella che segue dà conto del valore economico dei vincoli di spesa teorica massima per il 2025, distinto per dirigenti e personale non dirigente. Per una maggiore chiarezza espositiva dovuta all'applicazione di alcune specifiche normative, nelle slides seguenti la disamina verrà fatta distinta tra personale non dirigente e dirigenti.

| Aree vigente CCNL                     | Dotazione organica 2019 | Spesa potenziale massima (*) |
|---------------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Dirigenti                             | 3                       | 194.913,40                   |
| <b>TOTALE DIRIGENTI</b>               | <b>3</b>                | <b>194.913,40</b>            |
| 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 PERSONALE NON DIRIGENTE</b> | <b>70</b>               | <b>2.236.315,35</b>          |
| <b>TOTALE</b>                         | <b>73</b>               | <b>2.431.228,75</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 2025-2027: 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 i risparmi da anni precedenti che sono quantificati in Euro 9.243,40 (cessazioni 2022 - utilizzi 2023).

La legge di bilancio 2025 n. 207/2025 infatti non ha modificato la modalità di quantificazione delle capacità assunzionali per le Camere di Commercio: è stato infatti mantenuto il limite del 100% dell'onere delle cessazioni dell'anno precedente.

La tabella seguente riepiloga la determinazione della somma destinata a facoltà assunzionali per l'anno 2025, comprensiva dell'onere relativo alle cessazioni 2024 e dei risparmi di spesa come sopra quantificati.

| Area                                 | Numero cessazioni 2024 | Spesa cessazioni 2024 |
|--------------------------------------|------------------------|-----------------------|
| Funzionari ed Elevate Qualificazioni | 1                      | 34.498,77             |
| Istruttori                           | 1                      | 31.794,62             |
| Operatori                            | 2                      | 56.049,63             |
| <b>TOTALE CESSAZIONI</b>             | <b>4</b>               | <b>122.343,02</b>     |
| Risparmi                             |                        | 9.243,40              |
| <b>TOTALE</b>                        |                        | <b>131.586,42</b>     |

## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2025-2027: Assunzioni 2025

Dal 1° gennaio 2025 torna in vigore la previsione dell'art. 30 comma 2 bis del DLgs 165/2001 che prevede che le amministrazioni prima di procedere con nuovi concorsi o scorrere le graduatorie esistenti (se consentito) devono attivare anche le procedure di mobilità volontaria in aggiunta a quelle di mobilità obbligatoria dell'articolo 34 bis dello stesso decreto .

Pertanto verranno predisposti gli avvisi di mobilità e solo qualora non si riuscissero a trovare in toto o in parte candidati idonei verranno redatti e pubblicati i bandi concorsuali.

Si precisa che la procedura relativa all'acquisizione di un operatore esperto sarà finalizzata all'assunzione di una unità di personale appartenente alle categorie protette di cui all'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68 a copertura della quota prevista. |

Le assunzioni previste su 2025 sono riepilogate nella tabella seguente. Nell'ambito delle facoltà assunzionali, come esposte nella precedente slide, si utilizzerà una quota di risparmi pari a Euro 4.034,55. I risparmi di spesa da riportare in aumento delle facoltà assunzionali degli anni successivi risultano pari a Euro 5.208,85 (limite massimo precedente Euro 131.586,42 - utilizzi 2025 Euro 126.377,57).

| Area              | Attività  | Numero   | Spesa             |
|-------------------|---|----------|-------------------|
| Funzionari        | Attività in ambito "Verifiche amministrative" (sanzioni) per parte giuridica e amministrativa | 1        | 34.498,77         |
| Istruttori        | Attività di carattere amministrativo contabile  | 1        | 31.794,62         |
| Istruttori        | Attività di promozione in ambito di sostegno alle imprese (misure contributive, ecc.)         | 1        | 31.794,62         |
| Operatori esperti | Attività in ambito servizi all'utenza   | 1        | 28.289,56         |
| <b>TOTALE</b>     |   | <b>4</b> | <b>126.377,57</b> |

## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2025-2027: Progressioni verticali

Il nuovo CCNL ha previsto la possibilità per il personale non dirigente, 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. 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 per il 2025 anche tenendo conto della realizzazione di un adeguato numero di assunzioni dall'esterno, di finanziare con tale modalità il passaggio di 2 dipendenti, dall'area degli istruttori a quella dei funzionari ai sensi dell'art. 13 del CCNL. Tali passaggi saranno finanziati con il limite del monte salari 2018 per un importo di Euro 3.942,20 senza il vincolo della riserva del 50% di assunzioni dall'esterno come da parere ARAN. L'importo residuo in deroga sulle progressioni verticali, tenuto conto delle progressioni programmate nel precedente piano risulta pertanto essere pari a Euro 4.897,04.

Nei primi mesi del 2025 si concluderanno infatti le progressioni di cui al precedente piano, che risultano essere:

- 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.

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 (1.971,10+3.942,20) |  | <b>5.913,30</b>   |

## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2025-2027: Vincolo di spesa

La determinazione delle facultà assunzionali per il triennio 2026-2028 viene effettuata sempre nei limiti della spesa potenziale massima, di quella derivante dalle prevedibili cessazioni per pensionamento, rispettivamente del 2025-2027, oltre che dei risparmi degli anni precedenti pari a Euro 5.208,85 come indicato nelle slides precedenti.

Nella tabella seguente si riportano le cessazioni numeriche e in termini di importo previste per il periodo 2025-2027, che individuano le facultà assunzionali per 2026-2028.

Si precisa che al momento non sono previste cessazioni sul 2027.

| Aree                                 | Cessazioni numeriche 2025 | Spesa cessazioni 2025 facultà assunzionale 2026 | Cessazioni numeriche 2026 | Spesa cessazioni 2026 facultà assunzionale 2027 | Cessazioni numeriche 2027 | Spesa cessazioni 2027 facultà assunzionale 2028 |
|--------------------------------------|---------------------------|---|---------------------------|---|---------------------------|---|
| Funzionari ed Elevate Qualificazioni | 1                         | 34.498,77                                       | 1                         | 34.498,77                                       | 0                         | 0,00  |
| Istruttori                           | 1                         | 31.794,62                                       | 2                         | 63.589,24                                       | 0                         | 0,00  |
| Operatori Esperti                    | 0                         | 0,00  | 1                         | 28.289,56                                       | 0                         | 0,00  |
| Operatori                            | 0                         | 0,00  | 0                         | 0,00  | 0                         | 0,00  |
| <b>TOTALE</b>                        | <b>2</b>                  | <b>66.293,39</b>                                | <b>4</b>                  | <b>126.377,57</b>                               | <b>0</b>                  | <b>0,00</b>                                     |

## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2025-2027: Ipotesi assunzioni future

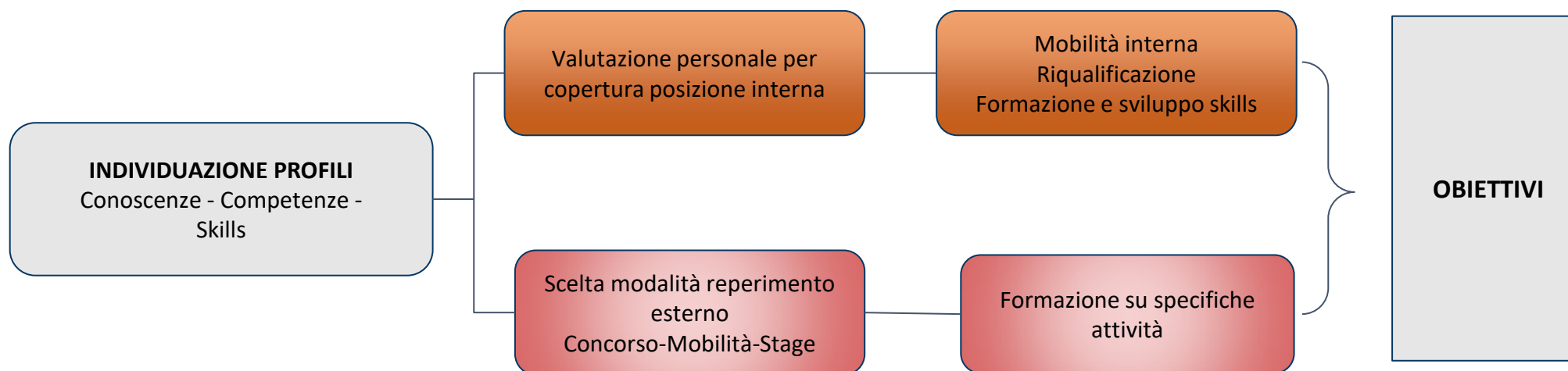
Con la presente slide si da conto delle assunzioni e delle progressioni verticali previste nel 2026 e 2027, da rivedere nei prossimi piani sulla base di eventuali e diverse esigenze che potrebbero manifestarsi e dei vincoli di spesa legati alle cessazioni, nel rispetto nella spesa massima teorica di personale.

| Area       | N. | Tipo assunzione       | Attività  | Spesa             | Vincolo cessazioni anno precedente | Utilizzo risparmi cessazioni anno precedente | Vincolo cessazioni |
|------------|----|-----------------------|---|-------------------|------------------------------------|--|--------------------|
| Funzionari | 1  | Mobilità/<br>Concorso | Attività legate alla regolazione di mercato         | 34.498,77         |                                    |  |                    |
| Istruttori | 1  | Mobilità/<br>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>   |
| Istruttori | 4  | Mobilità/<br>Concorso | Attività di carattere amministrativo e promozionale | 127.178,48        |                                    |  |                    |
|            |    |                       | <b>Totale 2027</b>                                  | <b>127.178,48</b> | <b>126.377,57</b>                  | <b>800,91</b>                                | <b>127.178,48</b>  |

Non sono al momento previste progressioni verticali sul 2026 e 2027, anche in attesa delle indicazioni relative al prossimo contratto collettivo nazionale.

## 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 2025-2027: Analisi dei fabbisogni

Si riepilogano i fabbisogni qualitativi e quantitativi di personale legati alle assunzioni che verranno effettuate nel corso del 2025, con un'ipotesi sulle tempistiche effettuata considerando l'iter legato alla procedura di mobilità.

Qualora la procedura desse esiti negativi i tempi stimati devono essere aumentati di almeno 4 mesi per l'avvio e la conclusione dei concorsi.

| Area              | N. | Tipo assunzione   | Attività  | Data stimata di assunzione |
|-------------------|----|-------------------|---|----------------------------|
| Funzionari        | 1  | Mobilità/concorso | Attività in ambito "Verifiche amministrative" (sanzioni) per parte giuridica e amministrativa | Aprile 2025                |
| Istruttori        | 1  | Mobilità/concorso | Attività di carattere amministrativo contabile  | Giugno 2025                |
| Istruttori        | 1  | Mobilità/concorso | Attività di promozione in ambito di sostegno alle imprese (misure contributive, ecc.)         | Giugno 2025                |
| Operatori esperti | 1  | Mobilità/concorso | Attività in ambito servizi all'utenza   | Maggio 2025                |
|                   |    |                   | <b>A valere su facoltà assunzionali 2025</b>  |                            |

In relazione alle procedure legate al completamento delle assunzioni previste per il 2024, si precisa che le stesse sono state concluse per la quasi totalità nel 2024, con le seguenti tempistiche di entrata in servizio:

- 2 Funzionari in ambito promozionale: uno il 15 gennaio e uno il 17 febbraio 2025
- 2 Istruttori in ambito anagrafico: uno il 3 febbraio e uno il 17 febbraio 2025
- 1 Istruttore in ambito provveditorato: il 3 marzo.

## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2025-2027: Rispetto vincolo di spesa

Con seguente tabella si dà conto del rispetto del vincolo della spesa potenziale massima relativa al personale non dirigente rispetto al costo del personale 2025, calcolato tenendo conto di tutte le assunzioni effettuate e previste, nonché dei passaggi tra Aree per progressioni verticali.

| Aree vigente CCNL   | Dotazione organica 2019 | Spesa potenziale massima (*) | Personale con assunzioni 2025 (compresi passaggi tra Aree per progressioni verticali) | Spesa personale 2025 |
|---|-------------------------|------------------------------|---|----------------------|
| Funzionari ed Elevata Qualificazione                      | 21                      | 724.474,20                   | 27  | 931.466,83           |
| Istruttori  | 36                      | 1.144.606,30                 | 37  | 1.176.400,91         |
| Operatori Esperti   | 11                      | 311.185,22                   | 4,5   | 127.303,05           |
| Operatori   | 2                       | 56.049,63                    | 0   | 0,00                 |
| <b>TOTALE</b>   | <b>70</b>               | <b>2.236.315,35</b>          | <b>68,50</b>  | <b>2.235.170,79</b>  |
| Progressioni in deroga finanziate con 0,55 % monte salari |                         | 10.810,34                    |   | 5.913,30             |

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

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.

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 2025 per il solo personale al netto della spesa dei dirigenti.

La retribuzione dei dirigenti si compone di:

**Stipendio tabellare** comprensivo di oneri e Irap pari a un totale di Euro 194.913,40 individuato dal CCNL vigente.

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

- Retribuzione di posizione** per il 2025 comprensiva di oneri e Irap pari a un totale di Euro 272.013,20 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 compreso nella 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 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 2025-2027: 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

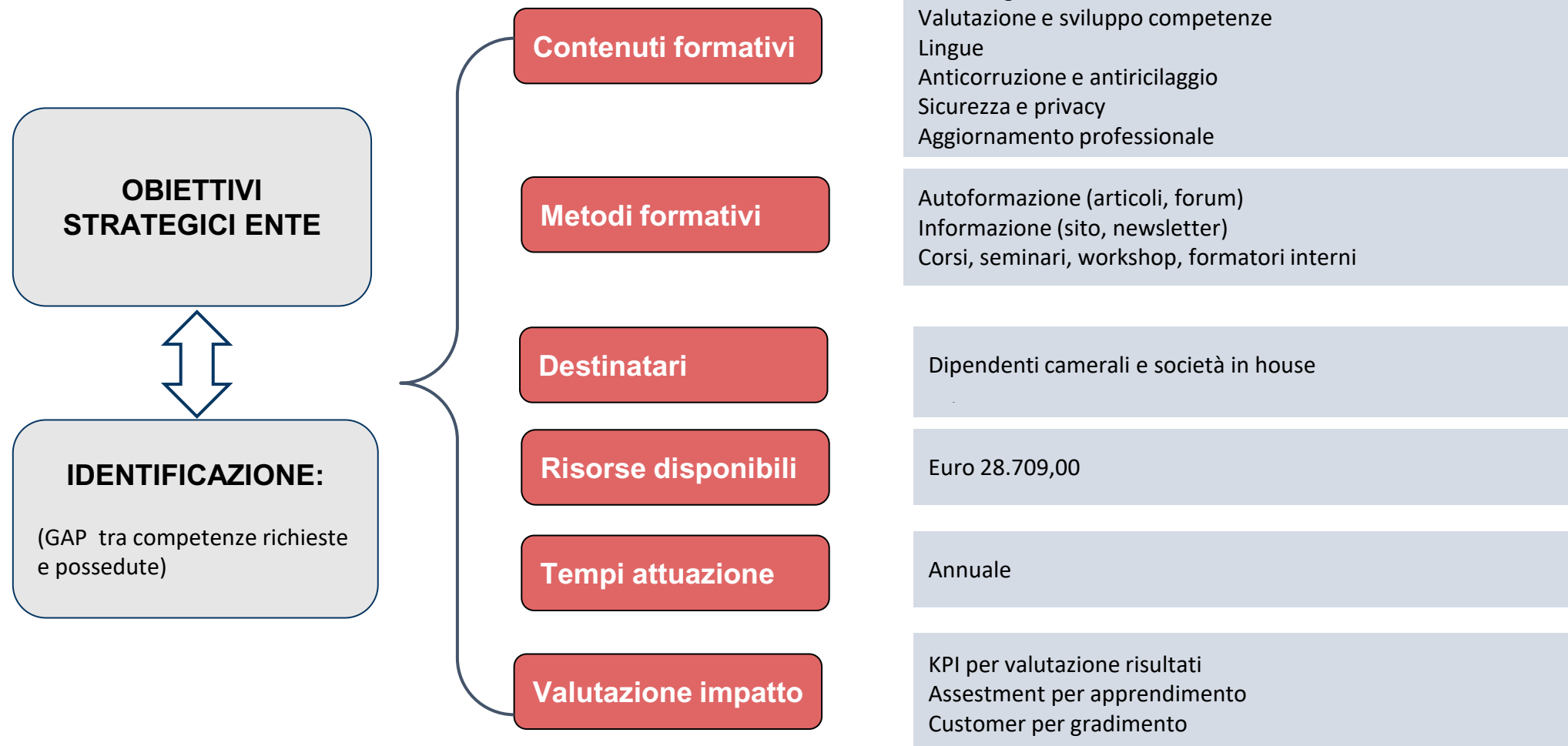
Con il progetto "Futuro: Varese GenZ Garden" si vogliono ricondurre a sistema tutte le attività svolte in materia individuando:

- ❖ 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.

Nel corso 2024 sono stati attivati circa 60 stage, il 73% PCTO con le scuole superiori, il 3% con ITS, il 20% tirocini universitari e il 4% come servizio civile, per un totale di circa 9.500 ore e un'età media di 19 anni. Nel calcolo non si è tenuto conto di due servizi civili attivati a fine dicembre 2024. È stato organizzato un momento ascolto e di formazione interna con gli stagista nel mese di giugno, volto da un lato a dettagliare meglio le attività camerali nel suo complesso e dell'altro a valutare problematiche e spunti, per consentire all'ente di migliorare alcuni aspetti dell'iniziativa.

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.



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 nel 2025 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.

Nel corso del 2024 infatti in tema di digitalizzazione si è ritenuto opportuno offrire ai dipendenti dei corsi organizzati ad hoc per la Camera di Commercio di Varese, realizzati in presenza per consentire un maggiore coinvolgimento e crescita del personale, condividendo obiettivi e fini comuni. Le iniziative, avendo carattere trasversale, sono state rivolte a tutto il personale della Camera di Commercio, Promovarese e collaboratori.

L'attività ha riguardato:

**La sfida e le opportunità dell'Intelligenza artificiale:** realizzato il 26 settembre con l'obiettivo è diffondere la consapevolezza dell'impatto che l'Intelligenza Artificiale avrà sulla routine quotidiana di ciascuno di noi, per avviare un percorso di crescita anche culturale che consenta di affrontare sfide ed opportunità di quella che viene considerata la "quinta rivoluzione".

**Masterclass Google Workspace:** realizzato nel mese di ottobre che si è focalizzato su come ottimizzare le potenzialità dell'utilizzo di Google Workspace, al fine di acquisire competenze pratiche, condividere idee con colleghi e trasformare il modo in cui si lavora online.

Nelle slides seguenti si darà conto delle principali iniziative formative divise per i vari ambiti, destinatari e tempistiche di attuazione.



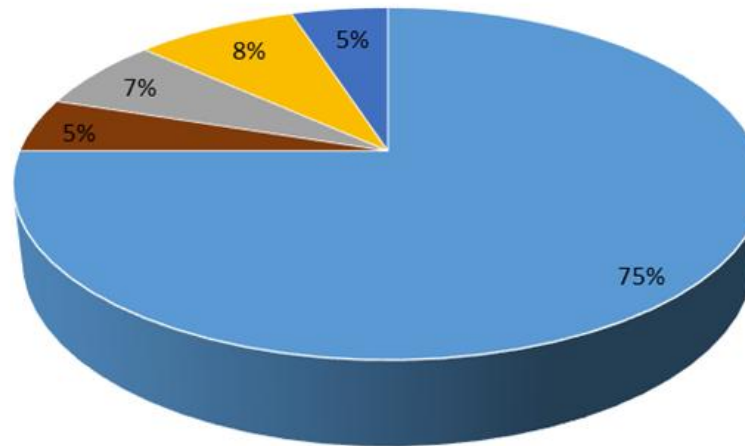
| Definizione del fabbisogno   | Obiettivi e risultati attesi   | Destinatari   | Tempi attuazione                              |
|--|--|---|---|
| <b>COMPETENZE</b>  |  |   |   |
| Percorso strutturato di Sviluppo comportamenti organizzativi orientati a generale un ambiente positivo, motivante e produttivo | Accrescere le capacità di lavorare in gruppo, nonché per migliorare la condivisione delle informazioni e i flussi di comunicazione interna, accompagnando il tema del passaggio generazionale      | Destinato a tutti i dipendenti camerali e di Promovarese, suddiviso tra responsabili e personale, per meglio focalizzarsi sulle competenze che sono richieste nei diversi ruoli | Primo semestre 2025                           |
|  | Modalità di gestione dell’impatto che modifiche organizzative possono avere sul lavoro e sui rapporti tra colleghi, trasmettendo anche a nuovi assunti visione e principi comuni                   |   | Ottobre 2025                                  |
|  | Sviluppare le capacità trasversali per consentire una migliore gestione di funzioni e progetti, individuando modalità e strumenti organizzativi ad hoc   |   | Dicembre 2025                                 |
|  | Valorizzare il processo di assegnazione degli obiettivi e la conseguente valutazione delle performance individuali anche con riferimento allo strumento del lavoro agile                           | Dirigenti, EQ e responsabili ufficio  | Dicembre 2025                                 |
| 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 |
| Competenze linguistiche  | Acquisire strutture linguistiche applicabili a contesti lavorativi e obiettivi concreti e definiti, per sviluppare la conoscenza della lingua inglese per l’utilizzo diretto per scopi lavorativi. | Destinata a coloro che ne fanno maggior uso in ambito lavorativo  | Anno 2025 e aggiornamenti annuali             |
| Progettazione e fund raising strategico  | Sviluppare le capacità di progettazione e fund raising per reperire ulteriori risorse esterne  | Dirigenti e EQ interessate  | Dicembre 2025                                 |

| Definizione del fabbisogno                                      | Obiettivi e risultati attesi  | Destinatari  | Tempi attuazione       |
|---|---|--|------------------------|
| <b>DIGITALIZZAZIONE</b>   |   |  |                        |
| 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 2025          |
| 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 2026 |
| Corsi/webinar su programmi specifici                            | Moduli di approfondimento a carattere più specialistico su specifici programmi/software   | Destinati a coloro che ne fanno maggior uso in ambito lavorativo | Annuale                |
| <b>SICUREZZA</b>  |   |  |                        |
| Aggiornamento addetti squadra primo soccorso                    | Aumento sicurezza nell'ambito lavorativo e nel corso di eventi e convegni (obbligatorie per legge)                                | Addetti squadra  | Anno 2026              |
| Corsi generali sulla sicurezza per nuovi assunti e stagisti     | Aumento sicurezza nell'ambito lavorativo (obbligatorie per legge) con individuazione di nuove modalità di fruizione               | Personale neo assunto, stagisti, servizio civile                 | Nel triennio           |
| <b>COMPLIANCE</b>   |   |  |                        |
| Corsi anticorruzione e trasparenza tramite piattaforma Syllabus | Conoscere le strategie per promuovere la trasparenza e combattere la corruzione   | Tutto il personale camerale                                      | Dicembre 2025          |
| Principi generali   | Conoscenza generalizzata della normativa e dei principi e applicazione indicazioni ANAC   | In particolare per personale inserito nelle "aree a rischio"     | Nel triennio           |
| Corsi privacy tramite piattaforma Syllabus                      | Conoscenza generalizzata della normativa, dei principi e delle modalità applicative, acquisendo almeno il livello intermedio      | Tutto il personale camerale                                      | Dicembre 2025          |

| Definizione del fabbisogno   | Obiettivi e risultati attesi  | Destinatari  | Tempi attuazione              |
|--|---|--|-------------------------------|
| <b>GUG</b>   |   |  |                               |
| 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                  |
| Corsi su rispetto e diversità di genere tramite piattaforma Syllabus | Accrescere la cultura del rispetto della persona e la valorizzazione delle diversità di genere, ruolo e professione   | Addetti CUG<br>Tutto il personale camerale                                   | Dicembre 2025<br>Nel triennio |
| <b>AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE</b>                                   |   |  |                               |
| 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 2025                  |
| 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 2025                     |
| Nuovo contratto personale  | Percorso di aggiornamento sulle normative introdotte dal nuovo contratto nazionale del personale  | Dirigente Area Risorse, e Patrimonio, Ufficio Personale                      | Anno 2025                     |
| 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 2024

| Formazione per area tematica            | N. corsi |
|---|----------|
| Tecnico specialistica                   | 45       |
| Comunicazione                           | 3        |
| Manageriale                             | 4        |
| Multidisciplinare (sviluppo competenze) | 5        |
| Informatica-telematica                  | 3        |
| Totale                                  | 60       |



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

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.<br>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<br>Responsabile Risorse Economiche, Contabilità e Bilancio<br>Responsabile Sviluppo Organizzativo e Risorse Umane<br>Responsabile Compliance | OVP<br>Revisori<br>Consiglio e Giunta camerale<br>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.<br>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<br>Dirigenza<br>Responsabile Compliance<br>Responsabili vari ambiti   | OVP<br>Anac   |