



PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2022-2024

PREMESSA	3
SEZIONE 1 - IDENTITA' DELL'AMMINISTRAZIONE	
DATI IDENTIFICATIVI	4
MISSION	5
IL PERIMETRO DELLE ATTIVITA'	6
ORGANI CAMERALI	7
MODELLO ORGANIZZATIVO	
• Organigramma	8
• Risorse umane	9
• Livelli gerarchici e ampiezza media	10
LE RISORSE ECONOMICHE DISPONIBILI	11
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	13
SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	
MAPPA PROGRAMMAZIONE	19
VALORE PUBBLICO: Obiettivi Comuni	20
PERFORMANCE	
• Obiettivi strategici	21
• Obiettivi operativi	22
• Performance individuale	23
AZIONI POSITIVE A PARI OPPORTUNITA'	25
RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	27
SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	
AZIONI DI SVILUPPO E RICONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA	29
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	
• Principi, finalità e logiche	30
• Soggetti coinvolti	31
• Smart-working nel periodo emergenziale	32
• Dallo smart-working emergenziale al lavoro agile	33
• Readiness Assessment Model	35
SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI	36
PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	37
PIANO DI FORMAZIONE	45
SEZIONE 4 - MONITORAGGIO	
MONITORAGGIO	47
Allegati	

L'art. 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, ha previsto che le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)**.

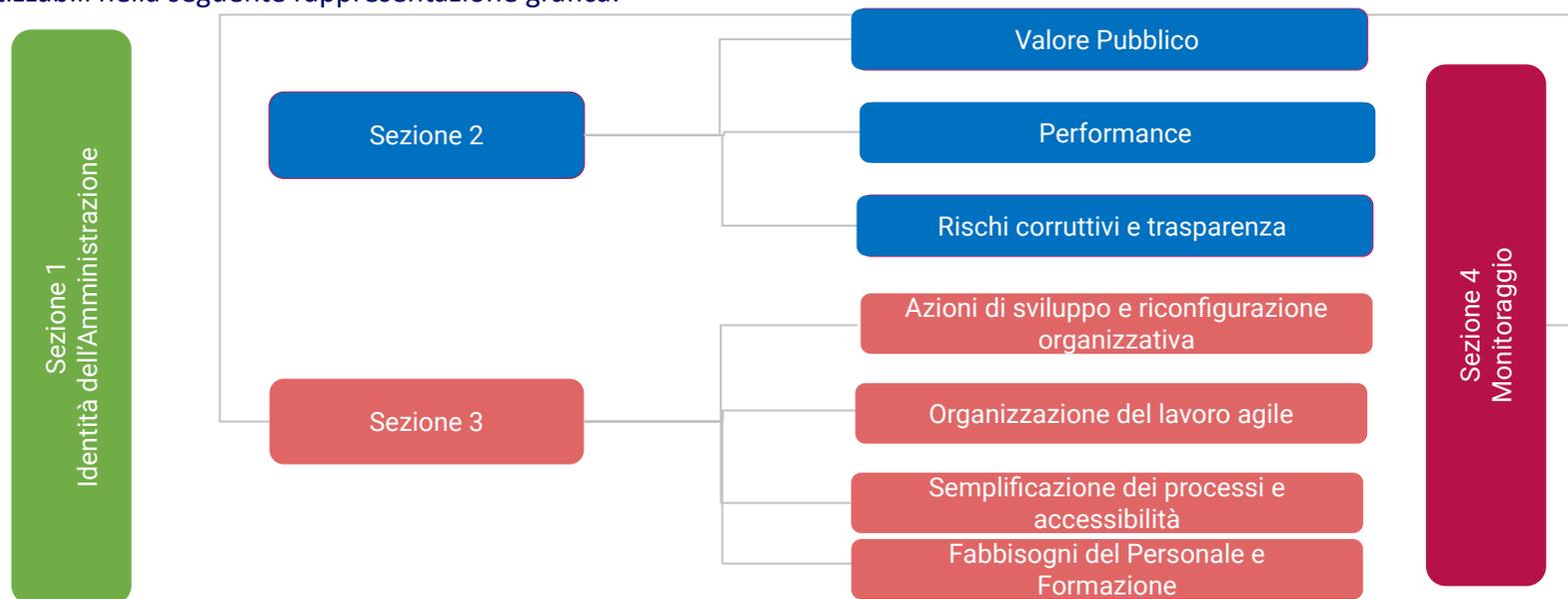
Il Piano ha l'obiettivo di assorbire, nell'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni.

Il Piano della durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce:

- ❑ gli **obiettivi** programmatici e strategici della performance;
- ❑ la strategia di **gestione del capitale umano** e di sviluppo organizzativo e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali;
- ❑ compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, gli **strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse** e della valorizzazione delle risorse interne;
- ❑ gli strumenti e le fasi per giungere alla piena **trasparenza** dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di **contrasto alla corruzione**;
- ❑ l'elenco delle **procedure da semplificare e reingegnerizzare** ogni anno;
- ❑ le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena **accessibilità** alle amministrazioni, fisica e digitale;
- ❑ le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della **parità di genere**.

Il principio che guida la definizione del PIAO risponde alla volontà di superare la molteplicità – e la conseguente frammentazione – degli strumenti di programmazione introdotti in diverse fasi dell'evoluzione normativa e di creare un piano unico di governance. In quest'ottica, il presente Piano Integrato di Attività e Organizzazione della Camera di Commercio di Varese rappresenta una sorta di “testo unico” della programmazione.

Le componenti del PIAO sono sintetizzabili nella seguente rappresentazione grafica:



La Camera di Commercio di Varese si articola in **una sede centrale nel capoluogo** di provincia e in **1 sedi distaccata** a Busto Arsizio. Il decentramento dei servizi sul territorio risponde all'esigenza di agevolare l'accesso dell'utenza agli uffici camerale.

Tramite la società in house Promovarese Srl, controllata al 100%, gestisce inoltre il Centro Congressi Ville Ponti ed il Centro Polifunzionale Malpensafiere.



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	http://www.va.camcom.it/

Per un approfondimento sulla struttura organizzativa e sulle attività della Camera di Commercio di Varese si rimanda alla Sezione 3 "Organizzazione e capitale umano", paragrafo 3.1 "Struttura organizzativa" del presente PIAO.

La Camera di Commercio è oggi, prima di tutto, l'interlocutore dei soggetti che operano sul mercato: dalle circa 88 mila imprese registrate, 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. Un interlocutore che, nel suo ruolo di "imprenditore collettivo" - ormai riconosciuto e svolto in stretta sinergia con le altre istituzioni locali e con le rappresentanze di categoria -, vuole fungere da propulsore delle iniziative volte a rispondere alle esigenze che sul versante economico vive il nostro territorio.

I **principi ispiratori** che guideranno l'attività della Camera di Commercio di Varese possono essere sintetizzati anche per il prossimo triennio nelle seguenti parole chiave:

- **trasparenza e semplificazione** delle procedure, qualità delle prestazioni, efficacia dell'azione, economicità ed efficienza nella gestione;
- **attenzione** ai mutamenti del contesto di riferimento e delle esigenze di sviluppo;
- **sostenibilità** economica e ambientale, sposando un modello comportamentale incentrato sulla corresponsabilità decisionale e sulla condivisione dei progetti, delle scelte e degli interventi;
- **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;
- **investimento sulle nuove generazioni**, in termini di orientamento e transizione al lavoro;
- **promozione della cultura digitale**.

IL PERIMETRO DELLE ATTIVITA'

Nella stesura del presente Piano è stata prestata particolare attenzione all'individuazione dei profili di competenza che devono risultare coerenti con le funzioni e le attività che le Camere di Commercio sono chiamate a svolgere alla luce delle novità introdotte dal D.lgs 219/2016 di riforma del sistema camerale.

Il perimetro delle principali aree di intervento è rappresentato dalla **"Mappa dei Processi"**; un utile strumento grazie al quale è stata operata una classificazione omogenea delle attività svolte dal sistema camerale. 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.

Macro Funzione	Macro-Processo
Governo Camerale	A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato
	A3 Comunicazione
Processi di supporto	B1 Risorse umane
	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede
	B3 Bilancio e finanza
Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza
	C2 Tutela e legalità
Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione
	D2 Digitalizzazione
	D3 Turismo e cultura
	D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni
	D5 Ambiente e sviluppo sostenibile
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti
Maggiorazione D. annuale	E1 Progetti a valere su maggiorazione DA 20%
Altri servizi camerali	F1 Altri servizi ad imprese e territorio
Fuori perimetro	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



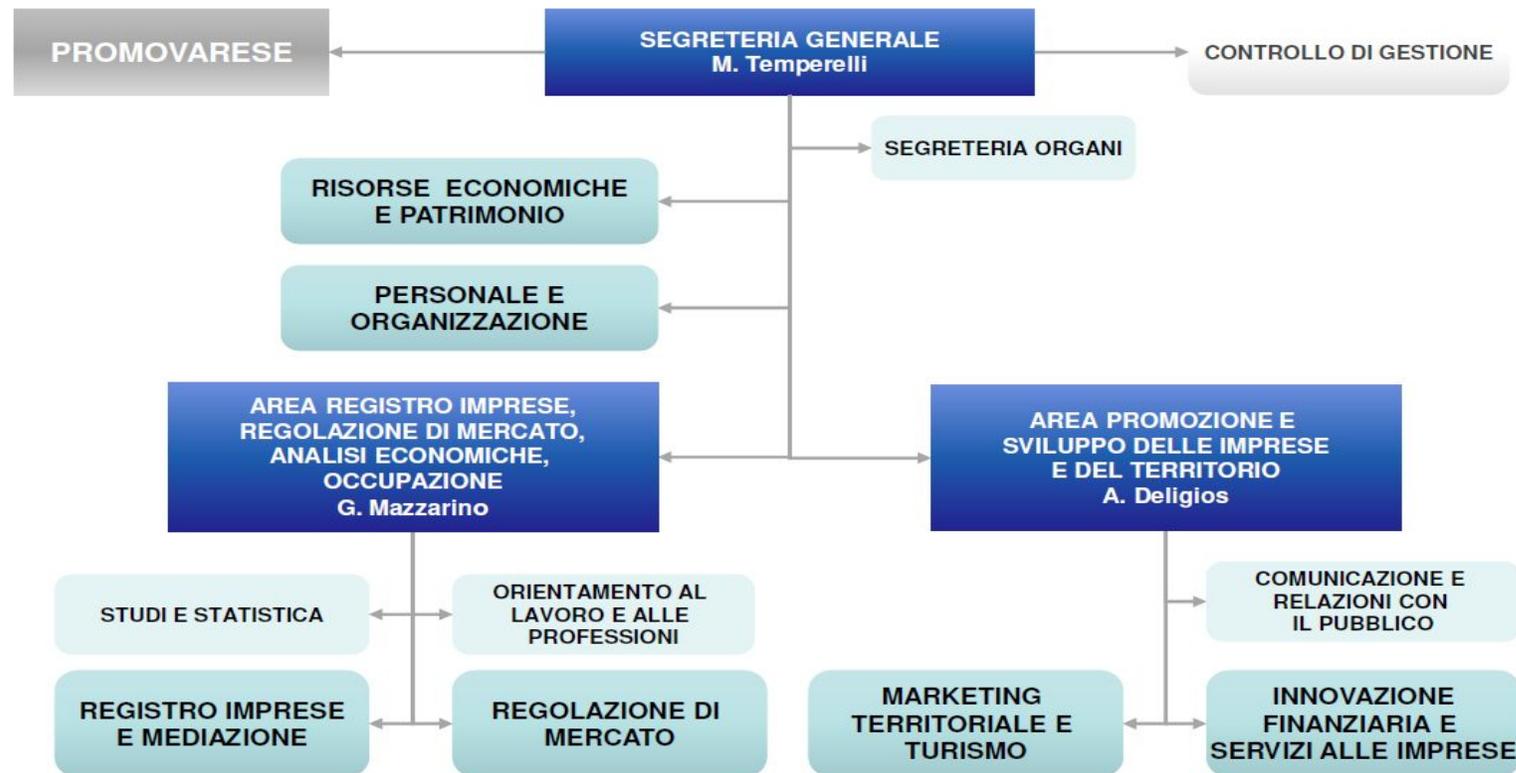
COLLEGIO
DEI REVISORI DEI
CONTI

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.

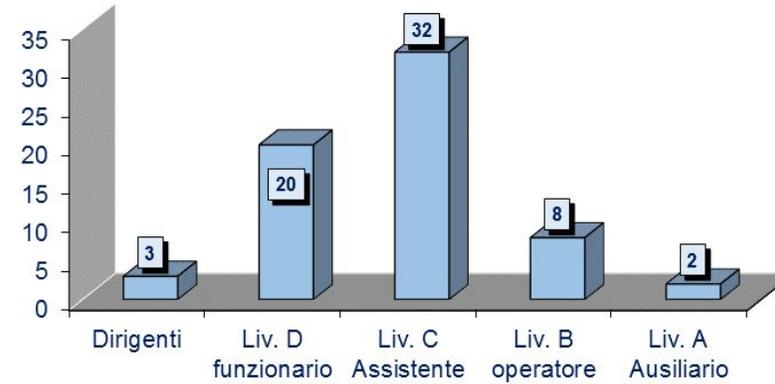
In questa sezione del documento viene data una rappresentazione grafica dell'organizzazione dell'Ente configurata per perseguire al meglio gli obiettivi prefissati. Per maggiori informazioni di dettaglio sull'articolazione degli uffici si rimanda al link http://www.va.camcom.it/index.phtml?Id_VMMenu=753 della sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale dell'Ente.

ORGANIGRAMMA

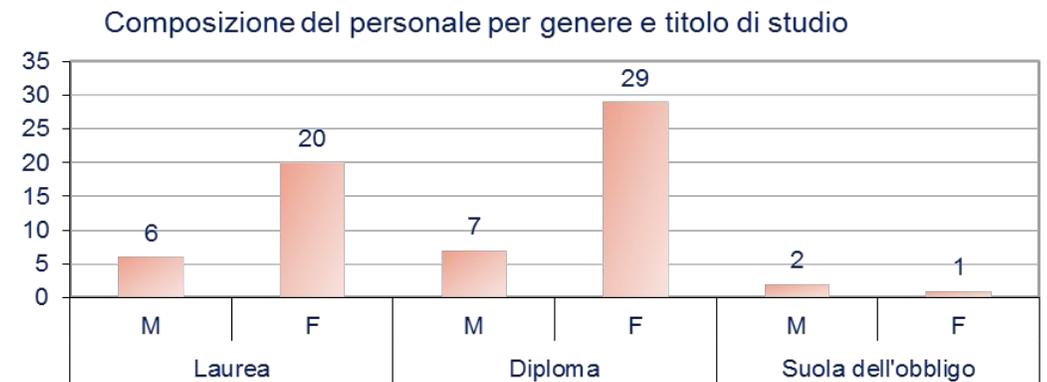


Distribuzione personale Camera di Commercio per inquadramento contrattuale al 31/12/2021	
Dirigenti	3
Liv. D funzionario	20
Liv. C Assistente	32
Liv. B operatore	8
Liv. A Ausiliario	2
Totale	65

MODELLO ORGANIZZATIVO: risorse umane



	Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	1	2
Diploma	29	7
Laurea	20	6
Totale	50	15



MODELLO ORGANIZZATIVO: livelli gerarchici e ampiezza media

Si forniscono alcuni dati di sintesi 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. 6

RESPONSABILI DI UFFICIO: n. 13

TOTALE DIPENDENTI: n. 65

AMPIEZZA ORGANIZZATIVA:

Ampiezza unità per area:

AREA	SEGRETERIA GENERALE (CON PROGRAMMAZIONE, RISORSE, PATRIMONIO, PERSONALE E ORGANIZZAZIONE)	REGISTRO IMPRESE, REGOLAZIONE DI MERCATO, ANALISI ECONOMICHE, OCCUPAZIONE	PROMOZIONE E SVILUPPO DELLE IMPRES E DEL TERRITORIO
Personale assegnato area	21	24	17

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

- numero dipendenti/dirigenti
 $65/3 = 22$
- numero dipendenti/PO
 $65/6 = 11$
- numero dipendenti/capi ufficio
 $65/13 = 5$

NOTA: Dati al mese di febbraio 2022

LE RISORSE ECONOMICHE DISPONIBILI

Con riferimento alle risorse economico-patrimoniali dell'Ente si riporta di seguito la composizione dello Stato Patrimoniale ed il dettaglio della previsione dei proventi e degli oneri correnti per l'esercizio 2022 a confronto con il consuntivo 2021.

Composizione Stato Patrimoniale

Attività	Consuntivo 2020	Consuntivo 2021
	Valore assoluto (importi in euro)	Valore assoluto (importi in euro)
Immobilizzazioni immateriali	-	19.355,40
Immobilizzazioni materiali	10.751.327,35	9.135.736,13
Immobilizzazioni finanziarie	1.756.893,05	1.570.194,37
IMMOBILIZZAZIONI TOTALI	12.508.220,40	10.725.285,90
Rimanenze	113.668,03	113.469,74
Crediti di funzionamento	1.431.661,69	1.330.731,52
Disponibilità liquide	23.281.541,12	22.651.766,97
ATTIVO CIRCOLANTE	24.826.870,84	24.095.968,23
Ratei e risconti attivi	14.664,61	14.233,05
TOTALE ATTIVITA'	37.349.755,85	34.835.487,18
Passività e Patrimonio netto	Consuntivo 2020	Consuntivo 2021
	Valore assoluto (importi in euro)	Valore assoluto (importi in euro)
Debiti di finanziamento	-	-
Trattamento di fine rapporto	3.641.483,47	3.806.679,08
Debiti di funzionamento	8.829.866,46	7.271.846,88
Fondi per rischi ed oneri	318.709,70	448.686,42
Ratei e risconti passivi	685.861,08	484.562,82
TOTALE PASSIVITA'	13.475.920,71	12.011.775,20
Avanzo patrimoniale	23.693.361,56	20.571.377,69
Riserve da partecipazioni	214.015,82	214.015,82
Altre riserve	3.088.441,63	2.808.762,61
Risultato economico d'esercizio	- 3.121.983,87	770.444,14
TOTALE PATRIMONIO NETTO	23.873.835,14	22.823.711,98
TOTALE PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO	37.349.755,85	34.835.487,18

Composizione Proventi

Voci di provento	Preventivo 2022		Consuntivo 2021	
	Valore assoluto (importi in euro)	%	Valore assoluto (importi in euro)	%
Diritto annuale	7.993.000	69%	8.156.977	65%
Diritti di segreteria	3.192.000	28%	3.477.097	28%
Contributi trasferimenti e altre entrate	250.000	2%	805.141	6%
Proventi da gestione di beni e servizi	140.000	1%	184.260	1%
Variazioni delle rimanenze	-	0%	-198	0%
TOTALE PROVENTI CORRENTI	11.575.000	100%	12.623.276	100%

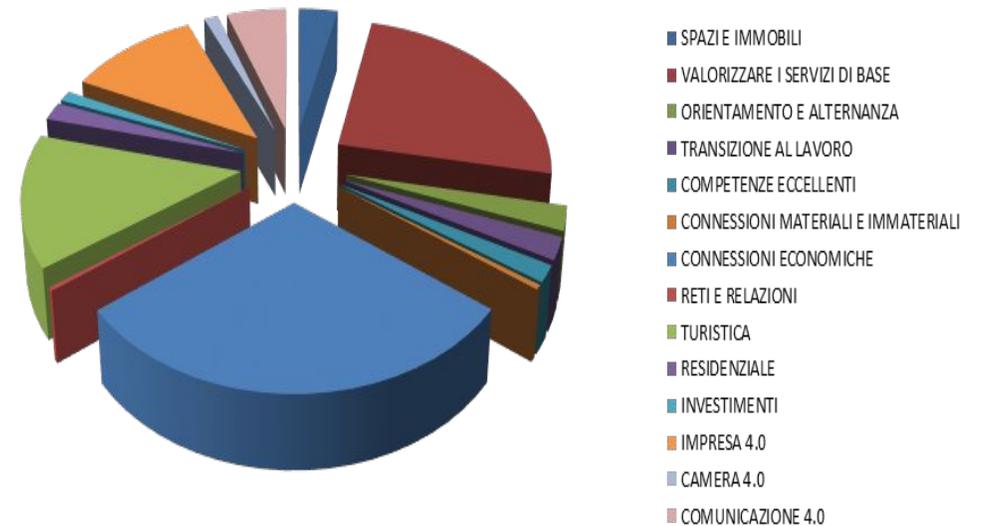
Composizione Oneri della Gestione Corrente

Voci di oneri	Preventivo 2022		Consuntivo 2021	
	Valore assoluto (importi in euro)	%	Valore assoluto (importi in euro)	%
Oneri correnti riferiti al personale	3.371.700	23%	3.133.657	22%
Oneri correnti riferiti alle iniziative di promozione economica	4.330.530	30%	3.601.327	26%
Oneri correnti riferiti al funzionamento	1.626.950	11%	1.225.961	9%
Oneri correnti riferiti alle quote associative	686.000	5%	632.937	5%
Oneri correnti riferiti alle prestazioni di servizi	1.845.520	13%	1.562.220	11%
Oneri correnti riferiti ad ammortamenti ed accantonamenti	2.795.300	19%	3.777.489	27%
TOTALE ONERI CORRENTI	14.656.000	100%	13.933.592	100%

LE RISORSE ECONOMICHE DISPONIBILI

La 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”.

STRUTTURA IN PROGRESS	COMPETENTI PER COMPETERE	risorse interne
	SPAZI E IMMOBILI	150.000
	VALORIZZARE I SERVIZI DI BASE	1.070.525
NUOVE GENERAZIONI	ORIENTAMENTO E ALTERNANZA	110.000
	TRANSIZIONE AL LAVORO	100.000
	COMPETENZE ECCELLENTI	75.000
CONNESSIONI	CONNESSIONI MATERIALI E IMMATERIALI	20.000
	CONNESSIONI ECONOMICHE	1.275.000
	RETI E RELAZIONI	15.000
ATTRATTIVITA'	TURISTICA	602.000
	RESIDENZIALE	85.000
	INVESTIMENTI	50.000
CULTURA DIGITALE	IMPRESA 4.0	494.005
	CAMERA 4.0	54.000
	COMUNICAZIONE 4.0	230.000
TOTALE		4.330.530



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:	138
Superficie:	1.199 kmq
Popolazione:	879.929 abitanti - gennaio 2021
Valore aggiunto prodotto:	22.834 milioni di euro – preconsuntivo anno 2020
Unità locali registrate:	86.782 - anno 2021 (64,7% servizi, 29,9% industria, 2,2% agricoltura 3,2 non classificate)
Imprese attive per kmq:	49,5 - anno 2021
Propensione all'export:	40,1% - anno 2020
Esportazioni specializzate e high tech:	55,1% - anno 2020
Commercio estero:	Export: 10.789 milioni di euro Import: 8.103 milioni di euro Saldo: +2.686 milioni di euro - anno 2021 provvisorio
Occupati:	373 mila occupati - anno 2021
Tasso di disoccupazione:	6,6% - anno 2021
Turismo:	149 esercizi alberghieri, 12.154 posti letto – anno 2020 626.354 arrivi, 1.254.875 presenze - anno 2021 provvisorio



ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO : la congiuntura a Varese e nel mondo

Tra ottobre e dicembre 2021 sono state intervistate circa 300 imprese varesine appartenenti al manifatturiero industriale e artigiano, con l'obiettivo di valutare l'andamento dell'economia provinciale nel trimestre estivo. A tale proposito si evidenzia **una variazione dell'indice di produzione molto positiva** sia per l'industria (+12% a Varese e +11,2% in Lombardia), sia per l'artigianato (+11,1% a Varese e 10,8% in Lombardia).

Tali dati (tendenziali) vanno, tuttavia, osservati con grande cautela, anche perché l'andamento del 2020 è stato molto particolare. Nella fattispecie il trimestre estivo dello scorso anno era stato un buon periodo di ripresa, quindi le variazioni sono meno eclatanti, ma sicuramente più realistiche, di quelle evidenziate nel trimestre precedente, quando le variazioni, molto elevate, erano certamente frutto di un effetto di rimbalzo.

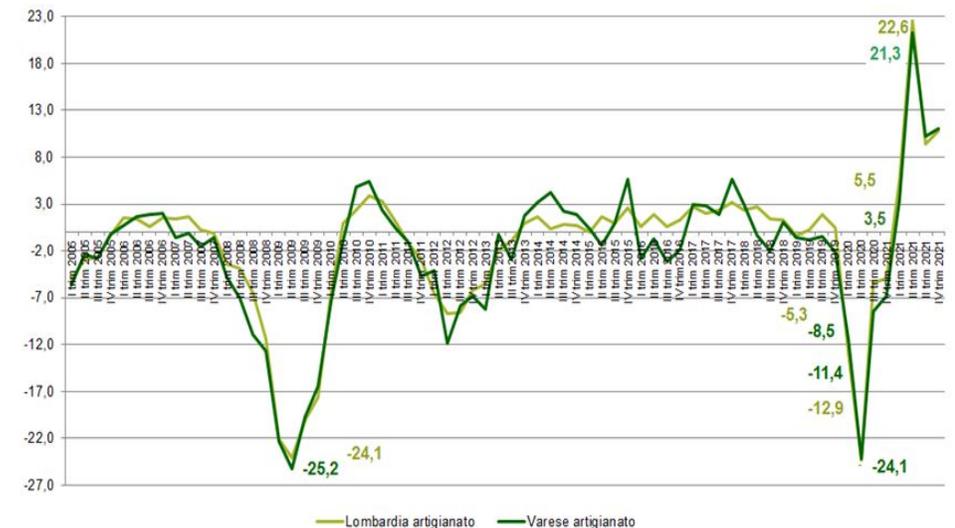
Sempre nell'ultimo trimestre 2021 la quota di fatturato con l'estero dell'industria è stata del 42% mentre quella dell'artigianato del 8%, il tasso di utilizzo impianti è stato del 64% per l'artigianato e del 72,5% per l'industria e le giornate (equivalenti) di produzione assicurata sono 48 per il comparto artigiano e 68 per l'industria.

Da un punto di vista più generale terminata la fase delle riaperture, inizia la transizione verso la nuova normalità. Si è trattato di una fase positiva, con rialzi del Pil superiori alle attese. Le maggiori economie dell'eurozona si stanno avvicinando quindi **ai livelli pre-crisi prima di quanto atteso**.

Restano tuttavia ancora **molti fattori che condizioneranno le tendenze** nei mesi a venire: la guerra scoppiata tra la Russia e l'Ucraina che fa rivedere al ribasso le stime sulla crescita economica (crescita del Pil a +3% secondo la BCE); le quotazioni delle materie prime in crescita; la politica di gestione dell'offerta di energia; le problematiche nel settore della logistica; il funzionamento delle catene globali del valore, in un contesto ancora insicuro a causa dell'aumento dei contagi da Covid19.

Infatti, **la ripresa richiederà anche la riattivazione di molti segmenti del mercato del lavoro** attraverso il rientro nei circuiti produttivi di molte persone che la pandemia ha spinto verso l'inattività, anche perché le opportunità di impiego adesso non mancano, come evidenziano le difficoltà di reperimento di manodopera lamentate dalle imprese di molti settori.

Dopo il rimbalzo dei trimestri centrali dell'anno, l'eurozona è adesso entrata in una nuova fase, nel corso della quale **l'impatto delle riaperture sulla crescita si ridimensiona**. Questo potrebbe preludere a un cambiamento delle caratteristiche delle fase ciclica. Possibile che si vada incontro a una fase di graduale normalizzazione dei comportamenti, con l'attenuazione della crescita della domanda, ma anche con lo spegnimento delle tensioni dal lato dell'offerta.



ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO: la congiuntura a Varese e nel mondo



Nel 2021, e in particolare dal mese di marzo a Varese riprende **la dinamica imprenditoriale**, specie per quanto riguarda le iscrizioni di nuove imprese (+24% rispetto al 2020). Per le cessazioni, invece, il 2021 è ancora molto al di sotto del livello pre-pandemico (-22% sul 2019).

Per quanto riguarda il mercato del lavoro, nel 2021, in provincia di Varese, complessivamente, sono state autorizzate 45 milioni di **ore di cassa integrazione**, lo scorso anno erano state 70 milioni. Alla fine di giugno 2021 sono stati sbloccati i licenziamenti tranne per il settore tessile-abbigliamento-calzaturiero e per le aziende che stanno ancora facendo ricorso agli ammortizzatori sociali.

Per quanto riguarda l'occupazione, i dati relativi al 2021 evidenziano **una ripresa delle assunzioni (e cessazioni)**, soprattutto nei mesi di settembre e ottobre. Il mese di settembre in particolare ha evidenziato un sensibile incremento degli avviamenti al lavoro sia rispetto ai mesi precedenti che rispetto a settembre 2020 e 2019. A Varese nel 2021 le assunzioni sono diminuite complessivamente dell'8,6% rispetto all'anno 2019 e sono riuscite a recuperare il 20,4% rispetto all'anno 2020. Per quanto riguarda le cessazioni rispetto all'anno 2019 sono diminuite del 7% e sono aumentate rispetto all'anno 2020 dell'16,3%.

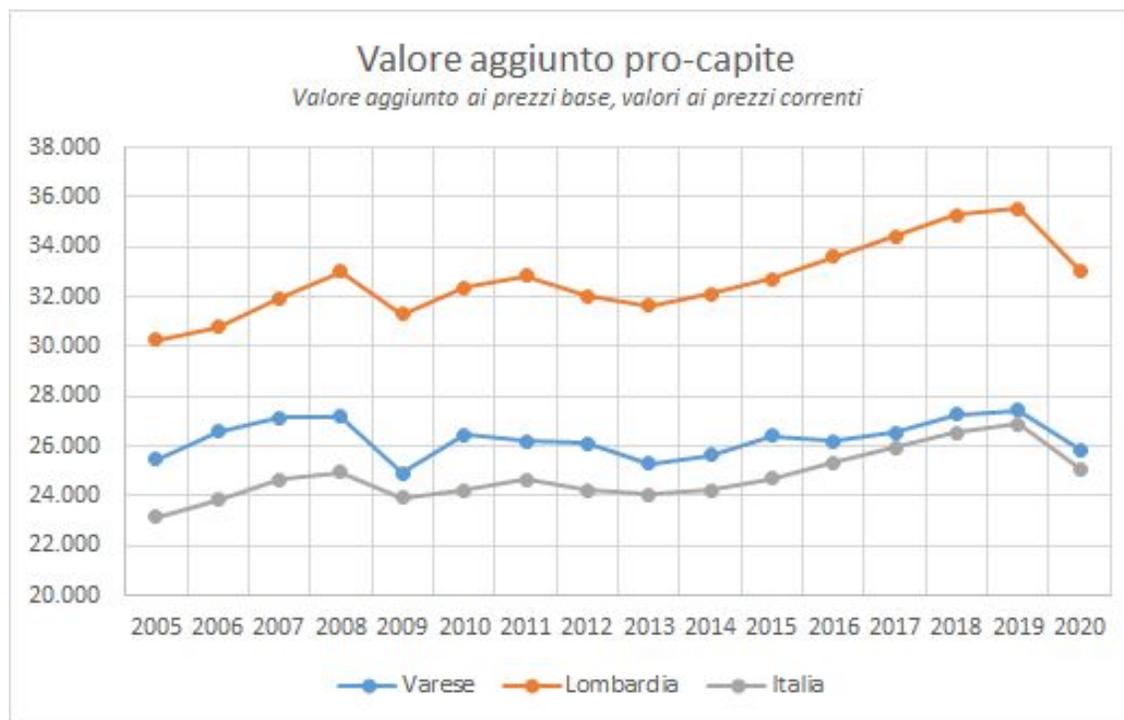
Per ciò che riguarda **l'export**, i dati provvisori dell'anno mostrano che il valore del commercio verso l'estero varesino ha raggiunto la cifra record di 10 miliardi e 789 milioni di euro (+18,5% rispetto al dato del 2020).

ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO: il valore aggiunto

Nel 2020, il **valore aggiunto stimato** (a preconsuntivo) dall'Istituto Tagliacarne generato dal sistema economico varesino, che è espressione della ricchezza complessivamente prodotta in provincia, è **pari a 22.834 milioni di euro, ovvero il 6,9 % del valore aggiunto lombardo e l'1,5% di quello italiano**. Per il 2019 più di 2/3 della ricchezza prodotta, è prodotta dal terziario ma la provincia continua a mantenere comunque una certa caratterizzazione industriale (sempre nel 2019 l'apporto dell'industria, incluse le costruzioni, è stato pari al 32,2%, superiore sia al dato lombardo che al dato nazionale). Per il 2020 non sono ancora disponibili i dati disaggregati per branca di attività economica ma è ipotizzabile supporre i medesimi ordini di grandezza.

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, nel 2017 tocca i 23.499 milioni di euro, per arrivare al punto di massimo del 2019 e cioè, a 24.291; ciò significa che si è tornati a crescere. Dal preconsuntivo del 2020, che stima un valore aggiunto di 22.834 milioni di euro, vediamo purtroppo gli effetti del COVID-19 sulla nostra economia, verificandosi un decremento del -6,0% rispetto all'anno 2019.

Di pari passo torna a crescere, nel 2019, anche **la ricchezza per abitante**, che raggiunge i 27.448 euro, e riesce a superare, seppur di poco (+0,9%) il picco raggiunto nel 2008 (27.192 euro). Nel 2020 anche per la ricchezza per abitante si registra, a causa degli effetti del COVID-19, un calo di quasi 6 punti percentuali (-5,7%), **si passa infatti dai 27.448 euro del 2019, ai 25.877 euro dell'anno appena trascorso**.



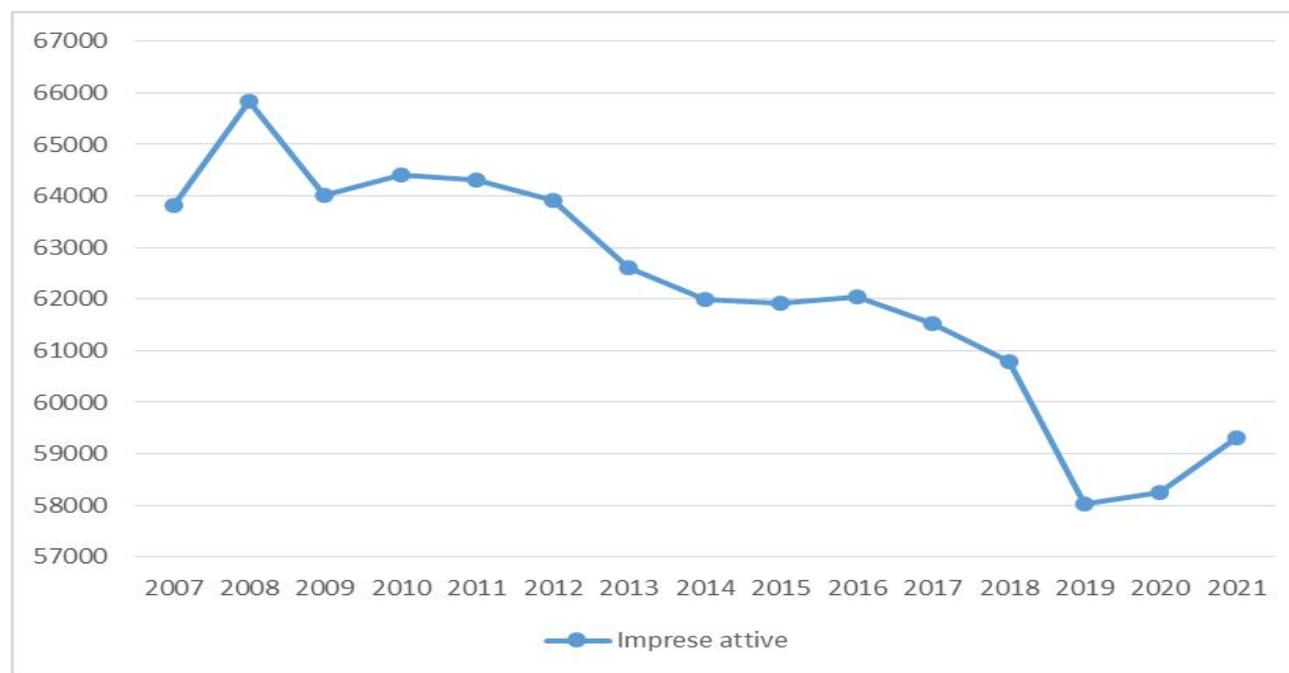
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO: le imprese

Le imprese attive in provincia di Varese a fine dicembre 2021 risultano 59.309, registrando un aumento dell'1,8% rispetto al dato di fine 2020, pari a di 58.260 imprese. Tra i settori che hanno un peso maggiore sul totale delle imprese, il commercio al dettaglio subisce un lievissimo calo rispetto al 2020 (-0,01%), così come la fabbricazione di prodotti in metallo (-0,6%) mentre l'agricoltura, sempre rispetto all'anno scorso, è in aumento (+2,0%).

A livello territoriale, **la provincia di Varese registra, rispetto al 2020, il maggior incremento delle imprese (+1,8%)**, seguito da Brescia (+1,3%), Como (+1,2%) e Bergamo (+1,1%), superando anche l'incremento regionale (+0,5%) e nazionale (+0,3%).

Nel 2021, per quanto riguarda le iscrizioni, riprende la dinamica imprenditoriale, in particolare dal mese di marzo, che tende però poi a rallentare fino al dicembre. Per le cessazioni, invece, i primi mesi del 2021 sono ancora molto al di sotto del livello pre-pandemico, mentre si registra, da agosto, un leggero avvicinamento ai valori del 2019. Complessivamente nel 2021, a fronte di 4.080 nuove realtà imprenditoriali, le cessazioni non d'ufficio sono state 2.974 con un saldo positivo di +1.106 imprese.

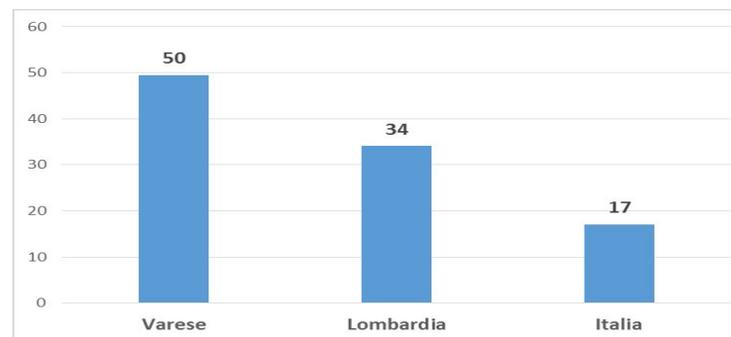
Il territorio provinciale, nel complesso, mantiene **un'elevata densità di imprese** in rapporto all'estensione del territorio: **50 imprese ogni Km²** a fronte delle 34 lombarde e delle 17 italiane. Forte la presenza di imprese artigiane, che a fine 2021 rappresentano il 33% del totale.



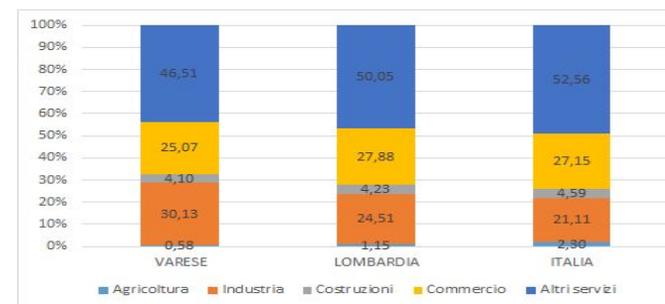
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO: dinamiche economiche

Il 2021 si chiude con 59.309 imprese attive (68.315 imprese registrate) e 76.750 unità locali attive (86.782 unità locali registrate). Il numero delle imprese attive varesine si è incrementato rispetto a quello dello scorso anno: sono infatti passate dalle 58.206 della fine del 2020 alle 59.309 al 31 dicembre 2021. Si tratta di un risultato (+1,8%) che risulta migliore della media lombarda (+0,5%) e nazionale (+0,3%).

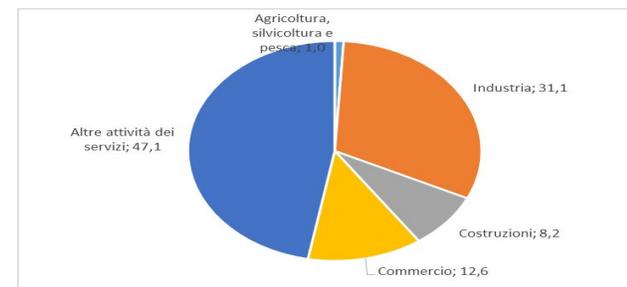
Passando a considerare i dati relativi alla natimortalità delle imprese, nel 2021 a fronte di 4.080 nuove realtà imprenditoriali, le cessazioni non d'ufficio sono state 2.974 con un saldo positivo di +1.106 imprese. Il numero di imprese cessate scende e passa da 3.285 del 2020 a 2.974 del 2021, il tasso di mortalità si attesta al 4,4%.



Passando all'analisi del contesto produttivo, è da evidenziare che la grande varietà merceologica dell'industria e dell'artigianato di produzione fa sì che la provincia di Varese sia un "multidistretto produttivo". Le specializzazioni più rilevanti riguardano le filiere della metallurgia e fabbricazione di prodotti in metallo (23,1% sul totale manifatturiero), seguito dal tessile-abbigliamento (18,9%) e infine dalla meccanica (15,6%).

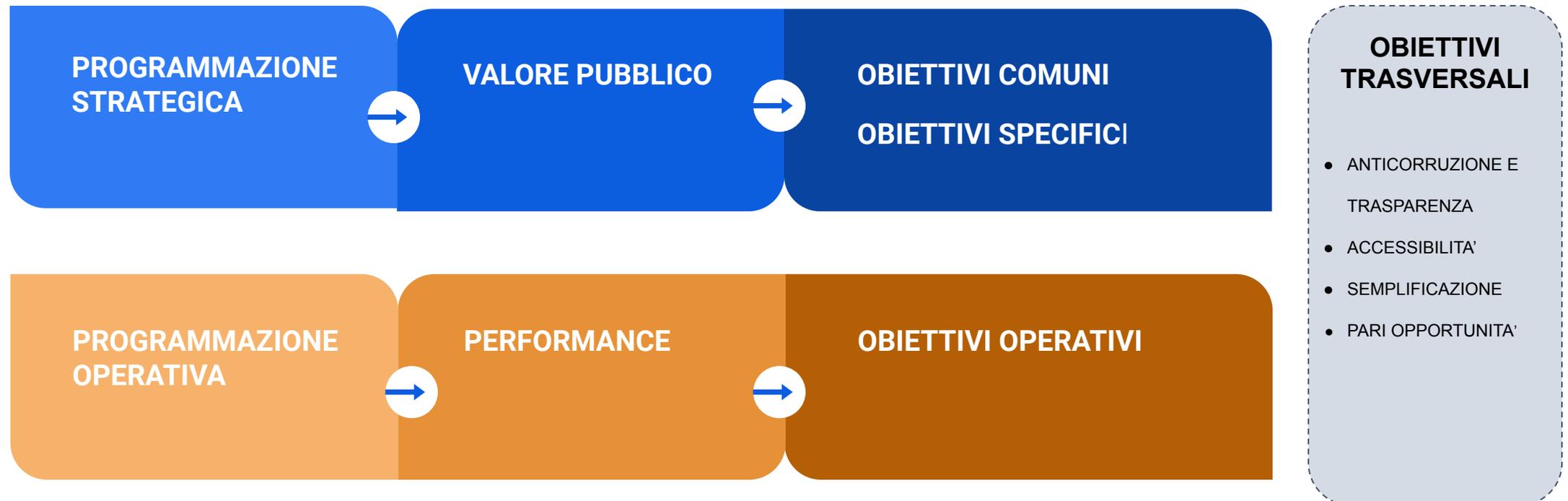


Passando a considerare la performance delle imprese varesine si evidenzia il valore medio della produzione per il 2020 (per le quasi 13mila società di capitali che depositano il bilancio in Camera di Commercio), pari a 1.848.351 euro e il valore aggiunto medio di 455mila euro. Molta parte dei risultati delle imprese varesine deriva dai rapporti commerciali con l'estero, si evidenzia, infatti, che oltre il 40% del fatturato delle industrie manifatturiere del territorio provenga dalla vendita di beni all'estero come conseguenza di una spiccata vocazione all'export della nostra provincia.



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

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



VALORE PUBBLICO: Obiettivi Comuni

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, si avvia con il ciclo 2022-2024 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** individuati da Unioncamere sono i seguenti:



Favorire la **transizione digitale ed ecologica**



Favorire la **transizione burocratica** e la **semplificazione**



Sostenere lo sviluppo dell’**internazionalizzazione** delle imprese



Garantire la **salute gestionale** e la **sostenibilità economica** dell’Ente

Gli obiettivi comuni, così come sopra individuati, sono stati recepiti all’interno 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 all’allegato “Schede Obiettivi” del presente documento e si precisa che gli **obiettivi comuni sono marcati come “O.C. Cdc”**.

T
R
A
S
P
A
R
E
N
Z
A

S
E
M
P
L
I
F
I
C
A
Z
I
O
N
E

<p>TRANSIZIONE DIGITALE ED ECOLOGICA</p> <p>La CdC deve connotarsi come soggetto che diffonde la cultura del digitale. In particolare l'azione si focalizzerà sull'ampliamento delle attività dei PID per favorire lo sviluppo delle competenze digitali della PMI nonché la conoscenza delle nuove tecnologie. Inoltre, promuove lo sviluppo di una crescita economica circolare e rispettosa delle regole ambientali.</p>	<p>DIGITALE</p>
--	------------------------

<p>ORIENTAMENTO E LAVORO</p> <p>La CdC desidera accompagnare le nuove generazioni verso il mondo del lavoro, rispettando le loro inclinazioni e aspettative, aiutandole ad acquisire le giuste competenze e rispondendo ai bisogni del mondo produttivo.</p>	<p>GIOVANI</p>
---	-----------------------

<p>INNOVAZIONE E MARKETING TERRITORIALE</p> <p>La CdC intende promuovere in maniera coordinata e in linea con la programmazione nazionale e regionale, il brand di territorio per il turismo dei laghi e sportivo, green e legato al wellness; potenziare i contatti, qualificare e modernizzare l'offerta turistica.</p>	<p>TERRITORIO</p>
--	--------------------------

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

<p>TRANSIZIONE BUROCRATICA E SEMPLIFICAZIONE</p> <p>Il consolidamento della strategia di semplificazione da parte della CdC passa attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'estensione del numero di Comuni aderenti al SUAP; • il potenziamento degli strumenti del Fascicolo Informatico d'impresa e del cassetto digitale; • un'importante operazione di pulizia e riqualificazione del data base del Registro Imprese mediante la cancellazione delle imprese non attive 	<p>I M P R E S E</p>
---	---

<p>SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE</p> <p>La CdC intende supportare le PMI del territorio per avviare o consolidare la presenza all'estero attraverso attività di info-formazione, orientamento ai mercati ed assistenza specialistica.</p>	<p>I M P R E S E</p>
---	---

<p>TUTELA E LEGALITA'</p> <p>La CdC promuove una serie di misure che contribuiscono al buon funzionamento del mercato (ostacolare la contraffazione e rilevare i prezzi)</p>	<p>I M P R E S E</p>
---	---

A
C
C
E
S
S
I
B
I
L
I
T
A'
A
N
T
I
C
O
R
R
U
P
T
I
O
N
E

PERFORMANCE: Obiettivi operativi

OBIETTIVI OPERATIVI

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

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

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

Per le schede obiettivo si rinvia all'Allegato " Schede obiettivi" del presente documento.

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO SPECIFICO										
										
	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**. Per la relativa scheda di dettaglio si rimanda all'Allegato Schede obiettivi al presente documento.

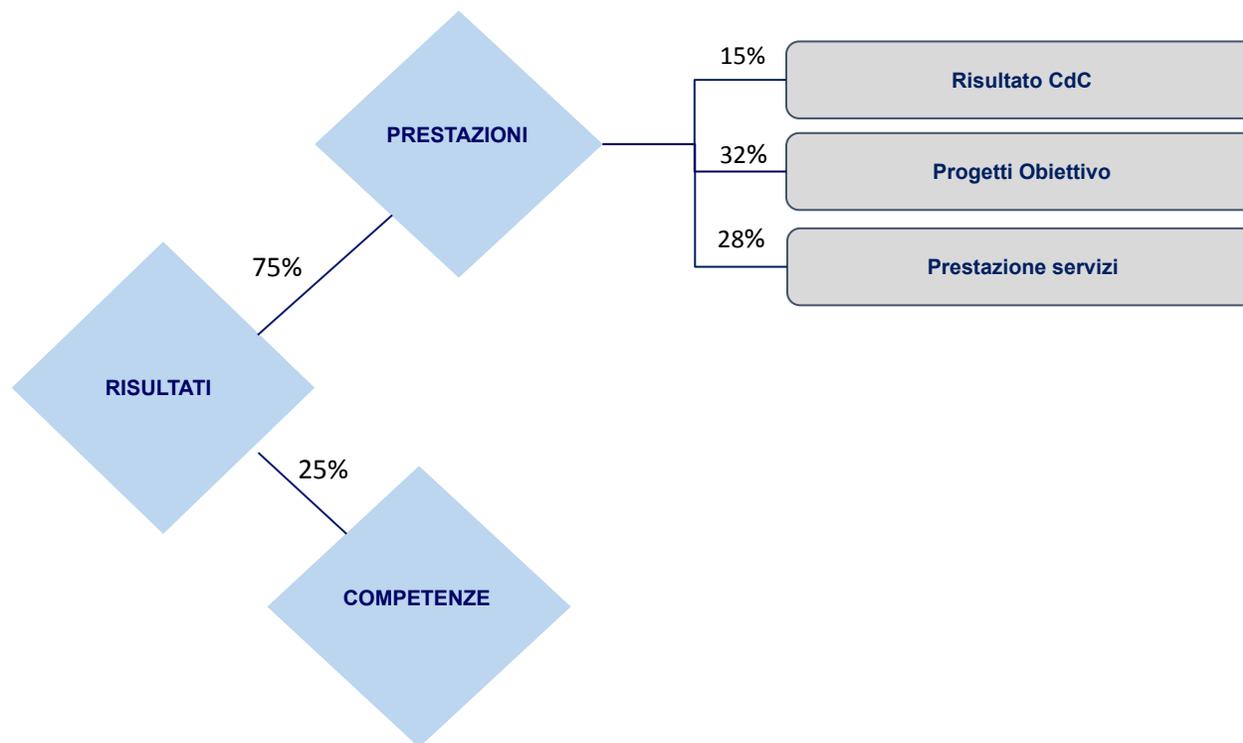
PERFORMANCE individuale

L'assegnazione degli **obiettivi ai dirigenti** e la successiva valutazione dei risultati si impenna 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" e rielaborata sulla base delle indicazioni fornite dall'Organismo di Valutazione della Performance dell'Ente (ex OVP) 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).

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



PERFORMANCE individuale

Il **sistema di valutazione del personale non dirigente** prende avvio dalle professionalità, dalle competenze e dai comportamenti chiave per lo sviluppo strategico dell'Ente e per la soddisfazione dei bisogni dell'utenza. Si basa sulla definizione di diversi e specifici gruppi, 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 i comportamenti tipici effettivamente agiti 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 all'erogazione del premio di produttività legato alla valutazione dell'apporto individuale.

PRODUTTIVITA' ORGANIZZATIVA

Assegnata sulla base

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

PRODUTTIVITA' INDIVIDUALE (OBIETTIVI)

Assegnata sulla base:

- della valutazione ottenuta sugli obiettivi individuali (in funzione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi 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 ORIZZONTALE

La progressione economica orizzontale comportare un aumento stipendiale a livello economico e viene riconosciuta in modo selettivo ad una quota limitata di dipendenti (al massimo al 50% degli aventi diritto).

Viene attribuite in relazione alle risultanze della valutazione della performance individuale del triennio che precede l'anno in cui è adottata la decisione di attivazione dell'istituto (VALORE TRIENNIO DI RIFERIMENTO) così calcolata:

VALORE TRIENNIO DI RIFERIMENTO = MEDIA TRA LE MEDIE DELLE VALUTAZIONI RELATIVE ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE(*) DEI TRE ANNI

PRODUTTIVITA' INDIVIDUALE (COMPORAMENTI)

I comportamenti agiti sono stati così individuati:

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

Assegnata sulla base:

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

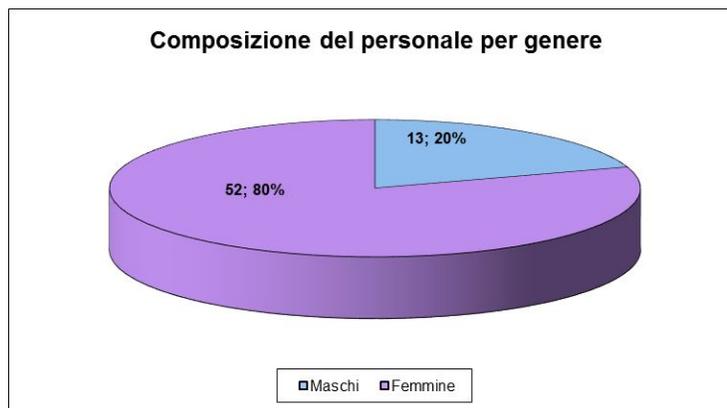
PERFORMANCE: Azioni positive e Pari opportunità

L'Ente adotta il **Piano di Azioni Positive** – PAP - documento programmatico mirato ad introdurre azioni positive all'interno del contesto organizzativo e di lavoro per riequilibrare le situazioni di diseguità di condizioni fra uomini e donne che lavorano all'interno dell'Ente.

Il PAP Rappresenta uno strumento utile ad offrire a tutti i lavoratori la possibilità di operare in un contesto organizzativo sicuro, coinvolgente e attento a prevenire situazioni di malessere e disagio.

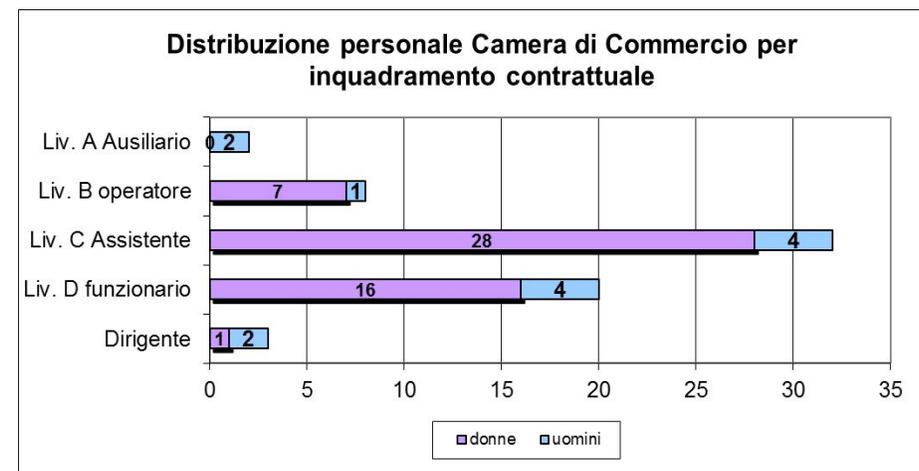
Si riportano di seguito alcuni dati di sintesi della composizione del personale dell'Ente per genere, rinviando per maggiori dettagli alla Sezione 3 "Organizzazione" del presente documento ed all'allegato "Piano Azioni Positive 2022-2024".

Composizione del personale per genere al 31.12.2021	
Maschi	13
Femmine	52
Totale	65



Composizione del personale per inquadramento contrattuale al 31.12.2021	Donne	Uomini	Totale
Dirigente	1	2	3
Liv. D Funzionario	16	4	20
Liv. C Assistente	28	4	32
Liv. B operatore	7	1	8
Liv. A Ausiliario	0	2	2
TOTALE	52	13	65

	2019	2020	2021
% di Dirigenti donne	33%	33%	33%
% di personale femminile assunto a T.I.	78%	81%	80%
% di personale femminile laureato/ Totale del personale femminile	40%	49%	52%
% di personale maschile laureato/Totale del personale maschile	38%	38%	38%



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 sesso, 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. Specifici KPI sono riportati negli obiettivi trasversali allegati.

OBIETTIVI SPECIFICI	AZIONI	ATTORI COINVOLTI	MISURAZIONE	BENEFICIARI
Elaborazione, predisposizione e attivazione di un più stabile e strutturato progetto di ampliamento e implementazione del lavoro agile all'interno dell'ordinaria organizzazione del lavoro camerale	Approvazione del Regolamento sul lavoro agile e dei relativi accordi, a seguito della revisione di quelli temporanei attualmente vigenti e delle indicazioni derivanti dal nuovo CCNL	Segretario Generale, dirigenti, PO, Organizzazioni sindacali, RSU, Servizio Personale e Organizzazione, dipendenti, ICT, RSPP, Provveditorato e Contabilità	Provvedimento di approvazione, numero contratti di lavoro, analisi sui costi di attivazione e sui risparmi legati in particolare al minore utilizzo degli uffici e allo straordinario	tutto il personale
Stesura dell'annuale piano formativo per lo sviluppo delle competenze di tutto il personale che interessa varie aree di intervento, tra le quali ad esempio, il costante aggiornamento professionale, la cura delle competenze manageriali e relazionali, i temi legati alla sicurezza del lavoro e del trattamento dei dati, il benessere organizzativo	Partecipazione a corsi specialistici a catalogo organizzate da Enti e società di formazione, in particolare Unioncamere e SiCamera per acquisire e/o migliorare le seguenti principali competenze nell'ambito di: digitalizzazione, rilancio delle attività economiche, sicurezza sul lavoro	Segretario Generale, dirigenti, PO, Organizzazioni sindacali, RSU, Ufficio Personale e Organizzazione dipendenti	numero e tipologia di corsi – numero partecipanti a ciascun corso – numero dipendenti partecipanti ad almeno un corso – abilitazioni conseguite per i corsi che lo richiedano ad esempio corsi sicurezza	tutto il personale

PERFORMANCE: Contesto esterno Rischi corruttivi e trasparenza

L'analisi dei **rischi corruttivi** non può prescindere dall'analisi del **contesto esterno**, come ribadito anche dalla delibera A.N.A.C. n. 1074 del 21 novembre 2018. 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'Agenzia 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 2021, la provincia di **Varese si posiziona 32^a in ambito Giustizia e Sicurezza**, guadagnando 9 posizioni sull'anno precedente. L'indice di criminalità, calcolato in base al numero di reati commessi e denunciati, vede Varese in 59° posizione, con un miglioramento rispetto al 68° posto del 2020 e del 66° posto del 2019 (i dati indicati fotografano solo i reati emersi in seguito a segnalazioni alle Forze dell'Ordine). Nella tabella che segue si evidenziano alcuni dei reati maggiormente significativi, con la posizione di Varese nella classifica nel 2021 e numero di reati denunciati, con il confronto con l'anno precedente e il 2019.

	Anno 2021		Anno 2020		Anno 2019	
	Posizione Provincia di Varese (calcolata su n. denunce ogni 100.000 abitanti)	N. di denunce ogni 100.000 abitanti	Posizione Provincia di Varese (calcolata su n. denunce ogni 100.000 abitanti)	N. di denunce ogni 100.000 abitanti	Posizione Provincia di Varese (calcolata su n. denunce ogni 100.000 abitanti)	N. di denunce ogni 100.000 abitanti
Estorsioni	39°	11,7	63°	14,2	44°	13,7
Riciclaggio e impiego di denaro	101°	5,9	77°	3,2	76°	2,7
Truffe e frodi informatiche	42°	373	55°	331	46°	279

L'emergenza sanitaria, con le misure relative alla chiusura degli esercizi commerciali ed il progressivo spostamento dei consumi dai negozi fisici alle piattaforme informatiche, potrebbe portare col tempo ad un incremento del fenomeno usurario, che notoriamente prospera in situazioni di crisi economica. Per il 2021, comunque, Varese si posiziona ai primi posti nella classifica delle province stilata dal Sole 24Ore, con 0 denunce.

PERFORMANCE: Rischi corruttivi e trasparenza

Gli enti camerali rappresentano per il territorio di competenza un fondamentale **presidio per la legalità**, grazie alle funzioni agli stessi attribuite dalla normativa. Il **maggior 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”.

Nel 2021 la Camera di Commercio di Varese ha emesso 4 ordinanze di confisca e dissequestro, 19 ordinanze di ingiunzione e 5 ordinanze di archiviazione a seguito di segnalazioni da parte di organi esterni. Sono inoltre stati oggetto di sequestro e/o confisca più di 18 attrezzature per attività di autoriparazione e 2627 prodotti che risultavano non conformi alle disposizioni del codice del consumo.

Nel triennio in esame si cercherà di potenziare l'azione camerale in tema di trasparenza e legalità anche attraverso la collaborazione con le associazioni consumatori e di categoria oltre che con le reti regionali. In questo ambito si segnala anche l'istituto della composizione negoziata della crisi, le cui funzioni sono state assegnate agli enti camerali. La Giunta camerale con deliberazione n. 5 del 27 gennaio 2022 ha approvato il **Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) 2022-2024** rinviando al mese di aprile “l'innesto in essi di quelle componenti utili a una loro integrazione” nel PIAO stesso.

I criteri di redazione del Piano risultano coerenti con l'impostazione seguita dalla Camera di Commercio di Varese nella elaborazione dei precedenti documenti. Il Piano triennale 2022-2024 è stato pertanto redatto tenendo conto delle diverse previsioni normative entrate in vigore dopo la legge n. 190/2012 e in particolare quelle individuate dal Decreto legislativo n. 97 del 25 maggio 2016. Come anche per i precedenti piani elaborati il punto di partenza è il coordinamento dei diversi documenti dell'ente in tema di programmazione, per far sì che il presente documento sia fortemente integrato con il piano performance e con le indicazioni contenute nel nuovo bilancio pluriennale approvato dal Consiglio con deliberazione n. 5 del 29 novembre 2018: integrazione che è anche l'obiettivo principale del PIAO.

Dopo aver verificato la coerenza del il piano approvato a gennaio con gli obiettivi e le linee di indirizzo del presente PIAO, si ritiene di non procedere a modifiche del documento ad eccezione di un aggiornamento dei dati relativi al contesto esterno, riportando le principali indicazioni e rinviando alla citata delibera 5/2022 in allegato quale parte integrante al presente documento.

Si allegano per maggior dettaglio e a formare parte integrante del presente documento:

- Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022-2024 (*)
- Allegato A- Mappatura
- Allegato B - Schede Rischio
- Allegato C -Misure Generali
- Scheda Relazione RPCT 2021
- Trasparenza

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:

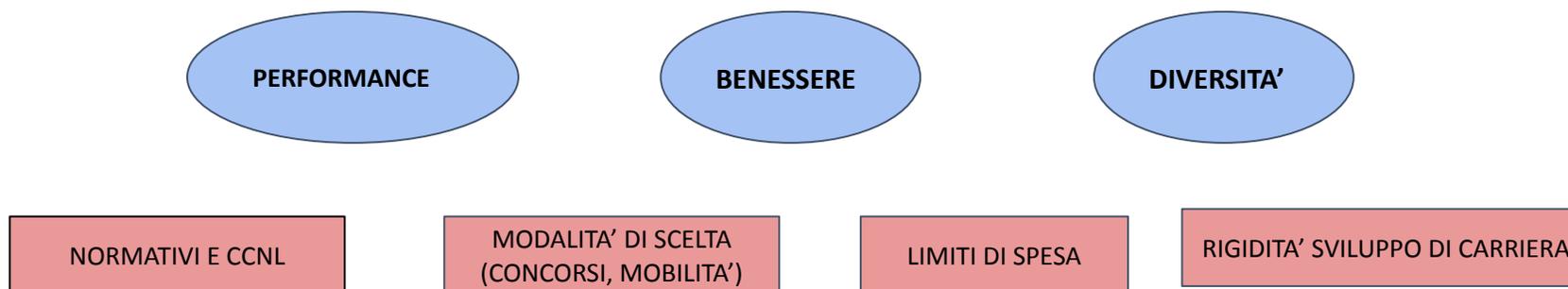
- a. attenzione all'**innovazione digitale** da rendere accessibile alla più ampia platea;
- b. **trasparenza e semplificazione delle procedure**, qualità delle prestazioni, efficacia dell'azione, economicità ed efficienza nella gestione;
- c. **sensibilità ai mutamenti del contesto** di riferimento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

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:

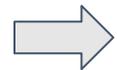


e tenendo conto dei vincoli:



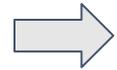
Lo **sviluppo del modello di organizzazione del lavoro agile**, comporta l'inserimento dello stesso nel processo di innovazione dell'organizzazione del lavoro allo scopo di stimolare il cambiamento strutturale del suo funzionamento, in direzione di una maggiore efficacia dell'azione amministrativa, della produttività del lavoro e di orientamento ai risultati e di agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

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.

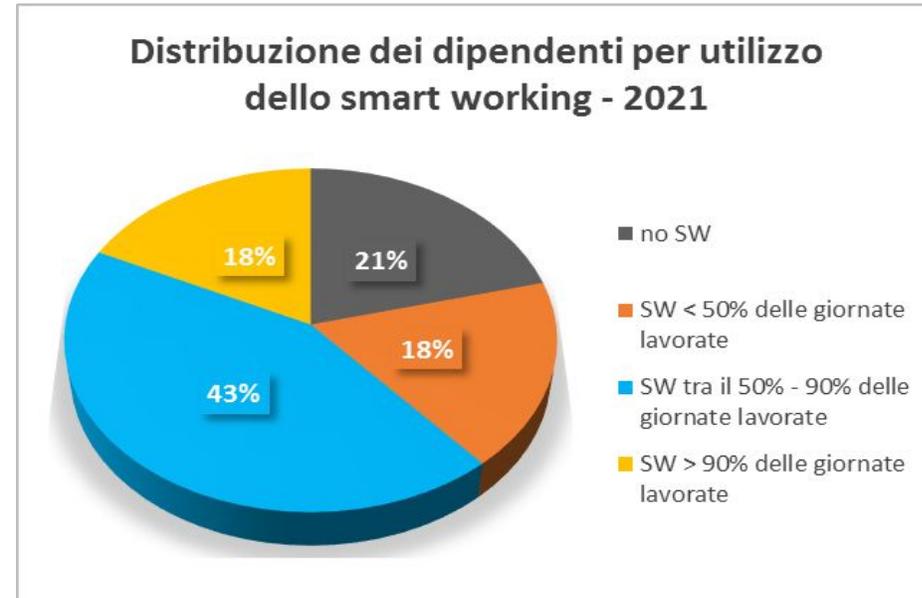
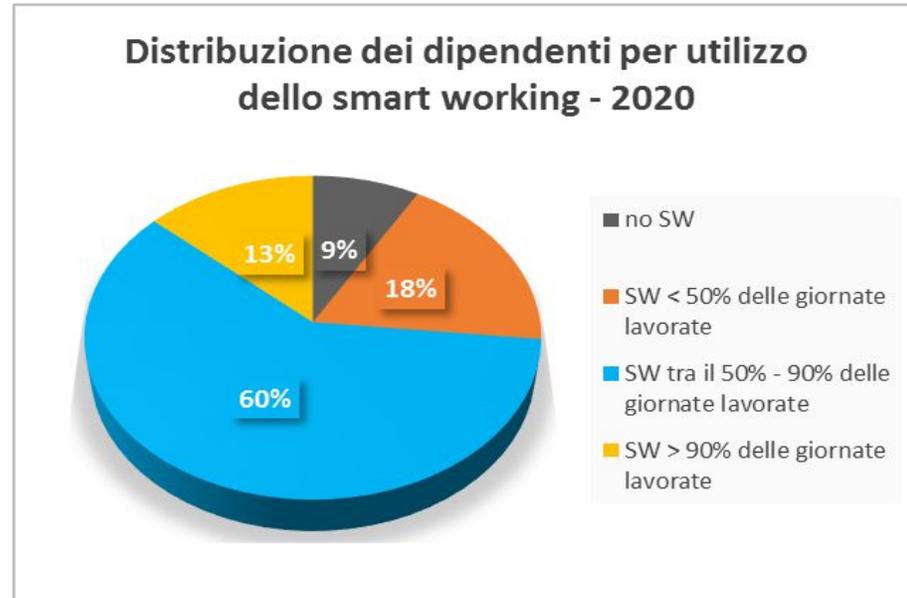
SOGGETTI	RUOLO	ATTIVITA'
Dirigenza	Promuove l'innovazione dei sistemi organizzativi, fondamentali per il rinnovo di un'organizzazione basata, non solo su obiettivi, ma su stili manageriali evoluti.	Predisporre, assegna e valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi, raccordandosi con i responsabili e con le organizzazioni sindacali, per garantire l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione nell'individuazione del personale da avviare al lavoro agile.
CUG - Comitato Unico di Garanzia	Supportano 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.	Predispongono 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.
OVP - Organismo di Valutazione	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 da adesso in poi confluiscono nel presente documento.
RTD - Responsabile Transizione Digitale	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.
Organizzazioni sindacali	Sono coinvolti nelle politiche dell'ente in tema di personale, con particolare riferimento agli adempimenti sul lavoro agile (regolamento, accordi).	In particolare collaborano alla stesura del sistema di valutazione, forniscono indicazioni sulle politiche di assunzione del personale e si raccordano con il CUG per la parte legata al benessere organizzativo.
RSPP, medico competente, RLS	Forniscono indicazioni in tema di sicurezza negli ambienti di lavoro.	Partecipano in particolare alla redazione delle informative sulla sicurezza allegare agli accordi individuali di lavoro agile.

Organizzazione del lavoro agile: Smart-working nel periodo emergenziale

In Camera di Commercio di Varese lo smart working nel periodo emergenziale ha interessato il **90,4% del personale**; per l'83,1% dei dipendenti, con questa modalità è stato svolto oltre il 50% della prestazione lavorativa; nel 2,4% dei casi (2 dipendenti) questa percentuale ha raggiunto il 100%.

Il massiccio ricorso allo smart working durante il lockdown ha consentito all'Ente di assicurare continuità alle attività istituzionali e di limitare il ricorso a forme di interruzione della prestazione lavorativa (ammortizzatori sociali, esenzione dal servizio): nei quattro mesi di marzo-aprile-maggio-giugno le **giornate lavorate sono state il 73% delle quasi 7.000 giornate lavorative teoriche**. La situazione si presenta differenziata in base all'ufficio di appartenenza, in ragione delle attività svolte.

Preme inoltre evidenziare che gli operatori di alcuni settori nei quali nei tre mesi del lockdown si è registrata una contrazione dei volumi causa sospensione delle attività e chiusura di imprese e studi (es. regolazione di mercato, attività ispettiva, mediazione e OCC...), sono stati temporaneamente **riconvertiti su attività "emergenziali"** (es. informazioni sui codici ateco autorizzati a proseguire l'attività, supporto alla prefettura per attività di controllo, servizi informativi su esercizi commerciali aperti o attivi sul delivery ecc.), e questo ha contribuito a elevarne sia le giornate lavorate sia l'utilizzo dello smartworking.



Organizzazione del lavoro agile: dallo smart-working emergenziale al lavoro agile

Sulla scorta dell'esperienza maturata durante il periodo emergenziale, nel secondo semestre 2020 si è ritenuto opportuno costituire un **gruppo di lavoro** interno, che 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.

Obiettivo dell'Ente è favorire il **passaggio da uno smart-working emergenziale al lavoro agile a regime** perimetrando l'applicazione del lavoro agile nella fase post emergenziale.

STEP SEGUITI PER INDIVIDUARE ATTIVITA' REMOTIZZABILI

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

ANALISI SWOT elaborata sulla base delle risultanze del questionario

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

Organizzazione del lavoro: dallo smart working emergenziale al lavoro agile

Successivamente alle attività del gruppo di lavoro, l'Ente ha predisposto la bozza di **"Regolamento sul lavoro agile"**.

Con l'entrata in vigore del D.M. 8 ottobre 2021 è stato disposto che il personale in lavoro agile debba garantire la prevalenza del lavoro in presenza.

L'Ente ha provveduto fin da subito a far rientrare il personale in presenza e successivamente a **sottoscrivere gli accordi individuali**, con parte del personale che svolge **attività remotizzabili**, basati sulle seguenti condizioni:

DURATA: 2 giorni massimo a settimana

SOGGETTI DESTINATARI: al momento solo dipendenti che non hanno responsabilità

OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI: i contratti individuali, fino ad oggi sottoscritti, si sono focalizzati sulle seguenti attività

- incremento grado di riscossione diritto annuale,;
- incremento produttività del 15% nel caricamento delle pratiche,;
- nuove attività legate al sito;
- stesura e revisione regolamenti, ecc.)

MONITORAGGIO: per ciascuna tipologia di attività sono stati assegnati dei target da parte dei responsabili misurati tramite indicatori condivisi con il personale che ha sottoscritto l'accordo.

E' stata inoltre prevista la possibilità di procedere alla sottoscrizione di **accordi "temporanei"** in caso di contatti stretti con positivi o di particolari situazioni familiari legate a malattia garantendo almeno la produttività del lavoro in presenza (di norma a 5-7 giorni)

Si riportano nelle tabelle di seguito il **numero di contratti individuali sottoscritti** suddivisi per area dirigenziale e per genere, e i principali **indicatori di "Salute digitale"** individuati dal Dipartimento della Funzione Pubblica (ex POLA)

AREA	NOV		DIC	
	D	U	D	U
Segreteria Generale	-	-	5	-
Registro imprese, Regolazione di mercato, analisi economiche, Occupazione	-	-	3	-
Promozione e Sviluppo delle Imprese e del Territorio	1	-	1	-
Totali ENTE	1	-	9	-

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

Organizzazione del lavoro agile: Readiness Assessment Model

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

READINESS ASSESSMENT MODEL (RAM)	
<p>ORGANIZZAZIONE E PROCESSI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mappatura: revisione annuale 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 - Regolamento su lavoro agile: formale approvazione nel 2022 - Accordi individuali: valutazione modifiche da apportare ai precedenti format quale miglioramento derivante dalle risultanze dell'attività in lavoro agile 	<p>CULTURA E PERSONE</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 - Nuovo centralino VOIP: formazione personale da completare entro mese giugno
<p>TECNOLOGIA E SPAZI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisione postazioni e strumentazione informatica: da effettuarsi periodicamente sulla base del grado di implementazione del lavoro agile - Nuovo centralino VOIP: installazione e messa in piena operatività entro mese giugno 2022 - Razionalizzazione degli spazi: effettuare ulteriori verifiche su possibilità di mettere a valore i locali 	<p>OSSERVABILITA' DELLA PRESTAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema di valutazione della performance: revisione e adeguamento del sistema precedente sulla base dell'applicazione del lavoro agile a partire dal 2023 - Identificazione di adeguati indicatori quali-quantitativi per il monitoraggio - 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: effettuazione nel triennio di indagini esterne

SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI

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

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

PROCESSI	PROCEDURE	ESIGENZE	INTERVENTI PREVISTI	TEMPISTICA
C. TRASPARENZA, TUTELA E LEGALITA'	C.2.2.3 Tutela della fede pubblica e del consumatore - Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio	Verbalizzazione concorsi a premio in modalità a distanza	Consolidamento verbalizzazione concorsi a premio in modalità a distanza - indicatore: verbali a distanza/totale verbali = >70%	Entro il 31 dicembre 2022
D - SVILUPPO DELLA COMPETITIVITA'	D 1.2.1 Rilascio documenti doganali, certificati d'origine, codici e documenti per l'esportazione (visti, attestati etc) (D1.2.1.1)	Gestione più efficiente dei certificati d'origine attraverso implementazione di un sistema di smistamento/assegnazione delle pratiche	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementazione sistema di smistamento /assegnazione pratiche ● Formazione del personale 	Entro 31 dicembre 2022
B. PROCESSI DI SUPPORTO	B 2.2.2 Patrimonio e Servizi di Sede - Centralino	<p>Gestione più efficiente della rete telefonica</p> <p>Riduzione degli apparecchi telefonici assegnati al personale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementazione e configurazione sistema VOIP ● Formazione del personale 	Entro il 30 giugno 2022

Nel corso dell'esercizio, sulla base delle esigenze che emergeranno e del 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.

Piano triennale dei fabbisogni di personale 2022-2024: Iter

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

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

FASE DI PIANIFICAZIONE

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

VINCOLI

- a. spesa potenziale massima sostenibile approvata da Mise nel 2019;
- b. spesa per cessazioni anno precedente;
- c. vincoli vigente CCNL;
- d. modalità di assunzioni predefinite

Ogni dirigente ha effettuato nel 2022 le opportune valutazioni ai sensi dell'art. 33 del DLgs 165/2001 e da tale ricognizione è emerso che, nonostante le assunzioni effettuate, non vi è alcuna eccedenza ma semmai un sottodimensionato di organico in ragione della costante riduzione del personale verificatasi dal 2015 in avanti (con la cessazione di oltre 20 unità di personale nel triennio 2016/2018) e in conseguenza del citato precedente blocco del turn over introdotto con il D.lgs 219/2016.

Piano triennale dei fabbisogni di personale 2022-2024: 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 e 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 "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).

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 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.

Piano triennale dei fabbisogni di personale 2022-2024

Si riportano la dotazione organica 2019 approvata dal Mise, la dotazione organica derivante dall'ultimo piano dei fabbisogni e la distribuzione del personale in servizio suddivisa per categoria.

Categorie contrattuali	Dotazione organica 2019	Dotazione organica 2020-2022	Personale al 31/12/2021	Personale al 31/3/2022
Dirigenti	3	3	3	3
D	21	21	20	21
C	36	38	32	31
B3	7	5	5	5
B1	4	4 (*)	3 (*)	3 (*)
A	2	2	2	2
TOTALE	73	73	65	65

(*) Il totale è comprensivo di un'unità di personale di categoria B1 a tempo parziale (70%) assunta tramite ufficio di collocamento nel 2021 (come da piano 2020-2022)

Nota: il presente documento è stato elaborato senza considerare le possibili variazioni (di spesa, categorie, progressioni verticali) che potrebbero derivare dal nuovo CCNL. Qualora tali modifiche impattassero sui vincoli precedentemente individuati si procederà alla revisione dei fabbisogni e un loro riallineamento nel rispetto delle limitazioni previste dalla normativa.

Piano triennale dei fabbisogni di personale 2022-2024: Vincolo di spesa

Il primo limite entro il quale è consentito procedere annualmente alla rimodulazione **quantitativa e qualitativa della consistenza del personale** è l'individuazione della spesa potenziale massima (pari a Euro 2.614.064,14), per il cui calcolo si deve far riferimento alla dotazione organica approvata dal Ministero nel 2019. Il secondo limite riguarda la spesa per assunzioni dell'anno di riferimento che non può poi superare quella delle cessazioni dell'anno precedente. Nella tabella che segue si raffronta la situazione in termini di rispetto del vincolo di spesa teorica massima per il 2022.

Categorie	Dotazione organica 2019 (da approvazione MISE)	Spesa potenziale massima (*)	Personale con cessazioni 2021 e assunzioni 2022	Spesa teorica massima con cessazioni 2021/assunzioni 2022 (*)
Dirigenti	3	444.676,63	3	452.760,74
D	21	699.547,01	21	699.547,01
C	36	1.105.329,68	38	1.166.736,88
B3	7	201.642,99	5	144.030,70
B1	4	109.296,91	3,5 (**)	95.634,80
A	2	53.571,19	2	53.571,19
TOTALE	73	2.614.064,41	72,50	2.612.281,33

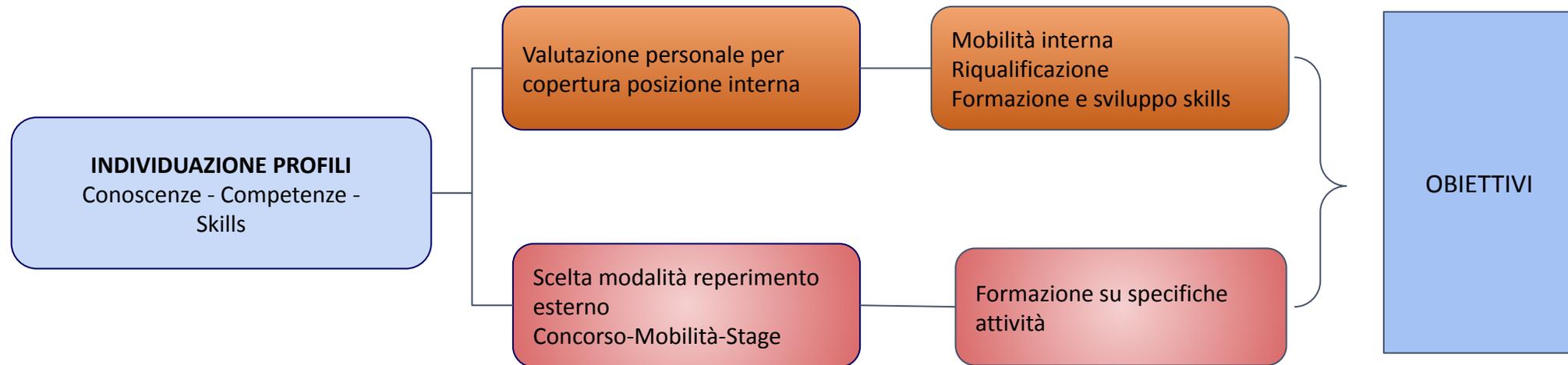
Categorie	Numero cessazioni 2021	Spesa cessazioni 2021	Numero assunzioni 2022	Spesa teorica assunzioni 2022
C	1	30.703,60	1	30.703,60

(*) Il totale della spesa è determinato con riferimento al solo trattamento fondamentale tabellare previsto dai vigenti CCNL, comprensivo di oneri riflessi e IRAP. Trattandosi di spesa teorica massima nel calcolo non sono ricomprese le riduzioni per cessazioni sul 2022.

(**) Il totale è comprensivo di un'unità di personale di categoria B1 a tempo parziale (70%) assunta tramite ufficio di collocamento nel 2021 e un B1 disabile a tempo parziale (80%) a seguito di tirocinio formativo nel 2022.

Piano triennale dei fabbisogni di personale 2022-2024: Fabbisogni qualitativi

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, la Camera di Commercio valuterà nel triennio di riferimento la possibilità di procedere con selezioni riservate ai dipendenti, secondo le modalità che saranno definite nel prossimo rinnovo contrattuale e nel rispetto dei vincoli posti dalla vigente normativa in materia di assunzione di personale. Tali procedure saranno meglio dettagliate nei futuri piani annuali.



Inoltre nell’ottica di rafforzare il connubio tra giovani 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 la realtà organizzative e con i loro bisogni. Attraverso il servizio civile universale, gli **stage** e i **tirocini formativi** 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.

Piano triennale dei fabbisogni di personale 2022-2024: Fabbisogno qualitativo 2022

Si riporta la situazione assunzionale del 2022 con l'individuazione per i nuovi dipendenti delle attività alle quali verranno assegnati e il correlato riferimento agli obiettivi strategici individuati nella **sezione 2** del piano, tenendo conto delle competenze evidenziate nel corso dei colloqui e dalle esperienze lavorative precedenti.

ASSUNZIONI 2022 - DA PIANO E CESSAZIONI PRECEDENTI

Cat.	N.	Tipo assunzione	Attività	Obiettivi strategici	Data assunzione
D	1	Mobilità	Supporto amministrativo trasversale su regolazione mercato	Tutela legalità	1° gennaio
C	1	Mobilità	Informazione e servizi alle imprese	Transizione digitale e ecologica	1° aprile
C	1	Mobilità	Digitalizzazione e istruttoria pratiche Registro Imprese	Transizione burocratica e semplificazione	1° maggio
C	1	Mobilità	Contabilità	Competenti per competere	1° maggio
C	1	Mobilità	Analisi statistiche e studi a supporto del territorio	Competenti per competere	1° maggio
C	1	Mobilità	Promozione del territorio	Innovazione e marketing territoriale	15 giugno
B1	0,8	Collocamento	Servizi Tecnici	Competenti per competere	1° settembre

ASSUNZIONI 2022 - DA CESSAZIONE ANTICIPATA NON PREVISTA NEL PIANO 2021-2023

Cat.	N.	Tipo assunzione	Attività	Obiettivi strategici	Data assunzione
C	1	Mobilità	Digitalizzazione e istruttoria pratiche Registro Imprese	Transizione burocratica e semplificazione	1° settembre

Piano triennale dei fabbisogni di personale 2022-2024: Vincolo di spesa

Le assunzioni per il 2023 e 2024 devono essere effettuate sempre nei limiti della spesa potenziale massima (pari a Euro 2.614.064,14) e di quella per le cessazioni derivanti da pensionamento (non anticipato o per opzione donna) rispettivamente del 2022 e 2023.

Categorie	Dotazione organica 2019 (da approvazione MISE)	Spesa potenziale massima	Personale con cessazioni 2022 e assunzioni 2023	Spesa teorica massima con cessazioni 2022/assunzioni 2023	Personale con cessazioni 2023 e assunzioni 2024	Spesa teorica massima con cessazioni 2023/assunzioni 2024
Dirigenti	3	444.676,63	3	452.760,74	3	452.760,74
D	21	699.547,01	21	699.547,01	21	699.547,01
C	36	1.105.329,68	38,8	1.191.299,76	39,6	1.215.862,65
B3	7	201.642,99	4	115.224,56	4	115.224,56
B1	4	109.296,91	3,5	95.634,80	2,5	68.310,57
A	2	53.571,19	2	53.571,19	2	53.571,19
TOTALE	73	2.614. 064,41	72,30	2.608.038,06	72,10	2.605.276,72

Categorie	Cessazioni 2022	Spesa cessazioni 2022	Assunzioni 2023	Spesa teorica assunzioni 2023	Cessazioni 2023	Spesa cessazioni 2023	Assunzioni 2024	Spesa teorica assunzioni 2024
C	4	122.814,41	4,8	147.377,29	0	0	0,8	24.562,88
B3	1	28.806,14	0	0	0	0	0	0
B1	0	0	0	0	1	27.324,23	0	0
TOTALE	5	151.620,55	4,8	147.377,29	1	27.324,23	0,8	24.562,68

Piano triennale dei fabbisogni di personale 2022-2024: Copertura fabbisogno 2023-2024

Per le assunzioni per 2023 è stato individuato un grado di priorità sui profili del personale da assumere che verrà seguito qualora eventuali modifiche derivanti dal nuovo contratto impattassero in negativo sulle capacità assunzionali.

ASSUNZIONI 2023

Priorità	Cat.	N.	Tipo assunzione	Attività	Obiettivi strategici
1	C	2	Concorso	Digitalizzazione e istruttoria pratiche Registro Imprese	Transizione burocratica e semplificazione
2	C	1	Concorso	Promozione del territorio	Innovazione e marketing territoriale
3	C	1	Concorso	Elaborazioni per implementazione cruscotto valutazione	Competenti per competere
4	C	0,8 (*)	Concorso	Segreteria e supporto organi	Competenti per competere

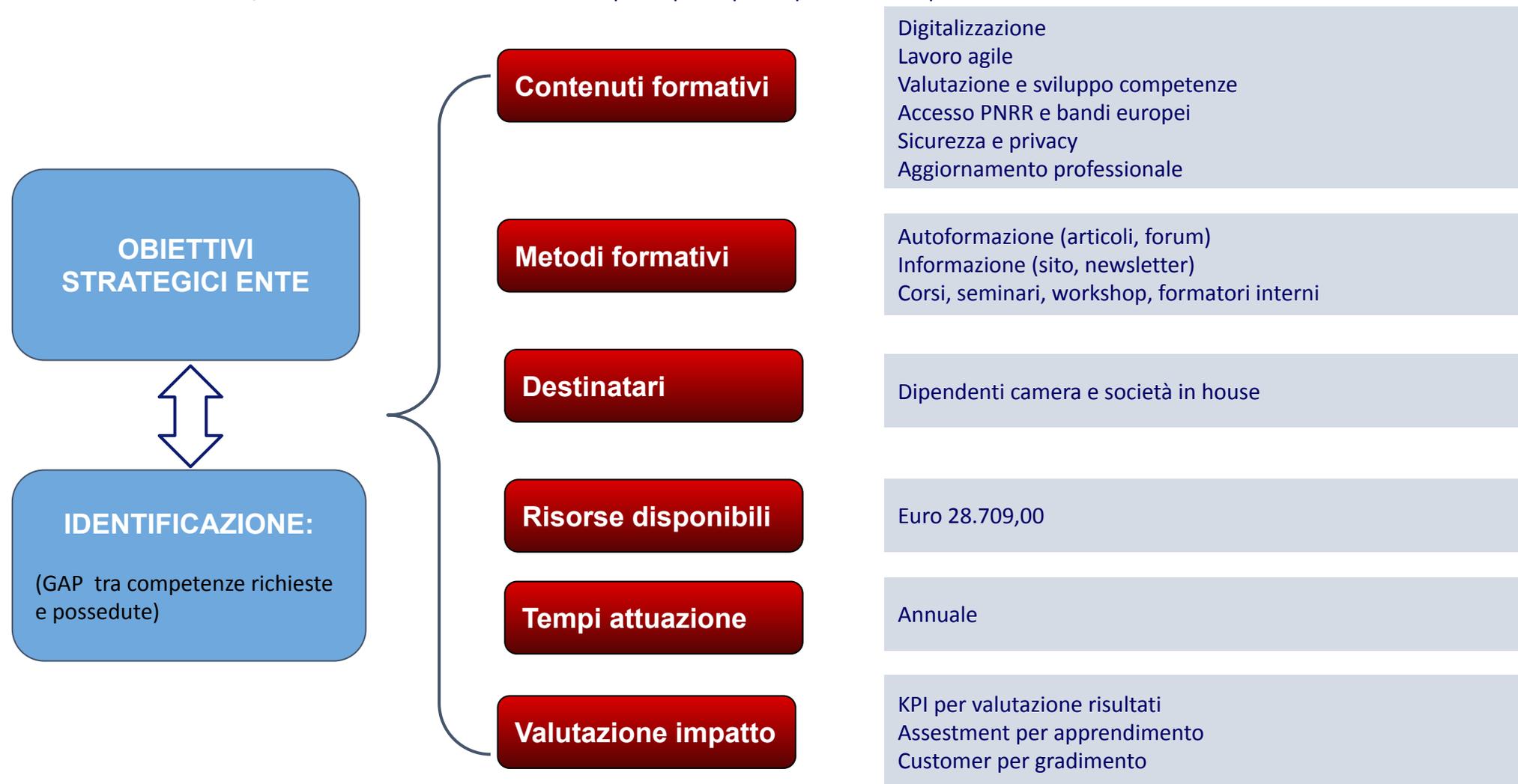
ASSUNZIONI 2024

Cat.	N.	Tipo assunzione	Attività	Obiettivi strategici
C	0,8 (*)	Concorso	Digitalizzazione e istruttoria pratiche Registro Imprese	Transizione burocratica e semplificazione

(*) Assunzioni part time per consentire rispetto vincoli di spesa, sostituendo 2 cessati di categoria B con categoria C per meglio rispondere alle esigenze dell'ente.

Pianificazione interventi formativi: strategia formativa

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



Formazione del personale: Piano 2022 -2024

Ambito	Definizione del fabbisogno	Obiettivi e risultati attesi	Destinatari	Tempi attuazione
Digitalizzazione	Sviluppo competenze informatiche su sito, Internet, facebook	Accrescimento conoscenze sulla corretta gestione dei social media per una migliore comunicazione dell'attività dell'ente	Addetti alla comunicazione e al sito camerale	Nel triennio
Digitalizzazione	Utilizzo nuovo centralino VOIP	Gestione più efficiente della rete telefonica	Tutto il personale camerale e delle in house presso la Camera, stagisti	Giugno 2022
Lavoro agile	Competenze direzionali	Accrescere le competenze per gestire il personale da remoto	Dirigenti e PO	Anno 2023
Lavoro agile	Conseguimento obiettivi	Sviluppo competenze su lavoro per obiettivi	Personale in lavoro agile	Anno 2023
Valutazione e sviluppo competenze	Valutazione personale	Migliorare il processo di valutazione delle performance individuali anche con riferimento a lavoro agile	Dirigenti e PO	Dicembre 2022
Valutazione e sviluppo competenze	Approccio per obiettivi e/o per progetti per coordinare il personale	Migliorare e valorizzare il processo di assegnazione degli obiettivi	Dirigenti e PO e responsabili ufficio	Anno 2023
Accesso PNRR e bandi europei	Laboratorio bandi	Migliorare le competenze su misure contributive, con particolare riferimento ai percorsi innovativi legati alla digitalizzazione, al PNRR e programmi POR-FESR	Responsabili Area Promozione e Innovazione Finanziaria	Settembre 2022
Sicurezza	Corso dirigenti, preposti, primo soccorso, uso defibrillatore	Aumento sicurezza nell'ambito lavorativo e nel corso di eventi e convegni (obbligatorie per legge)	Dirigenti e preposti Addetti squadra	Ottobre 2022 Giugno 2022
Privacy	Principi generali	Conoscenza generalizzata della normativa e dei principi	Tutto il personale	Anno 2023
Aggiornamento professionale	Corsi e seminari vari su nuove competenze e normative	Aggiornamento sulle attività svolte per accrescere e migliorare le conoscenze e le competenze acquisite	Tutto il personale sulla base degli ambiti	Nel triennio

A livello conclusivo si riepilogano per le varie parti del PIAO i vari strumenti e le modalità di monitoraggio, nonché i soggetti responsabili

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.	<ul style="list-style-type: none"> - Relazione performance - Approvazione relazione da parte degli organi politici - Validazione relazione OVP - Pubblicazione relazione nella sezione Amministrazione Trasparente - Pubblicazione sistema valutazione 	Dirigenza Responsabile Risorse e Patrimonio Responsabile Personale e Organizzazione	Revisori
Performance	Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, condiviso con le organizzazioni sindacali.			
Rischi corruttivi e trasparenza	La funzione di monitoraggio e riesame delle misure anticorruzione previste è di competenza del RPCT con la collaborazione con i dirigenti e i responsabili degli vari ambiti attenzionati e con l'OVP. Per la trasparenza il monitoraggio è svolto dall'OVP con il supporto del RPCT (D.lgs. n. 150/2009) per verificare completezza, aggiornamento e formato dei documenti pubblicati nelle specifiche Sezioni del sito Amministrazione Trasparente annualmente indicati da ANAC.	<ul style="list-style-type: none"> - Relazione annuale RPCT - Attestazioni OVP 	RPCT Responsabile Personale e Organizzazione	Anac
Pari opportunità	Il monitoraggio dei risultati connessi alle azioni volte alla promozione delle pari opportunità è effettuato dal Comitato unico di garanzia dell'Ente (CUG), mediante una relazione annuale che illustra l'attuazione delle iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità.	<ul style="list-style-type: none"> - Relazione CUG - Indagini interne benessere organizzativo 	Dirigenza Responsabile Personale e Organizzazione	Funzione Pubblica Consigliera provinciale pari opportunità
Organizzazione e capitale umano	Il monitoraggio delle attività collegate al lavoro agile, piano dei fabbisogni e formazione avviene sia per il tramite del monitoraggio delle performance, sia mediante la condivisione con le organizzazioni sindacali.	<ul style="list-style-type: none"> - Valutazione annuale organi politici - Contratti integrativi personale - Indagini di customer interna 	Dirigenza Responsabile Risorse e Patrimonio Responsabile Personale e Organizzazione	Revisori Ispettori ministeriali

- Schede obiettivi strategici e operativi
- Piano Azioni Positive (PAP) 2022-2024, unitamente alla correlata Relazione CUG 2021
- Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022-2024
 - Allegato A- Mappatura
 - Allegato B - Schede Rischio
 - Allegato C -Misure Generali
 - Scheda Relazione RPCT 2021
 - Trasparenza