



UNIONCAMERE

Unioncamere

# **PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE PIAO**

Approvazione: 27 luglio 2022



## SOMMARIO

Premessa.....	2
<b>1. IDENTITÀ DELL'ENTE .....</b>	<b>3</b>
1.1 – Mission dell'Ente.....	4
1.2 – Perimetro delle attività svolte.....	4
1.3 – Descrizione della struttura organizzativa.....	7
1.4 – Le risorse economiche disponibili .....	11
<b>2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO .....</b>	<b>15</b>
<b>3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....</b>	<b>21</b>
3.1 – Valore pubblico: gli obiettivi strategici e gli avanzamenti operativi.....	22
3.2 – Performance operativa e performance individuale .....	26
3.3 – Rischi corruttivi e trasparenza .....	35
<b>4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO .....</b>	<b>40</b>
4.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa.....	40
4.2 – Organizzazione del lavoro agile .....	41
4.3 – Semplificazione delle procedure.....	45
4.4 – Fabbisogni del personale e di formazione .....	45



## Premessa

Il presente Piano prende le mosse dall'innovazione voluta dal legislatore, nel quadro delle regole introdotte durante l'ultimo anno per stimolare un nuovo corso per la Pubblica amministrazione, e finalizzata ad assicurare un assetto integrato e coerente tra i vari momenti decisionali che, con diverse finalità e in diverse fasi dell'anno, scandiscono passaggi della vita amministrativa ed organizzativa degli enti.

In questa prospettiva, ciò che la novità legislativa rende possibile con tale strumento è l'offerta di una visione organica di come un ente pubblico intende affrontare e regolare i principali aspetti della sua mission all'interno dell'ordinamento italiano, di come assicura le dovute interazioni tra tali componenti per migliorare o anche solo rendere efficace il proprio operato in vista del soddisfacimento degli interessi pubblici, alla tutela dei quali la sua azione è preordinata.

Nel rispondere all'input legislativo, è stato redatto il presente Piano, la cui versione sarà necessariamente perfezionata con le annualità successive, una volta assestatosi il complesso delle regole e degli indirizzi che intervengono sulla materia.

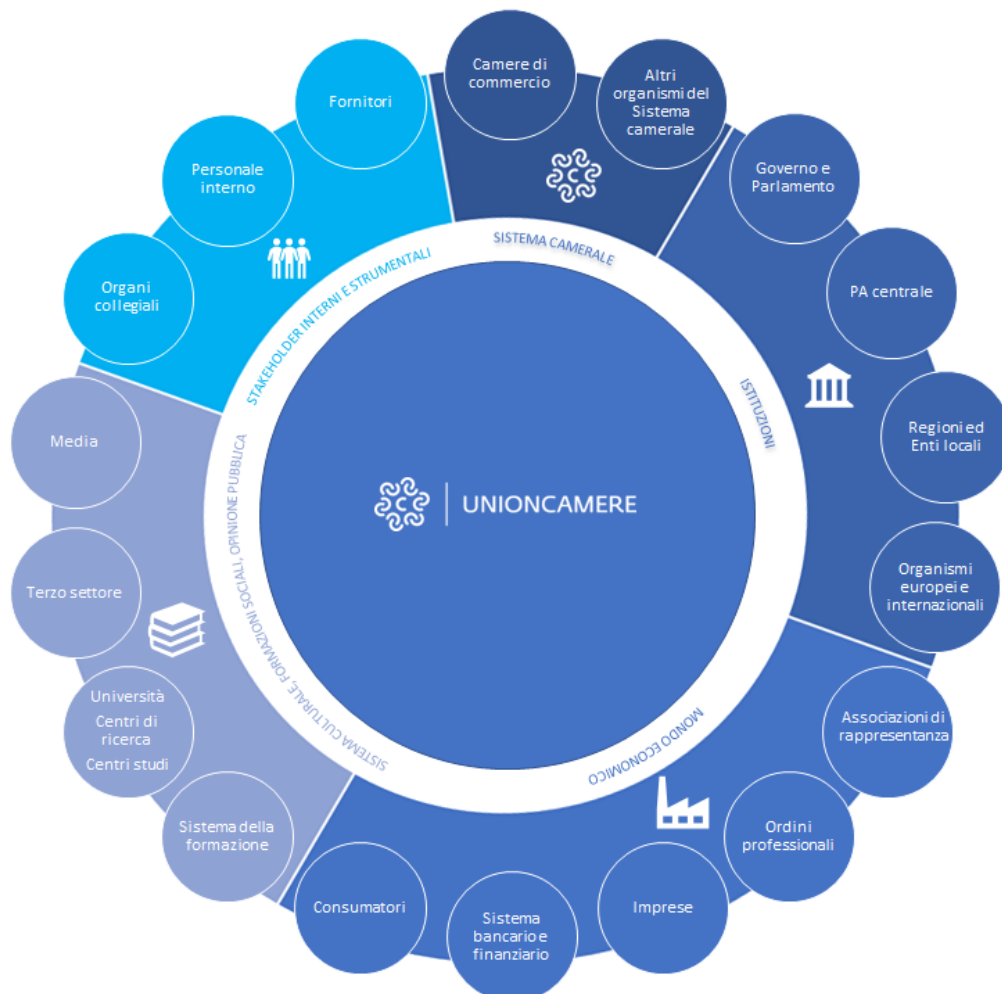
# 1. IDENTITÀ DELL'ENTE

Unioncamere è l'ente che associa le Camere di commercio, industria, artigianato ed agricoltura del Paese, ne cura e rappresenta gli interessi generali ed opera a sostegno dell'intero Sistema camerale, del quale interpreta e diffonde voci, idee e valori.

I valori che ispirano la sua azione sono: efficienza, efficacia, economicità di gestione, trasparenza, imparzialità, buon andamento, collaborazione e cooperazione, responsabilità e rispetto delle regole.

Unioncamere è al centro di una rete di rapporti con alcune categorie che hanno uno specifico interesse rispetto alle sue attività o sono in grado di esercitare una significativa influenza su di esse. Si tratta di un insieme composito di soggetti – definibili come stakeholder, sia interni che esterni – con i quali l'ente ha attivato, a seconda dei casi, relazioni di servizio, rappresentanza, collaborazione o scambio.

I soggetti esterni ai quali Unioncamere si rivolge sono a questa connessi da una fitta rete di relazioni: il sistema camerale, in primis, le istituzioni, il mondo economico, il sistema educativo e culturale, la società civile, i cittadini.





## 1.1 – Mission dell’Ente

Nei suoi rapporti con le Camere di commercio associate, da un lato, e con le componenti del mondo istituzionale e della rappresentanza economica di riferimento, dall’altro, Unioncamere (in aggiunta alla funzione, come detto, di cura e rappresentanza degli interessi dei propri associati):

- a. nei confronti delle prime (e, più generale, del sistema camerale), promuove, realizza e gestisce servizi e attività di interesse, direttamente o per il tramite di proprie aziende speciali, nonché mediante la partecipazione ad organismi anche associativi, ad enti, a consorzi e a società anche a prevalente capitale privato e, nei limiti della normativa in materia, a società a partecipazione pubblica; formula direttive e indirizzi per l’esercizio delle funzioni e dei compiti di cui all’articolo 2 della legge sull’ordinamento camerale, fatte salve le funzioni di indirizzo delle competenti autorità statali e regionali;
- b. nei riguardi delle rappresentanze economiche, promuove, realizza e gestisce servizi e attività di interesse, direttamente o per il tramite degli organismi di cui alla lettera a);
- c. nei rapporti con le istituzioni, stipula con le amministrazioni centrali dello Stato, anche autonome, o con enti pubblici nazionali o con le Regioni, accordi di programma, intese, convenzioni, in rappresentanza dei soggetti del sistema camerale, che sono chiamati ad attuarli; esercita, altresì, le funzioni eventualmente delegate dal Ministero dello sviluppo economico e lo supporta per la definizione di standard nazionali di qualità delle prestazioni delle Camere di commercio, in relazione a ciascuna funzione fondamentale, ai relativi servizi ed all’utilità prodotta per le imprese e cura un sistema di monitoraggio di cui si avvale il Ministero stesso ai fini delle attività di competenza.

## 1.2 – Perimetro delle attività svolte

In ragione sia della riforma introdotta dal D.Lgs. 219/2016 (la quale ha modificato la Legge 580/1993 e, parzialmente l’art. 7, riferito alle competenze dell’Ente), che al mutamento delle sfide che riguardano le Camere in questo frangente, caratterizzato dall’attuazione del PNRR, gli impegni che l’Ente si trova ad assolvere, ed in funzione dei quali orienta la propria attività (come, del resto, richiesto dalla sua mission), sono riconducibili alle seguenti linee direttrici.

### 1) Rappresentanza istituzionale

È indispensabile incrementare le relazioni con i contesti istituzionali e i decision makers, in particolare con gli organismi comunitari a Bruxelles, col Governo e col Parlamento.

Una specifica attenzione riguarderà il rafforzamento dei rapporti con le Regioni. Oltre alla positiva collaborazione già in atto (Protocolli d'intesa e Accordi quadro, società partecipate congiuntamente o programmi condivisi) è utile prevedere strumenti o momenti di raccordo più strutturati e stabili tra il sistema camerale e la Conferenza delle Regioni per meglio definire il quadro organico delle linee di intervento per le imprese.

## 2) Assistenza

La funzione associativa di Unioncamere deve dispiegarsi con maggior profondità in questo prossimo futuro, nel quale le Camere hanno necessità di orientarsi in modo rapido e puntuale nei meandri di norme e di relazioni con autorità ed istituzioni tecniche che ne condizionano l'agire. Sono tanti gli aspetti che ogni camera deve presidiare: dal legale al registro delle imprese, dal sindacale all'organizzazione, dalla contabilità alle normative sulla privacy e l'anticorruzione, così come le tante sollecitazioni che ad esse provengono dai contesti locali, dagli indirizzi di governo nazionale e regionale, dalle nuove disposizioni legislative. Occorre poter contare su note tecniche, dossier di analisi e valutazione di impatti normativi, pareri, consulenza sul "campo", raccolta e sistematizzazione di dati e informazioni sulle attività delle Camere, per fornire utili supporti alle strategie di cambiamento.

## 3) Analisi economica

In coerenza con la mission di "Unioncamere per le Camere" la funzione studi e informazione economica rappresenta un importante strumento per le policy camerali volte al sostegno della competitività delle imprese e pertanto si pone, da un lato, come uno strumento di rilancio dell'azione di rete a supporto dei singoli nodi del sistema e dall'altro comporta la focalizzazione su nuove tematiche e approcci metodologici di analisi funzionali a un rilancio di presenza e visibilità delle policy del sistema.

In questo senso la predisposizione - in collaborazione con il Centro studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne - di prodotti "funzionali ai nodi del sistema" e "prodotti di sistema" deve sempre più offrire contributi originali e autorevoli per la definizione di misure di politica economica e di interventi concreti ed efficaci per il sostegno e il rilancio delle imprese e dei territori.

L'osservazione dei fenomeni economici sarà, quindi, sempre più focalizzata su una serie di strumenti: dalla valorizzazione del patrimonio di big data proprio del sistema camerale (in primo luogo, il Registro delle Imprese), agli strumenti di informazione e monitoraggio just in time sui fenomeni complessivi dell'economia, a metodologie innovative di analisi a carattere previsivo, all'analisi socioeconomica delle dinamiche territoriali.

È prioritario, infatti, adottare non solo una chiave di lettura di tipo "statistico" e tradizionale - che legge



e analizza fatti già accaduti e le dinamiche che si sono già realizzate - ma anche una lettura capace di interpretare e cogliere anticipatamente il cambiamento. In tal modo, è possibile rendere la funzione di informazione economica del sistema camerale ancora più “pubblica”, quindi strategica per l’interesse generale del Paese.

Per assicurare una valorizzazione dell’ampio e articolato patrimonio informativo di cui dispone il sistema camerale si farà uno sforzo affinché il Centro studi possa rappresentare una struttura di riferimento e valorizzazione delle informazioni disponibili presso le diverse strutture di rete (ad es. dati sulla demografia di imprese, sui bilanci, quelli sulla domanda di professioni, ecc.) allo scopo di dare vita a un osservatorio “autorevole” di sistema che rappresenterà un patrimonio di servizio comune a disposizione dell’intero Sistema, con possibilità di molteplici utilizzi.

#### **4) Comunicazione e marketing**

Come emerge da una ricerca di Ipsos, un approccio più propositivo sui media e tramite tutti i canali di comunicazione è funzionale a rendere il sistema camerale più riconoscibile alle imprese. È necessario, pertanto, ridurre il gap di conoscenza delle imprese nei confronti delle Camere. A tal proposito, anche col supporto di Si.Camera, verrà elaborato un programma integrato di comunicazione e marketing del sistema camerale, al fine di essere percepito come più vicino alle imprese ed attento ai bisogni delle stesse, evidenziando l’innovatività digitale dei servizi a favore dell’intero ciclo di vita delle imprese (dalla nascita alla chiusura).

L’attività di comunicazione rappresenta un fattore decisivo dell’azione del sistema camerale, per migliorare il sentiment delle imprese, delle associazioni e del mondo politico verso le Camere di commercio, far sentire le Camere vicine alle imprese, rilanciare con forza la “brand identity”. Ciò passa per il potenziamento della presenza del sistema su carta stampata, radio-televisione e, soprattutto, sui social network. Per questo verranno potenziate le ‘media partnership’ e ammodernati gli strumenti del web a partire dai siti istituzionali. Fondamentale anche l’unitarietà dell’azione comunicativa che richiede un maggiore coordinamento fra le varie Camere di commercio italiane, che potrà essere realizzato collegandole con l’utilizzo di una intranet e di webinar.

Gli obiettivi della comunicazione del sistema devono essere pochi ma chiari per massimizzare il risultato. La realizzazione di un prodotto editoriale identitario, in partenariato con le Camere di commercio, potrà contribuire alla realizzazione degli obiettivi indicati.

#### **5) Formazione e riqualificazione delle risorse umane**

La forza del sistema camerale è basata sulla qualità del personale che ci lavora. Occorre puntare con

convinzione alla valorizzazione del capitale umano, modernizzando l'articolazione organizzativa, implementando il potenziamento delle professionalità camerali con percorsi formativi finalizzati a garantire la loro rifocalizzazione.

Occorre allineare cultura e comportamenti, all'interno delle nostre organizzazioni pubbliche, ai cambiamenti in atto, portando al centro dell'attenzione i destinatari dei servizi, e puntando soprattutto a una crescita della presenza di collaboratori giovani nelle Camere di commercio.

## 6) Raccordo con le strutture di sistema

Va sviluppato ulteriormente il raccordo con le società in house a partecipazione camerale, quali strumenti operativi di supporto sui diversi filoni, prevedendo forme di puntuale monitoraggio delle loro attività e delle loro strategie, proseguendo le azioni per un recupero di efficienza e per rendere più competitivi, personalizzati e moderni i servizi offerti al sistema. I campi in cui esse operano sono funzionali allo sviluppo delle capacità e competenze del sistema camerale: dalla gestione dei dati del Registro delle imprese (Infocamere) all'internazionalizzazione (Promos Italia e Assocamerestero), dall'innovazione digitale e tecnologica (Dintec) all'analisi economica (Centro studi Tagliacarne), dalla comunicazione e formazione (Si.Camera) al turismo (Isnart), dal credito e finanza (Innexta) all'analisi dei prezzi e dei mercati (BMTI), dall'ambiente (Ecocerved), alle infrastrutture (Uniontrasporti).

## 1.3 – Descrizione della struttura organizzativa

### Assetto istituzionale e organizzativo dell'ente

L'Assemblea, organo di indirizzo generale di Unioncamere, definisce le strategie e le linee di sviluppo del sistema camerale. È composta dai Presidenti delle Camere di commercio e della Chambre della Valle d'Aosta, dal past president di Unioncamere, dal Presidente di Assocamerestero e da quello della Sezione delle Camere miste (questi ultimi due senza diritto di voto).

Il Comitato esecutivo, a sua volta, predispone i programmi e le linee annuali. È composto dal Presidente e dai Vicepresidenti di Unioncamere, dai Presidenti delle Unioni regionali, dal Presidente della Chambre della Valle d'Aosta e da un numero variabile di Presidenti delle Camere di commercio eletti dall'Assemblea.

Alle riunioni del Comitato esecutivo partecipano, come invitati permanenti, tre rappresentanti designati dal Ministero dello sviluppo economico e tre rappresentanti designati dalla Conferenza permanente Unificata per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano.



L'Ufficio di presidenza delibera, su proposta del Presidente, la nomina e la designazione di rappresentanti dell'Unioncamere in società partecipate, enti, associazioni, commissioni e ogni altro organismo; assume le decisioni relative alle partecipazioni azionarie e quelle relative alla costituzione o partecipazione in associazioni, fondazioni e altri organismi; formula indirizzi e direttive alle strutture partecipate al fine di assicurare la necessaria coerenza della loro azione con le strategie di sistema; delibera la costituzione in giudizio e la promozione o la resistenza alle liti con potere di conciliare e transigere; esercita le altre funzioni eventualmente delegate dal Comitato esecutivo.

L'Ufficio di presidenza è composto dal Presidente e dai Vicepresidenti.

Il Presidente è il rappresentante legale di Unioncamere nei confronti delle Camere di commercio, delle istituzioni pubbliche, degli organi di Governo, delle Associazioni di categoria e degli organismi comunitari e internazionali.

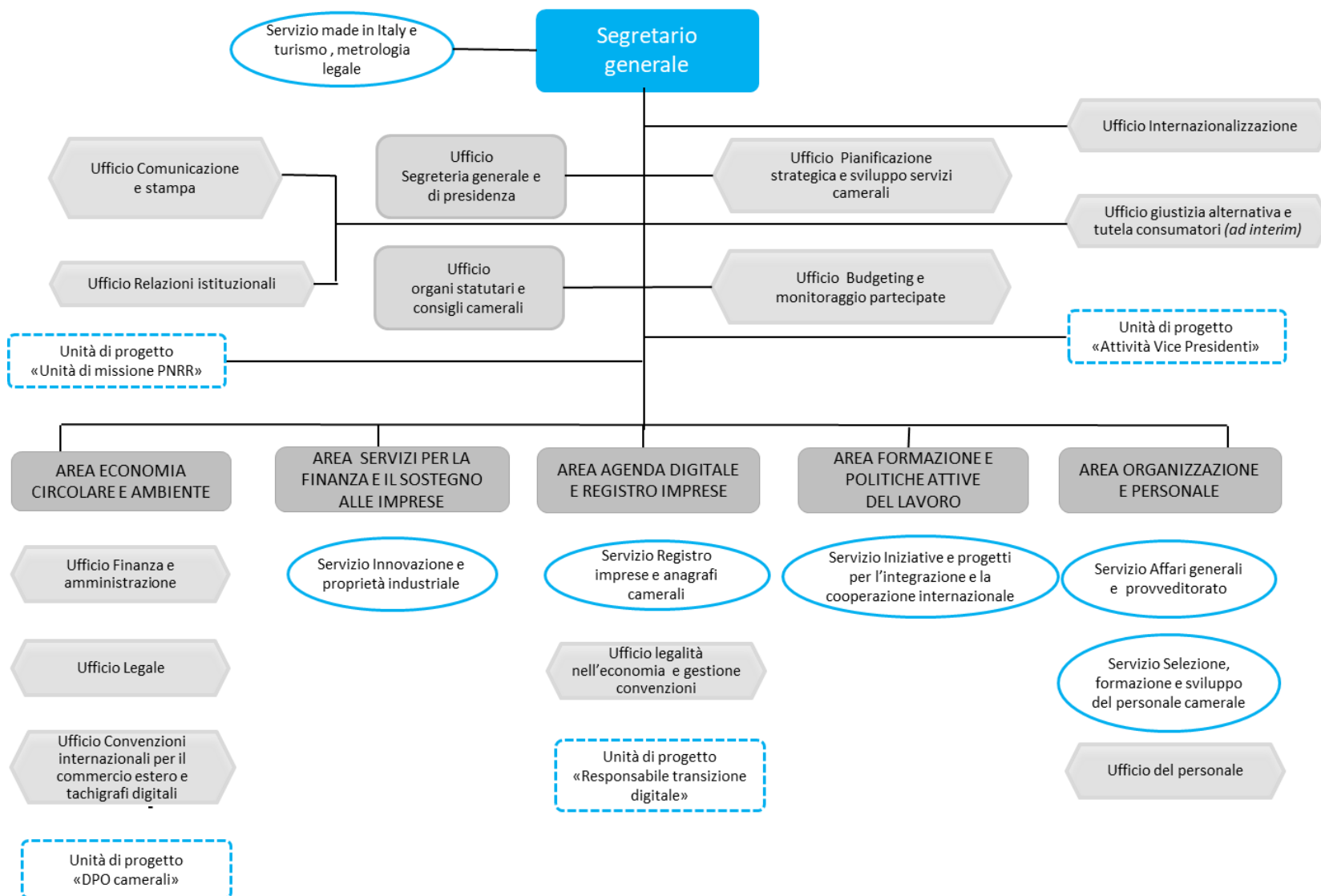
Il Collegio dei revisori vigila sugli atti e i documenti dell'Ente, e ha diritto di intervento alle sedute degli organi collegiali.

Al vertice della struttura organizzativa di Unioncamere c'è il Segretario generale, che sovrintende alla gestione complessiva dell'Ente. Esercita poteri di coordinamento, verifica e controllo dell'attività dei Dirigenti, incaricati di presidiare la gestione delle Aree nelle quali Unioncamere è articolata.

Nell'ambito delle rispettive competenze, i Dirigenti sono responsabili della gestione finanziaria, tecnica e amministrativa dell'Ente e dei relativi risultati; hanno poteri autonomi di spesa, di organizzazione delle risorse umane e strumentali, di controllo.



# ORGANIGRAMMA UNIONCAMERE



L'ente conta attualmente 57 dipendenti non dirigenti, così distribuiti

### Distribuzione del personale dipendente per Area Organizzativa

AREA	31/12/2021 (*)
<i>Segreteria generale e di presidenza</i>	3
Strutture alle dirette dipendenze del Segretario generale	
<i>Servizio Made in Italy e turismo, metrologia legale</i>	2
<i>Ufficio budgeting e monitoraggio partecipate</i>	3
<i>Ufficio giustizia alternativa e tutela dei consumatori</i>	2
<i>Ufficio internazionalizzazione</i>	2
Agenda digitale e registro imprese	5
Servizi per la finanza e il sostegno alle imprese	4
Economia circolare e ambiente	14
Organizzazione e personale	12
Formazione e politiche attive del lavoro	10
<b>TOTALE COMPLESSIVO *</b>	<b>57</b>

(\*) Non comprende n. 4 unità di personale non dirigente collocato in posizione di distacco presso altri Enti.

Nella tabella che segue sono rappresentati i dati relativi alla consistenza del personale di Unioncamere nell'ultimo biennio.

### Ripartizione del personale per inquadramento professionale e per genere

INQUADRAMENTO PROFESSIONALE	31 dicembre 2021			31 dicembre 2020			
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE	
Impiegati	Area A	1	2	3	1	2	3
	Area B	7	17	24	7	19	26
	Area C	10	12	22	11	12	23
Quadri	5	1	6	6	1	7	
Dirigenti	6	0	6	6	0	6	
<b>TOTALE</b>	<b>29</b>	<b>32</b>	<b>61</b>	<b>31</b>	<b>34</b>	<b>65</b>	

Si conferma una maggiore incidenza sul totale dei dipendenti del personale di genere femminile (52,5%), fortemente concentrato nelle categorie B e C (75,4% del totale).

Analizzando la ripartizione del personale per classi di età e di genere, si evidenzia una minore concentrazione dei dipendenti nella classe 35-50 anni (26,2%) rispetto a quella con > 50 anni (72,1%) con una presenza maschile (39,3%) e femminile (32,8%) sostanzialmente simile nella fascia più alta di età (> 50 anni); per quanto riguarda l'anzianità di servizio, nel 2021 è prevalente la presenza di dipendenti con anzianità superiore a 25 anni (52,5%).

### Ripartizione del personale per classe di età, anzianità di servizio e genere

CLASSE DI ETÀ	2021			2020		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
< 35 anni	0	1	1	0	1	1
35 - 50 anni	5	11	16	5	12	17
> 50 anni	24	20	44	26	21	47
<b>TOTALE</b>	<b>29</b>	<b>32</b>	<b>61</b>	<b>31</b>	<b>34</b>	<b>65</b>

ANZIANITÀ DI SERVIZIO	2021			2020		
	Uomini	Donne	TOTALE	Uomini	Donne	TOTALE
fino a 10 anni	0	3	3	0	3	3
tra 11 e 25 anni	10	17	26	11	18	29
oltre i 25 anni	19	12	32	20	13	33
<b>TOTALE</b>	<b>29</b>	<b>32</b>	<b>61</b>	<b>31</b>	<b>34</b>	<b>65</b>

## 1.4 – Le risorse economiche disponibili

Il quadro delle risorse economiche disponibili per il perseguimento degli obiettivi e per la realizzazione dei relativi interventi viene rappresentato attraverso l'esposizione dei valori di bilancio, riportando le principali grandezze del Conto economico, dello Stato patrimoniale, nonché i più significativi indicatori di bilancio (ratios) che consentono di valutare la sostenibilità economica, la solidità patrimoniale e la salute finanziaria dell'ente.

Nella tabella che segue sono riportati, in valore assoluto, i valori di proventi e oneri riguardanti il consuntivo dell'anno 2020, il preventivo e il consuntivo del 2021. Tali dati consentono di sintetizzare i flussi economici di proventi e di oneri che hanno caratterizzato la fase di programmazione e quella di esecuzione del preventivo economico.

VOCI	CONSUNTIVO AL 31.12.2020	PREVENTIVO ECONOMICO 2021	CONSUNTIVO AL 2021
<b>A. PROVENTI DELLA GESTIONE ORDINARIA</b>			
Contributi associativi	15.082.963,84	14.975.029,86	14.975.029,86
Valore della produzione servizi commerciali:	2.454.415,54	2.986.765,88	3.235.981,26
Contributi da enti e organismi nazionali e comunitari	24.459.537,19	44.165.155,49	42.429.590,19
Fondo perequativo iniziative di sistema	7.097.315,79	7.000.000,00	6.387.998,75
Altri proventi e rimborsi	3.336.347,69	3.335.677,43	3.253.343,88
<b>TOTALE (A)</b>	<b>52.430.580,05</b>	<b>72.462.628,66</b>	<b>70.281.943,94</b>
<b>B. ONERI DELLA GESTIONE ORDINARIA</b>			
Personale	5.456.304,73	6.391.636,89	5.409.711,48
Funzionamento:	6.125.885,86	6.370.850,00	6.240.753,05
Ammortamenti	1.183.714,03	1.200.000,00	1.151.768,90
Accantonamenti	787.252,74	-	694.302,81
Iniziative, progetti e contributi per lo sviluppo del sistema	35.259.745,90	56.136.141,77	54.102.321,72
Quote per associazioni e consorzi	1.725.972,25	1.867.000,00	1.821.375,26
Fondo intercamerale d'intervento	736.410,02	500.000,00	500.000,00
<b>TOTALE (B)</b>	<b>51.275.285,53</b>	<b>72.465.628,66</b>	<b>69.920.233,22</b>
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE ORDINARIA (A-B)</b>	<b>1.155.294,52</b>	<b>- 3.000,00</b>	<b>361.710,72</b>
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>	<b>2.356.542,88</b>	<b>3.000,00</b>	<b>363.300,44</b>
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA (D)</b>	<b>432.966,05</b>	<b>-</b>	<b>544.997,90</b>
<b>RISULTATO DELLE RETTIFICHE PATRIMONIALI (E)</b>	<b>- 41.602,52</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO</b>	<b>3.903.200,93</b>	<b>- 0,00</b>	<b>1.270.009,06</b>

Quanto agli indicatori tesi ad individuare l'andamento gestionale dell'ente, si individuano i seguenti, che mirano a indagare altrettante dimensioni:

- sostenibilità economica;
- struttura patrimoniale;
- solidità finanziaria.

## 1 INDICE DI EQUILIBRIO STRUTTURALE

Nel Conto economico Unioncamere è già presente un "Margine per la copertura delle spese programmatiche", che rappresenta un indicatore interessante, in quanto ottenuto sottraendo dal totale dei Proventi gli Oneri di funzionamento della struttura (costi di personale, funzionamento, ammortamenti, accantonamenti). Si tratta di un indicatore che restituisce, in valore assoluto, un ammontare di risorse disponibili per i programmi di sviluppo del sistema camerale.

Per allargare la visuale occorre indagare la struttura dei proventi e oneri correnti, così da capire come la componente "strutturale" dei primi sia in grado di coprire i secondi per la parte in cui garantiscono le condizioni minime di operatività della struttura; occorre fare riferimento a un altro indice.

$$\text{Indice di equilibrio strutturale} = \frac{\text{Proventi strutturali} - \text{Oneri strutturali}}{\text{Proventi strutturali}}$$

Dove:

- **Proventi strutturali** = Contributi associativi + Valore della produzione servizi commerciali + Altri proventi e rimborsi (voci 1+2+5 del Conto economico)
- **Oneri strutturali** = Personale + Funzionamento + Ammortamenti + Accantonamenti + Iniziative e progetti finanziati con ricavi commerciali propri (voci 6+7+8+9+10.3 del Conto economico)

Di seguito, si riporta la quantificazione di suddetto indicatore in serie storica per gli esercizi dal 2019 al 2021.

	2019	2020	2021
Proventi strutturali	19.011.914	20.873.727	21.464.355
Oneri strutturali	15.283.400	14.933.584	15.642.552
<b>Valore UC</b>	<b>19,6%</b>	<b>28,5%</b>	<b>27,1%</b>

## 2 INDICE DI STRUTTURA PRIMARIO

Misura la capacità dell'ente di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.

$$\text{Indice di struttura primario} = \frac{\text{Patrimonio netto}}{\text{Immobilizzazioni}}$$

Dove:

- **Patrimonio netto** = voce 1 del Passivo patrimoniale
- **Immobilizzazioni** = Immobilizzazioni immateriali + materiali + finanziarie (voci 1a+1b+1c dell'Attivo patrimoniale)

	2019	2020	2021
Patrimonio netto	59.343.695	64.020.011	66.039.869
Immobilizzazioni	51.441.579	50.759.779	50.442.119
<b>Valore UC</b>	<b>115,4%</b>	<b>126,1%</b>	<b>130,9%</b>

## 3 INDICE DI LIQUIDITÀ IMMEDIATA

Misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate, agli impegni di breve periodo.

$$\text{Indice di liquidità immediata} = \frac{\text{Liquidità immediata}}{\text{Passività correnti}}$$

Dove:

- **Liquidità immediata** = Disponibilità liquide + Variazione delle rimanenze (voci 2d+2f dell'Attivo patrimoniale)
- **Passività correnti** = Debiti di funzionamento + Fondi per rischi e oneri (voci 4+5 del Passivo patrimoniale)

	2019	2020	2021
Liquidità immediata	146.404.903	161.562.290	159.468.591
Passività correnti	159.761.870	175.152.308	165.734.425
<b>Valore UC</b>	<b>91,6%</b>	<b>92,2%</b>	<b>96,2%</b>

I valori appena sopra riportati vanno, in ogni caso, letti alla luce del fatto che la gestione tipica di Unioncamere presenta oscillazioni continue nella composizione delle due voci, tali, dunque, da non generare conclusioni attendibili nella lettura di tale indicatore, alla luce delle fluttuazioni evidenziate nella sequenza triennale sovrastante.

## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

L'attuale impegno istituzionale di Unioncamere ricade in una fase cruciale per il futuro del Paese nel suo complesso. La fase più complicata della crisi innescata dalla pandemia Covid-19, con profondi effetti sul sistema produttivo italiano, sembra volgere al termine quanto meno per le forme acute e condizionanti l'ordinato vivere civile.

La crisi Covid è stata una occasione epocale anche per il cambiamento delle policy europee. È la prima volta che assistiamo ad un ruolo così incisivo e a un intervento straordinario da parte dell'Unione europea (peraltro finanziato con debito europeo).

Per fronteggiare l'impatto economico e sociale causato della pandemia sono stati messi in campo diversi strumenti finanziari. Il Next Generation EU è il più ingente pacchetto di misure straordinarie di stimolo dell'economia mai finanziato dall'Unione europea, che affianca il quadro finanziario pluriennale, ordinario strumento di intervento dell'Unione.

Al contempo, l'Unione europea per la prima volta gioca un ruolo attivo durante una crisi economica e si fa promotrice di iniziative che possono preludere ad una nuova fase della governance economica europea caratterizzata da una maggiore integrazione anche sul piano delle politiche fiscali, puntando a far evolvere una governance basata su regole rigide e complesse e coordinamenti puramente formali verso un'altra orientata alla crescita economica, anche con una revisione dei vincoli di bilancio (es. Patto di stabilità).

Questo approccio, di cui occorrerà peraltro verificare la concreta fattibilità stanti le differenze ancora presenti nelle posizioni dei paesi membri, pone in primo piano le scelte dello sviluppo e dell'equità, rispetto a quelle dell'efficienza e della stabilità monetaria fine a sé stessa. Il tutto all'interno di una complessiva sfida di modernizzazione dei sistemi socioeconomici con lo sguardo rivolto a costruire un mondo per le prossime generazioni.

Da qui l'obiettivo dei Piani Nazionali per la Ripresa e Resilienza (PNRR) che rappresentano lo scenario di medio periodo nel quale inquadrare le scelte per lo sviluppo: "promuovere una robusta ripresa dell'economia all'insegna della transizione ecologica, della digitalizzazione, della competitività, della formazione e dell'inclusione sociale, territoriale e di genere". Una sfida complessiva che riguarda – per così dire - lo stato e il mercato, la società e le imprese, ancora più strategica se pensiamo alla situazione delle nostre pubbliche amministrazioni.



## La dinamica del Pil

La diffusione della pandemia Covid-19 ha innescato una crisi straordinaria, con una ricaduta sul sistema produttivo italiano molto profonda. Più che in altri momenti della storia del nostro Paese, ci si trova oggi nelle condizioni di parlare di un “prima” della pandemia, e di un “dopo”, in gran parte da costruire.

Nel 2020 la caduta del Pil ha sfiorato il 9%. Il calo dell’occupazione è stato senza precedenti, con 456mila posti di lavoro, soprattutto a termine, andati persi e un tasso di occupazione che ha riportato l’Italia al 2017<sup>1</sup>.

Nel 2021, però, con il progressivo rallentamento delle limitazioni imposte dall’emergenza, il Paese ha cominciato a recuperare terreno, anche velocemente. Il Pil dovrebbe espandersi di alcuni punti percentuali nel 2022, sia pure in un contesto economico interno ed internazionale contrassegnato da notevoli criticità.

## Il contesto internazionale

Grazie al progressivo allentamento delle misure emergenziali, i mercati europei hanno ripreso vigore nei primi sei mesi del 2022, trainati da una espansione dell’indice di fiducia sia delle imprese che dei consumatori la guerra in Ucraina e le ripercussioni sugli approvvigionamenti di materie prime, nonché sui consumi di gas ed energia elettrica.

## Il mercato del lavoro

Nel corso del secondo trimestre 2021 è migliorata anche la dinamica del mercato del lavoro. Dopo cinque trimestri di calo, il numero di occupati è cresciuto del 2,3% rispetto allo stesso trimestre del 2020 (+523 mila occupati in un anno) con incrementi più marcati tra le donne, i giovani di età compresa tra i 25-34 anni e nel mezzogiorno, per quanto l’incremento riguardi le posizioni meno consolidate dei dipendenti a termine.

In Italia, circa 2,5 milioni di persone risultano disoccupate. Più di 13 milioni sono inattive e, fra queste, oltre un milione rientra nella categoria degli “scoraggiati”<sup>2</sup>.

Il 46% degli inattivi si trova nel mezzogiorno; la metà ha meno di 35 anni. In gran parte certamente si tratta di giovani impegnati nei percorsi di studio, ma esiste comunque una quota considerevole di ragazzi di 15-29 anni che non studiano e non lavorano. Sono i neet che, secondo Eurostat, con la

---

<sup>1</sup> Istat, IV trimestre 2020: [https://www.istat.it/it/files//2021/03/Mercato\\_lavoro\\_IV\\_trim\\_2020.pdf](https://www.istat.it/it/files//2021/03/Mercato_lavoro_IV_trim_2020.pdf)

<sup>2</sup> Istat, II trimestre 2021: [https://www.istat.it/it/files//2021/09/Mercato-del-lavoro-II-trim\\_2021.pdf](https://www.istat.it/it/files//2021/09/Mercato-del-lavoro-II-trim_2021.pdf)

pandemia sono aumentati, raggiungendo i 2,1 milioni. Un dato che pone l'Italia in coda alla classifica europea, con quasi 10 punti oltre la media della Unione europea a 27 (13,7%)<sup>3</sup>.

Di anno in anno, il nostro Sistema Excelsior segnala i problemi connessi al disallineamento tra domanda e offerta di competenze. L'ecosostenibilità e la digitalizzazione assumeranno un peso ancora più rilevante con l'impulso degli investimenti europei volti alle transizioni green e digitale.

### **Gli effetti della crisi sulle imprese**

I lockdown e le limitazioni imposte dall'emergenza hanno avuto un fortissimo impatto sulla natalità d'impresa: da marzo 2020 a marzo 2021 le iscrizioni sono calate di 63mila unità, circa un terzo delle quali rappresentate dalle imprese giovanili.

La crisi si è fatta sentire anche sulle imprese femminili, interrompendone la rincorsa che andava avanti da sei anni. A fine 2020, infatti, le imprese guidate da donne sono quasi 4mila in meno, con una riduzione concentrata al centro-sud.

Nel 2020, inoltre, è proseguita la riduzione delle imprese giovanili. In dieci anni sono mancate all'appello quasi 156mila imprese guidate da under 35, con un calo del -22,4%. Il risultato è che a fine 2020 si contano circa 541 mila imprese giovanili iscritte al Registro delle Imprese contro le 697mila presenti nel 2011.

### **La duplice transizione**

L'Italia sconta un ritardo digitale notevole. L'ultimo dato disponibile dell'indice europeo di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI - Digital Economy and Society Index) colloca il nostro Paese al 25esimo posto su 28 Paesi europei. L'Italia è terza alla voce 5G, 17esima sul fronte della banda ultralarga. Ma in grave ritardo sulle competenze digitali: solo il 42% delle persone di età compresa tra i 16 e i 74 anni possiede almeno competenze digitali di base (rispetto al 58% nell'Unione europea) e solo il 22% dispone di competenze digitali superiori a quelle di base (a fronte del 33% nell'Unione europea).

La percentuale di specialisti ICT in Italia è ancora al di sotto della media Unione europea (3,9%) e solo l'1% dei giovani italiani è in possesso di una laurea in discipline ICT (il dato più basso nell'Unione europea), mentre gli specialisti ICT di sesso femminile rappresentano l'1% del numero totale di lavoratrici (a fronte della media dell'Unione europea dell'1,4%).

Agli esordi della pandemia, le imprese italiane si sono comunque mostrate pronte a contrastarne gli

---

<sup>3</sup> Eurostat, luglio 2021

effetti. In 4 su 10 hanno messo in atto contromisure, puntando sull'investimento in nuove linee di produzione o nella sostituzione delle stesse, nella formazione del personale, nella strumentazione informatica e delle telecomunicazioni, destinando risorse alla ricerca ed allo sviluppo, all'acquisto di mezzi di trasporto, di nuovi immobili o al loro ampliamento<sup>4</sup>.

Solo il 17% delle aziende manifatturiere, però, ha investito o sta investendo nella transizione digitale e di queste solo una su 10 è una microimpresa. Appena il 6%, poi, ha tagliato il traguardo della duplice transizione, green e digitale, il 26% si trova a metà strada, avendo investito in sostenibilità o in Impresa 4.0, ma la stragrande maggioranza non ha intenzione di investire in nessuna delle due grandi trasformazioni che interesseranno l'economia nazionale e l'area euro<sup>5</sup>.

E tutto questo a fronte di una rapidissima evoluzione dei modelli di consumo che, anche sulla spinta delle necessità imposte dall'emergenza sanitaria, vedono nel nostro Paese una crescita notevole dell'e-commerce.

### **Lo sforzo che le imprese devono fare nel nuovo contesto post-pandemia**

Il sistema produttivo, quindi, si trova ad affrontare una fase di straordinari cambiamenti. Le piccole e medie imprese italiane restano il traino del nostro Paese e sono in grado di creare occupazione, ma è evidente che sono sempre più costrette a far fronte alla necessità di ristrutturarsi e, soprattutto in alcuni settori, di riconvertirsi. Inoltre, le imprese - specialmente le più piccole - dovranno affrontare il fatto che l'emergenza e i provvedimenti da essa giustificati non dureranno per sempre, con evidenti ricadute sull'indebitamento delle stesse e sulla tutela del proprio equilibrio patrimoniale, economico e finanziario. Per ripartire sono pertanto necessarie misure che vanno da quelle per l'occupazione, a quelle per il rientro debitorio, alle moratorie fiscali e creditizie.

Ancora una volta ci misuriamo sul tema della crescita di produttività. Si assiste, da anni, ad una prolungata stagnazione della produttività del lavoro, cui ha contribuito la debolezza del ciclo di accumulazione del capitale privato e la contrazione degli investimenti pubblici.

### **Divari vecchi e nuovi**

Sul contesto attuale e sulle prospettive di sviluppo del nostro Paese incidono del resto una serie di fattori di debolezza da tenere in grande considerazione.

---

<sup>4</sup> *Sisprint, Rapporto 2020*

<sup>5</sup> *Centro studi delle Camere di commercio, Guglielmo Tagliacarne*

In Italia, la popolazione continua a diminuire, ha un basso tasso di fertilità (1,24 figlie per donna), gli over 65 rappresentano quasi un quarto della sua popolazione residente<sup>6</sup>.

Dopo il miglioramento del 2019, nell'anno della pandemia la povertà assoluta aumenta raggiungendo il livello più elevato dal 2005. Nel 2020, l'incidenza delle famiglie in povertà assoluta si conferma più alta nel mezzogiorno, ma la crescita più ampia si registra nel sud. Tale dinamica fa sì che, se nel 2019 le famiglie povere del nostro Paese erano distribuite quasi in egual misura al sud (43,4%) e nel mezzogiorno (42,2%), nel 2020 arrivano al 47% al sud contro il 38,6% del mezzogiorno, con una differenza in valore assoluto di 167mila famiglie<sup>7</sup>.

Malgrado i diversi effetti sulle aree del Paese, la pandemia non ha certo azzerato alcuni gap territoriali, come quelli riguardanti i tassi di disoccupazione giovanile (9,5% al centro-sud; 24,7% al mezzogiorno) e femminile (7,6% al centro-sud e 17,9% nel mezzogiorno).

Infine, PIL pro capite del centro-sud è quasi 1,8 volte quello del mezzogiorno (30mila euro contro 17mila). L'ampliamento di questo divario, malgrado le performance 2020 del sud sia stata meno grave rispetto al centro-nord, rappresenta un elemento di freno e la principale fonte di vulnerabilità per la nostra economia.

### **Il possibile ruolo del sistema camerale**

Occorre mettere a punto e portare a termine un programma di revisione complessiva di tanti aspetti che condizionano, tra l'altro, la competitività del Paese e che riguardano la vita delle imprese. Tutto ciò è reso possibile grazie all'impegno politico ed istituzionale, deciso e determinante, messo in campo dall'Unione europea e alle risorse straordinarie messe a disposizione con il Next Generation EU.

La riuscita del PNRR e la sua realizzazione nei tempi previsti sono dunque fondamentali per innescare la ripartenza. A tal fine, per "mettere a terra" tali iniziative va coinvolta una realtà di milioni di imprese, nella stragrande maggioranza micro e piccole, estremamente articolata a livello settoriale e territoriale. E, soprattutto, serve l'impegno congiunto delle istituzioni e del mondo imprenditoriale, un'azione straordinaria per collaborare alla ripresa dell'Italia.

Nella sintonia con le organizzazioni imprenditoriali, il sistema camerale può svolgere una funzione di cerniera con le istituzioni, a supporto della loro azione ed a tutela delle imprese, specialmente quelle di più

---

<sup>6</sup> Istat, indicatori demografici, 2020: [https://www.istat.it/it/files/2021/05/REPORT\\_INDICATORI-DEMOGRAFICI-2020.pdf](https://www.istat.it/it/files/2021/05/REPORT_INDICATORI-DEMOGRAFICI-2020.pdf)

<sup>7</sup> Istat, Statistiche sulla povertà, anno 2020: [https://www.istat.it/it/files/2021/06/REPORT\\_POVERTA\\_2020.pdf](https://www.istat.it/it/files/2021/06/REPORT_POVERTA_2020.pdf)



piccola dimensione e maggiormente sensibili al contesto amministrativo e burocratico in cui operano.

È richiesto, dunque, un forte impegno del sistema camerale a servizio delle imprese nei territori, specialmente verso quelle di più ridotta dimensione e più fragili.

Per uscire dalla crisi ed accelerare la ripartenza occorre mirare ad un modello di sussidiarietà allargata alle organizzazioni imprenditoriali, non solo per meglio definire proposte di intervento, ma anche per costruire la rete di assistenza e servizi alle piccole e medie imprese.

La Commissione europea aveva varato, circa dieci anni fa, un importante documento programmatico lo Small Business Act per riprendere questa priorità, affermando il principio “Think Small First”, letteralmente “pensare prima in piccolo” e cioè come trattare meglio le piccole e medie imprese, mettendole prima di tutto. Tra gli interventi auspicati figuravano temi più che mai attuali, come la promozione dello spirito imprenditoriale, la sburocratizzazione, l’agevolazione nell’accesso al credito.

Il sistema camerale, sulla base di uno specifico mandato del governo, intende svolgere, in sinergia con le associazioni imprenditoriali, una funzione simile a quella dell’agenzia federale creata negli Stati Uniti negli anni 50, la cosiddetta SBA “Small Business Administration”, per supportare e accompagnare le piccole e medie imprese sui principali temi su cui si gioca la competitività delle imprese, in questa fase di profonda trasformazione, di reale transizione.

Modernizzare e potenziare il ruolo delle Camere in una dimensione nazionale ed europea serve, dunque, a rafforzare il supporto alle imprese, che così potranno meglio percepire l’utilità delle nostre istituzioni. E in tale prospettiva vanno rafforzati sia la rete sia i rapporti con i territori, tenendo conto delle diverse peculiarità.

L’inclusione del sistema camerale come supporto alle imprese nei programmi del PNRR potrà dare sostanza a questo ruolo rispetto alle piccole e medie imprese sui filoni in cui il contributo del sistema è più significativo.

*Le indicazioni, gli intendimenti programmatici e le conclusioni riprodotti nelle sezioni del Piano che precedono influenzano i contenuti delle sezioni successive, con riguardo alla costruzione degli obiettivi strategici, funzionali alle sfide di contesto, ed alla programmazione delle risorse professionali da acquisire, in relazione alle competenze necessarie per affrontare le sfide poste al sistema camerale e, quindi, ad Unioncamere, quale soggetto che ne affianca e sostiene l’operato*



### 3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

In coerenza, come detto, con le risultanze della sezione 1, la declinazione dell'impalcatura della performance si traduce in una configurazione delle sfide - poste alla struttura ed al suo management - significativamente correlata agli ambiti che connotano la mission dell'ente, per come letti alla luce delle variabili di contesto, interno e esterno, riassunte nella sezione 2.

In particolare, attenzione specifica è stata dedicata alla rappresentanza istituzionale, alla riforma camerale, alla comunicazione e al marketing, all'assistenza nei riguardi delle Camere, alla formazione ed alla riqualificazione del capitale umano.

Il contesto esterno ha, invece, influenzato gli aspetti legati alla messa in opera delle azioni volte ad intercettare le misure di sostegno facenti capo ai diversi piani strategici varati dal Governo per la ripresa del Paese.

Le scelte di rilievo strategico sono quelle rappresentate nella sez. 3.1, effettuate comunque per tempo in considerazione della necessità di impegnare il vertice della struttura e, secondo il processo tipico del cascading, il resto di quest'ultima in tempi congrui rispetto all'avvio degli impegni richiesti.

La costruzione del processo di individuazione, codifica ed assegnazione degli obiettivi dell'Ente è improntata ad alcune logiche di fondo che influenzano l'impianto del presente Piano, rispetto a quanto comunemente si verifica nell'ambito delle performance nel settore pubblico.

Gli obiettivi strategici, infatti, sono propri del Segretario generale (ad eccezione di quelli già individuati in questa sede come comuni; si veda, in proposito, quelli di cui al punto 4) e su questi si aggrega l'impegno della struttura, dapprima nelle figure dei dirigenti e quindi, a cura di questi, delle unità allocate nelle diverse e rispettive aree.

Questo avviene attraverso obiettivi operativi riferiti alle posizioni dirigenziali, che coinvolgono su di essi il personale assegnato all'area della quale essi sono responsabili.

Per tale ragione alla performance operativa non viene dato in questa sede un rilievo autonomo, in quanto la stessa finisce per essere integrata nella performance individuale della dirigenza.

Nella sezione 3.2 si dà, inoltre, conto degli obiettivi - riconducibili alle singole aree dirigenziali e, dunque, alla responsabilità di coloro ai quali esse sono affidate - che figurano nel c.d. Pira (piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio), documento allegato al bilancio di previsione ed approvato insieme ad esso.

## 3.1 – Valore pubblico: gli obiettivi strategici e gli avanzamenti operativi

### 1. Le Camere per le imprese – I progetti, le misure, le risorse del PNRR, del POC e dei fondi costituiscono uno strumento prioritario per l’operatività delle Camere

Per uscire dalla crisi ed accelerare la ripartenza occorre mirare ad un modello di sussidiarietà allargata alle imprese ed alle organizzazioni imprenditoriali, non solo per meglio definire le proposte di intervento, ma anche per costruire una rete di assistenza e servizi, per fornire un supporto qualificato sui principali temi su cui si gioca la competitività delle imprese: connessa ai processi di transizione ecologica, digitale e tecnologica, burocratica e di semplificazione.

Modernizzare e potenziare il ruolo delle Camere serve, dunque, a rafforzare il supporto alle imprese, che così potranno meglio percepire l’utilità delle nostre istituzioni: in tale prospettiva vanno rafforzati sia la rete, sia i rapporti con i territori, tenendo conto delle diverse peculiarità.

Il D.L. Recovery (Decreto-legge 152/2021) prevede che gli enti del sistema camerale forniscano il proprio supporto tecnico-operativo alle Amministrazioni centrali, alle Regioni e agli enti locali, titolari dei programmi del PNRR, per l’attuazione dei progetti attraverso la propria rete territoriale. Le Camere potranno, in tal modo, svolgere una funzione di cerniera con le istituzioni, rafforzando la propria azione e la propria capacità amministrativa ed a tutela delle imprese, specialmente quelle di più piccola dimensione e maggiormente sensibili al contesto amministrativo e burocratico in cui operano.

#### Il PNRR: sostenere il sistema produttivo nel suo complesso nella direzione della ripresa e della transizione ecologica, digitale, tecnologica e di semplificazione

Indicatore	Target strategico	Stato di avanzamento annuale		
		2022	2023	2024
Capacità di intercettare progetti, misure e risorse, derivanti dal PNRR, dal POC o da altre fonti di finanziamento per il sistema camerale	Incremento di risorse progetti e misure per il sistema camerale	Creazione struttura di coordinamento  Predisposizione progettualità su misure di interesse almeno 2 misure	Indicatori da definire nel 2022 (base 100 = 2022)	Indicatori da definire nel 2023 (base 100 = 2022)

### 2. Le Camere per le imprese - Attivare proposte di semplificazione e di miglioramento del contesto normativo inerente le imprese

La semplificazione per le imprese deve riguardare tutta una serie di fondamentali aspetti ed adempimenti burocratici ed amministrativi a carico del sistema produttivo: dalle previsioni del Codice degli appalti al sistema dei controlli, troppo spesso ripetuti a breve distanza e talvolta persino

vessatori, fino all’eliminazione di tantissime procedure ormai divenute inutili in svariati settori, mediante interventi non soltanto abrogativi bensì, secondo una logica inversa, di “reingegnerizzazione” dei processi, ossia di conservazione di ciò che è realmente indispensabile per favorire il passaggio da una burocrazia difensiva ad una burocrazia aperta e di sostegno alle imprese.

Semplificare è un’attività urgente ma richiede, al contempo, un impegno costante e di lungo termine. A riguardo le Camere di commercio possono porsi come un’unica interfaccia istituzionale delle aziende verso la PA centrale e locale, attivando il sistema camerale nel suo complesso e gli strumenti di semplificazione già esistenti o suscettibili di implementazione.

Conformemente a tale approccio e nella consapevolezza del peso esercitato dai suddetti oneri burocratici e amministrativi – che, come noto, gravano in maniera trasversale sulla vita delle imprese, incidendo nei processi competitivi - l’Unioncamere rafforzerà il proprio coinvolgimento sui temi della Agenda Nazionale per la semplificazione, con un’ampia presenza di interlocutori istituzionali centrali e locali e con la partecipazione dei principali rappresentanti delle associazioni imprenditoriali. A questo riguardo è stato appositamente costituito, presso l’Ente, un tavolo permanente con le associazioni imprenditoriali, al fine di monitorare l’avanzamento dei processi di semplificazione, formulare proposte e elaborare possibili soluzioni da proporre all’attenzione dei decisori pubblici nazionali e locali, ipotizzando altresì iniziative-quadro anche in relazione alla legge annuale per le micro, piccole e medie imprese.

<b>Norme di riforma del sistema camerale</b>				
<b>Indicatore</b>	<b>Target strategico</b>	<b>Stato di avanzamento annuale</b>		
		<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Predisposizione proposte di semplificazione	Condivisione con il sistema delle imprese delle proposte	Entro maggio	Entro maggio	Entro maggio
	Attività di presentazione delle proposte e relative attività di advocacy	Entro luglio	Entro luglio	Entro luglio

### **3. La riforma camerale – Costruzione e rinforzo del sistema a rete**

Sulla scorta dell’analisi del programma pluriennale 2022-24, del suo incrocio con le priorità nazionali definite nel PNRR e negli altri strumenti di programmazione nazionale ed europei, nonché della ricognizione dei documenti programmatici delle Camere, è stato identificato un perimetro di obiettivi strategici prioritari per il triennio, volti a favorire la transizione digitale, la transizione burocratica e la semplificazione, il sostegno all’internazionalizzazione e la promozione della salute gestionale e



della sostenibilità economica dell'Ente. Tale pianificazione strategica può, senza dubbio, essere agevolata dal modo in cui si riesce ad aiutare le Camere stesse nel darne attuazione, agevolando il loro allineamento su precise direttrici di impegno secondo approcci e metodi di lavoro il più possibile omogenei.

Unioncamere intende investire nella creazione di un presidio per valorizzare e rafforzare l'assistenza ed i servizi erogati in favore del sistema camerale e che consenta alle Camere di orientarsi in modo rapido e puntuale nei rapporti con autorità ed istituzioni tecniche che ne condizionano l'agire, nonché di gestire al meglio il patrimonio informativo che attiene all'assistenza tecnica ed ai servizi erogati. Unioncamere è dunque impegnata ad affiancare le Camere di commercio nella definizione dei target di risultato attesi riferiti a tali obiettivi per il triennio 2022-24, riferendo all'Ufficio di presidenza sugli esiti di tale lavoro.

Gli obiettivi comuni				
Indicatore	Target strategico	Stato di avanzamento annuale		
		2022	2023	2024
Identificazione primo set di servizi per le imprese in chiave digitale	Attivazione servizi digitali	Entro novembre pianificazione e concept	Avvio operativo dei servizi individuati nella pianificazione	Completamento operativo servizi consulenziali in chiave digitale
Adozione del sistema informativo SMAC	Tempestiva risposta alla Camere da parte di tutte le aree dell'Ente	Adozione sistema in tutte le aree entro novembre e prime sperimentazioni	Tempi di risposta entro 5 giorni per tutte le aree	Tempi di risposta entro 3 giorni per tutte le aree
Sviluppo obiettivi comuni Camere commercio	Tasso di utilizzo da parte delle Camere - nelle prassi e nelle attività - dei supporti forniti da Unioncamere	Fino al 60%	Fino al 70%	Fino all'80%
Misurabilità dei risultati del Fondo Perequativo	Analisi per valutare risultati e impatti	Creazione modello di analisi e prima applicazione sulle misure	Applicazione sulle misure	Applicazione sulle misure

#### 4. Unioncamere per le Camere - La valorizzazione del ruolo delle Camere di commercio a supporto delle imprese, dei territori e delle istituzioni tramite le attività di informazione, di orientamento, di comunicazione ed altre attività di promozione

L'inserimento degli Enti del sistema camerale tra i soggetti attuatori del Piano nazionale di Ripresa e Resilienza (prevista dal Decreto-legge 152/2021) rende ancora più necessaria una comunicazione mirata ad avvicinare imprese e opinione pubblica ai servizi camerali. La complessità di tale sfida richiede, anche più che in passato, un'azione univoca da parte delle Camere di commercio che sarà ancora più efficace se esse saranno in grado di farsi percepire come un sistema coordinato e coeso.

Sarà perciò fondamentale dare un'ulteriore spinta alla comunicazione integrata che deve essere in grado di accompagnare le novità presso i diversi pubblici di riferimento accrescendo, nel contempo, il coinvolgimento dei diversi componenti del sistema.

L'obiettivo strategico è assicurare la realizzazione e la gestione di strumenti che permettano alle Camere di commercio di monitorare le informazioni sugli argomenti di interesse delle istituzioni e dei loro organi, verificare i risultati dell'attività di informazione e comunicazione, realizzare l'assistenza necessaria per gli eventi legati all'attività istituzionale.

Saranno messi a disposizione delle Camere strumenti idonei a creare e promuovere sinergie a livello nazionale e locale, coordinando i contenuti della comunicazione anche a livello territoriale, per rafforzare la voce unica del sistema camerale.

Un sistema a rete: valorizzare le best practices e veicolarle				
Indicatore	Target strategico	Stato di avanzamento annuale		
		2022	2023	2024
Diffusione dei servizi informazioni e attività sui social, sito web, periodici dedicati	Incremento utenza	Almeno del 15% su anno precedente	Almeno del 15% su anno precedente	Almeno del 15% su anno precedente
Attivazione di servizi presso le Camere di commercio di orientamento e informazione alle imprese	Predisposizione assistenza sul campo	Predisposizione modello e prima sperimentazione	Diffusione a un panel di almeno 10 Camere	Diffusione esperienze e realizzazione servizio a regime
Indagine reputazionale sul sistema camerale	Identificazione posizionamento del sistema camerale rispetto ai diversi interlocutori sociali	Entro novembre	Entro novembre	Entro novembre

## OBIETTIVI GESTIONALI

### 5. Unioncamere per le Camere - Valorizzare il capitale umano implementando il piano di sviluppo e potenziamento delle professionalità

Occorre, anzitutto, allineare quanto prima cultura e comportamenti all'interno delle nostre organizzazioni pubbliche, ai cambiamenti ai quali le stesse non possono sottrarsi. Ciò in particolare portando al centro dell'attenzione i destinatari dei servizi; attivando specifici programmi di disseminazione di conoscenze; valutando in particolare le specifiche competenze e il ruolo che i dipendenti possono ricoprire; puntando soprattutto a una crescita della presenza di collaboratori giovani nelle Camere e nell'Ente, per rinnovare e sviluppare nuove competenze professionali. C'è bisogno di nuove energie nei settori innovativi e digitalizzati in cui lavoriamo e di un opportuno

ricambio generazionale con figure professionali adatte e con competenze digitali, tecniche, finanziarie e manageriali. Integrazione dei processi digitali e nuove competenze sono temi che riguardano ormai direttamente la Pubblica Amministrazione.

Occorre, pertanto, puntare con convinzione alla valorizzazione del capitale umano, dando evidenza e modernizzando l'articolazione organizzativa, implementando il piano di sviluppo e potenziamento delle professionalità con specifici percorsi formativi, finalizzati a garantire una sostanziale "focalizzazione" delle risorse umane del sistema camerale, al fine di rinnovare, potenziare e sviluppare nuove competenze e conoscenze.

Valorizzare il capitale umano implementando il piano di sviluppo e potenziamento delle professionalità				
Indicatore	Target strategico	Stato di avanzamento annuale		
		2022	2023	2024
Rideterminazione dell'organico dell'Ente	Presentazione Organi istituzionali entro data stabilita	aprile		
Analisi e mappatura delle competenze	Realizzazione della mappatura	novembre		
Attuazione piano assunzionale nel triennio	Inserimento in organico 100% nuovo personale entro il triennio	30%	50%	100%

## 3.2 – Performance operativa e performance individuale

Le indicazioni presenti in tale sezione, oltre che a completare la visione d'insieme del processo a cascata, del quale si è detto a più riprese, contribuiscono a dare una rappresentazione integrata delle unità organizzative che sono coinvolte nella realizzazione degli obiettivi operativi associati a quelli strategici di cui alla sez. 3.1 (questo grazie alla correlazione tra l'area coinvolta e le risorse ad essa assegnate, secondo il prospetto di cui alla sez. 1.3).

Di seguito il prospetto delle singole aree dirigenziali.

**AREA – ORGANIZZAZIONE E PERSONALE**
**OBIETTIVI STRATEGICI (20%)**

**I progetti, le misure, le risorse del PNRR, del POC e dei fondi costituiscono uno strumento prioritario per l'operatività delle Camere**

<i>Obiettivo operativo di area</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target 2022</i>
Fornire supporto al Segretario generale nella costituzione struttura di coordinamento	Costituzione struttura di coordinamento entro data stabilita	Entro maggio

**Costruzione e rinforzo del sistema a rete**

<i>Obiettivo operativo di area</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target 2022</i>
Identificazione set di servizi per le imprese in chiave digitale	Attivazione primo set di servizi entro data stabilita	Entro novembre
Adozione del sistema informativo SMAC	Adozione sistema in tutte le aree entro data stabilita	Entro novembre
Utilizzo da parte delle Camere - nelle prassi e nelle attività – dei supporti forniti da Unioncamere	Tasso di utilizzo dei supporti forniti da Unioncamere	Fino al 60% delle Camere
Modello di valutazione e analisi d'impatto per le iniziative del Fondo Perequativo	Prima applicazione per le attività di competenza	Entro novembre

**Valorizzare il ruolo delle Camere di commercio a supporto delle imprese, dei territori e delle istituzioni tramite le attività di informazione, di orientamento, di comunicazione ed altre attività di promozione**

<i>Obiettivo operativo di area</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target 2022</i>
Attivazione di servizi presso le Camere di commercio di orientamento e informazione alle imprese	Predisposizione modello e prima sperimentazione entro data stabilita	Entro dicembre
Collaborazione nella predisposizione del modello di indagine reputazionale sul sistema camerale per le attività di competenza	Fornitura di informazioni strutturate (ad es. in relazione agli stakeholder, alla tipologia dei servizi camerale, al loro utilizzo da parte dell'utenza etc.)	Entro data richiesta

**OBIETTIVI GESTIONALI (20%)**

**Valorizzare il capitale umano implementando il piano di sviluppo e potenziamento delle professionalità**

<i>Obiettivo</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target 2022</i>
Rideterminazione dell'organico dell'Ente	Presentazione rideterminazione organico entro data stabilita	Entro giugno
Analisi e mappatura delle competenze	Mappatura organico entro data stabilita	Entro novembre
Attuazione piano assunzionale nel triennio	Inserimento in organico nuovo personale in quota percentuale del fabbisogno	Il 30% del fabbisogno

**OBIETTIVI PIRA (40%)**

**Sviluppo, potenziamento e rinnovamento del capitale umano camerale**

<i>Indicatori</i>	<i>Target 2022</i>
Diffusione modello profili di competenza CCIAA	Introduzione del modello in almeno 5 CCIAA
Realizzazione sessioni formative sulle soft skills del personale camerale	Almeno 3 sessioni formative entro novembre 2022

**Sviluppo della performance camerale**

<i>Indicatori</i>	<i>Target 2022</i>
Rilascio APP informativa per i Presidenti della CCIAA	Entro giugno
Sviluppo prime componenti modello CCIAA digitali	Entro settembre

**Osservatorio sull'imprenditoria migrante**

<i>Indicatori</i>	<i>Target 2022</i>
Numero nuove imprese	Almeno 60

## AREA – ECONOMIA CIRCOLARE E AMBIENTE

### OBIETTIVI STRATEGICI (40%)

**I progetti, le misure, le risorse del PNRR, del POC e dei fondi costituiscono uno strumento prioritario per l'operatività delle Camere**

<i>Obiettivo operativo di area</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target 2022</i>
Predisposizione progetti su almeno 1 misura di interesse, da attuare con risorse finanziarie esterne, e assistenza nella fase istruttoria e di valutazione da parte delle autorità competenti	Incrementale rispetto anno 2021	Almeno + 1 progetto/misura

**Attivare proposte di semplificazione e di miglioramento del contesto normativo inerente le imprese**

<i>Obiettivo operativo di area</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target 2022</i>
Presentazione e condivisione con le Camere e le imprese documenti con proposte di semplificazione	Presentazione e condivisione primi documenti entro data stabilita	Entro luglio

**Costruzione e rinforzo del sistema a rete**

<i>Obiettivo operativo di area</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target 2022</i>
Adozione del sistema informativo SMAC	Tempi di risposta alle Camere conosciuti e condivisi con i destinatari	Tempo di risposta media 5 giorni
Modello di valutazione e analisi d'impatto per le iniziative del Fondo Perequativo	Prima applicazione per le attività di competenza	Entro novembre

**Valorizzare il ruolo delle Camere di commercio a supporto delle imprese, dei territori e delle istituzioni tramite le attività di informazione, di orientamento, di comunicazione ed altre attività di promozione**

<i>Obiettivo operativo di area</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target 2022</i>
Attivazione di servizi presso le Camere di commercio di orientamento e informazione alle imprese	Predisposizione modello e prima sperimentazione entro data stabilita	Entro dicembre
Collaborazione nella predisposizione del modello di indagine reputazionale sul sistema camerale per le attività di competenza	Fornitura di informazioni strutturate (ad es. in relazione agli stakeholder, alla tipologia dei servizi camerali, al loro utilizzo da parte dell'utenza etc.)	Entro data richiesta

### OBIETTIVI PIRA (40%)

**Sostenibilità energetica**

<i>Indicatori</i>	<i>Target 2022</i>
Numero imprese coinvolte	Almeno 500

**MUD 2022**

<i>Indicatori</i>	<i>Target 2022</i>
Prodotti informatici e portali adempimenti MUD	Entro dicembre
Implementazione sistema nazionale Banca dati MUD	Entro dicembre

**Assistenza sui temi della trasparenza, anticorruzione, antiriciclaggio**

<i>Indicatori</i>	<i>Target 2022</i>
Numero di documenti/pareri trasmessi alle Camere in materia di trasparenza, anticorruzione, antiriciclaggio	Almeno 5 pareri documenti
Adozione da parte delle Camere del nuovo "kit" realizzato da Unioncamere	Almeno 30 Camere

**Assistenza sul trattamento e protezione dei dati personali***Indicatori**Target 2022*

Numero di dossier/pareri in materia trasmessi alle Camere	Almeno 3 dossier
---	------------------

**Assistenza legale sull'interpretazione e applicazione delle norme***Indicatori**Target 2022*

Numero di dossier/pareri in materia trasmessi alle Camere	Almeno 5 dossier
---	------------------

**Assistenza in materia di aiuti di Stato***Indicatori**Target 2022*

Attività di assistenza: coordinamento ed erogazione formazione specifica	Almeno 3 seminari
--	-------------------

## AREA – FORMAZIONE E POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO

### OBIETTIVI STRATEGICI (40%)

**I progetti, le misure, le risorse del PNRR, del POC e dei fondi costituiscono uno strumento prioritario per l'operatività delle Camere**

<i>Obiettivo operativo di area</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target 2022</i>
Predisposizione progetti su almeno 1 misura di interesse, da attuare con risorse finanziarie esterne, e assistenza nella fase istruttoria e di valutazione da parte delle autorità competenti	Incrementale rispetto anno 2021	Almeno + 1 progetto/misura

**Attivare proposte di semplificazione e di miglioramento del contesto normativo inerente le imprese**

<i>Obiettivo operativo di area</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target 2022</i>
Presentazione e condivisione con le Camere e le imprese documenti con proposte di semplificazione	Presentazione e condivisione primi documenti entro data stabilita	Entro luglio

**Costruzione e rinforzo del sistema a rete**

<i>Obiettivo operativo di area</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target 2022</i>
Adozione del sistema informativo SMAC	Tempi di risposta alle Camere conosciuti e condivisi con i destinatari	Tempo di risposta media 5 giorni
Modello di valutazione e analisi d'impatto per le iniziative del Fondo Perequativo	Prima applicazione per le attività di competenza	Entro novembre

**Valorizzare il ruolo delle Camere di commercio a supporto delle imprese, dei territori e delle istituzioni tramite le attività di informazione, di orientamento, di comunicazione ed altre attività di promozione**

<i>Obiettivo operativo di area</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target 2022</i>
Attivazione di servizi presso le Camere di commercio di orientamento e informazione alle imprese	Predisposizione modello e prima sperimentazione entro data stabilita	Entro dicembre
Collaborazione nella predisposizione del modello di indagine reputazionale sul sistema camerale per le attività di competenza	Fornitura di informazioni strutturate (ad es. in relazione agli stakeholder, alla tipologia dei servizi camerale, al loro utilizzo da parte dell'utenza etc.)	Entro data richiesta

### OBIETTIVI PIRA (40%)

**Excelsior 2022 - supporto all'incontro domanda offerta di lavoro**

<i>Indicatori</i>	<i>Target 2022</i>
Numero di giovani (<25 anni) partecipanti ad iniziative di diffusione e divulgazione dei dati a livello nazionale e territoriale	Almeno 30.000
Numero delle iniziative/campagne di informazione e animazione territoriale realizzate annualmente	Almeno 25
Numero di soggetti/visitatori del sito che vengono a conoscenza delle opportunità di lavoro e degli strumenti di Orientamento per il lavoro tramite Excelsior	Almeno 150.000

**Giovani, orientamento e transizione scuola – lavoro/università-lavoro**

<i>Indicatori</i>	<i>Target 2022</i>
Numero di scuole secondarie superiori coinvolte	Almeno 500
Numero di studenti coinvolti	Almeno 30.000

**Informazione e formazione per job placement e incontro domanda/offerta di lavoro**

<i>Indicatori</i>	<i>Target 2022</i>
Numero di eventi /incontri /seminari/job meeting per la transizione scuola/lavoro e per il matching domanda/offerta di lavoro tra imprese e giovani in uscita dal sistema formativo	Almeno 15
Popolamento banca dati job placement (curricula presenti in BD)	Almeno 20.000

**Convenzione Unioncamere-AlmaLaurea**

<i>Indicatori</i>	<i>Target 2022</i>
Numero di eventi verso il sistema delle imprese da sensibilizzare e supportare nei processi di selezione e placement dei giovani laureati	Almeno 3

**Certificazione delle competenze**

<i>Indicatori</i>	<i>Target 2022</i>
Numero di Camere aderenti al portale dedicato	Almeno 20



**AREA – SERVIZI PER LA FINANZA E IL SOSTEGNO ALLE IMPRESE**
**OBIETTIVI STRATEGICI (40%)**

**I progetti, le misure, le risorse del PNRR, del POC e dei fondi costituiscono uno strumento prioritario per l'operatività delle Camere**

<i>Obiettivo operativo di area</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target 2022</i>
Predisposizione progetti su almeno 1 misura di interesse, da attuare con risorse finanziarie esterne, e assistenza nella fase istruttoria e di valutazione da parte delle autorità competenti	Incrementale rispetto anno 2021	Almeno + 1 progetto/misura

**Attivare proposte di semplificazione e di miglioramento del contesto normativo inerente le imprese**

<i>Obiettivo operativo di area</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target 2022</i>
Presentazione e condivisione con le Camere e le imprese documenti con proposte di semplificazione	Presentazione e condivisione primi documenti entro data stabilita	Entro luglio

**Costruzione e rinforzo del sistema a rete**

<i>Obiettivo operativo di area</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target 2022</i>
Adozione del sistema informativo SMAC	Tempi di risposta alle Camere conosciuti e condivisi con i destinatari	Tempo di risposta media 5 giorni
Modello di valutazione e analisi d'impatto per le iniziative del Fondo Perequativo	Prima applicazione per le attività di competenza	Entro novembre

**Valorizzare il ruolo delle Camere di commercio a supporto delle imprese, dei territori e delle istituzioni tramite le attività di informazione, di orientamento, di comunicazione ed altre attività di promozione**

<i>Obiettivo operativo di area</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target 2022</i>
Attivazione di servizi presso le Camere di commercio di orientamento e informazione alle imprese	Predisposizione modello e prima sperimentazione entro data stabilita	Entro dicembre
Collaborazione nella predisposizione del modello di indagine reputazionale sul sistema camerale per le attività di competenza	Fornitura di informazioni strutturate (ad es. in relazione agli stakeholder, alla tipologia dei servizi camerale, al loro utilizzo da parte dell'utenza etc.)	Entro data richiesta

**OBIETTIVI PIRA (40%)**

**Gestione e valorizzazione del patrimonio informativo per la proprietà industriale**

<i>Indicatori</i>	<i>Target 2022</i>
Trasmissione dei dati 2021 sulle domande di brevetto europeo nelle province italiane alle Camere e alle Unioni regionali	Entro il 31/10/22
Release 0.1 dei DB su brevetti internazionali e altri titoli di proprietà industriale depositati alla WIPO	Entro il 31/12/22

**Il sostegno al dialogo tra il mondo della ricerca pubblica e quello delle imprese italiane**

<i>Indicatori</i>	<i>Target 2022</i>
Realizzazione del prototipo MIR per trasferire le domande delle imprese industriali e delle PMI agli EPR	Entro il 31/07/22

**Una mobilità più sostenibile ed una logistica più efficiente, in linea con gli obiettivi del PNRR**

<i>Indicatori</i>	<i>Target 2022</i>
Numero imprese coinvolte nelle sperimentazioni	50/anno

**Una mobilità più sostenibile ed una logistica più efficiente, in linea con gli obiettivi del PNRR**

<i>Indicatori</i>	<i>Target 2022</i>
Incremento numero studenti coinvolti	+ 2.500/anno



## AREA – AGENDA DIGITALE E REGISTRO IMPRESE

**OBIETTIVI STRATEGICI (40%)**

**I progetti, le misure, le risorse del PNRR, del POC e dei fondi costituiscono uno strumento prioritario per l'operatività delle Camere**

<i>Obiettivo operativo di area</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target 2022</i>
Predisposizione progetti su almeno 1 misura di interesse, da attuare con risorse finanziarie esterne, e assistenza nella fase istruttoria e di valutazione da parte delle autorità competenti	Incrementale rispetto anno 2021	Almeno + 1 progetto/misura

**Attivare proposte di semplificazione e di miglioramento del contesto normativo inerente le imprese**

<i>Obiettivo operativo di area</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target 2022</i>
Presentazione e condivisione con le Camere e le imprese documenti con proposte di semplificazione	Presentazione e condivisione primi documenti entro data stabilita	Entro luglio

**Costruzione e rinforzo del sistema a rete**

<i>Obiettivo operativo di area</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target 2022</i>
Adozione del sistema informativo SMAC	Tempi di risposta alle Camere conosciuti e condivisi con i destinatari	Tempo di risposta media 5 giorni
Modello di valutazione e analisi d'impatto per le iniziative del Fondo Perequativo	Prima applicazione per le attività di competenza	Entro novembre

**Valorizzare il ruolo delle Camere di commercio a supporto delle imprese, dei territori e delle istituzioni tramite le attività di informazione, di orientamento, di comunicazione ed altre attività di promozione**

<i>Obiettivo operativo di area</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target 2022</i>
Attivazione di servizi presso le Camere di commercio di orientamento e informazione alle imprese	Predisposizione modello e prima sperimentazione entro data stabilita	Entro dicembre
Collaborazione nella predisposizione del modello di indagine reputazionale sul sistema camerale per le attività di competenza	Fornitura di informazioni strutturate (ad es. in relazione agli stakeholder, alla tipologia dei servizi camerale, al loro utilizzo da parte dell'utenza etc.)	Entro data richiesta

**OBIETTIVI PIRA (40%)****Eccellenze in digitale. Formazione formatori**

<i>Indicatori</i>	<i>Target 2022</i>
Promotori digitali formati	Almeno 180

**Formazione digitale (Google)**

<i>Indicatori</i>	<i>Target 2022</i>
Numero beneficiari coinvolti	Almeno 4.500

**Crescere in digitale**

<i>Indicatori</i>	<i>Target 2022</i>
Numero tirocini attivati	Almeno 400
Numero laboratori realizzati (formazione specialistica di gruppo)	Almeno 40

**Open knowledge**

<i>Indicatori</i>	<i>Target 2022</i>
Numero di partecipanti alle attività di animazione	400
Numero di partecipanti alle attività di formazione (formazione specialistica di gruppo)	800

**Osservatorio legalità**

<i>Indicatori</i>	<i>Target 2022</i>
Realizzazione e messa in opera del portale, piena operatività entro l'anno	Entro il 30/11/22
Numero di attività/programma inseriti e mappati nel portale dedicato	Almeno 10

**Le PMI e il rischio corruzione: C-detector**

<i>Indicatori</i>	<i>Target 2022</i>
Diffusione di C-Detector: numero di enti coinvolti	Almeno 5



### 3.3 – Rischi corruttivi e trasparenza

Questa sottosezione contiene quanto previsto per il PTPCT, sulla base delle disposizioni contenute nell'ultimo PNA (2019-2021).

Come per la performance, anche in questo caso si è scelto di non attendere i tempi del Piano integrato, via via aggiornati, formalizzando dunque nei mesi scorsi l'aggiornamento del Piano triennale.

In coerenza con i suoi contenuti, di seguito si riporta l'elenco delle misure di prevenzione della corruzione adottate dall'Ente, alcune in continuità con gli anni precedenti e altre che presentano profili di novità, tenuto conto anche delle recenti novità normative.

Si tratta di misure di prevenzione che incidono sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione (misure generali); altre misure di prevenzione sono state individuate dal Responsabile per la Prevenzione della Corruzione in collaborazione con ogni Dirigente, ciascuno per l'area di competenza, e incidono su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio (misure ulteriori).

Ad esse si aggiungono le misure di tipo trasversale, anch'esse distinte in generali ed ulteriori.

#### **Le misure di prevenzione del rischio obbligatorie e quelle ulteriori**

In merito al trattamento del rischio, ossia al processo necessario a modificare il rischio stesso individuando e attuando le misure per neutralizzarlo o ridurre le probabilità che esso si verifichi, il PNA 2013 era intervenuto a sancire una serie di misure che rappresentano ancora un valido riferimento all'individuazione di azioni e strumenti operativi per la mitigazione dei rischi di corruzione individuati nel Piano. Di seguito si riporta l'elenco completo delle misure, specifiche e trasversali, distinte in obbligatorie (in quanto direttamente disciplinate dalla legge) e ulteriori che sono state individuate dall'ente per intervenire sulla probabilità che si verifichino i rischi di corruzione mappati.

Per quanto riguarda le misure ulteriori, l'elenco è in continuo aggiornamento, sulla scorta dello specifico contesto in cui l'ente opera e delle evidenze via via risultanti dal processo di risk management intrapreso (si è già provveduto in questo senso, ampliando l'elenco delle misure ulteriori previste dal PNA); inoltre, l'aggiornamento 2015 del PNA era intervenuto ulteriormente a integrare l'elenco iniziale con riguardo soprattutto all'area degli approvvigionamenti.

Anche questo caso la verifica e l'adeguamento agli indirizzi riportati dall'ANAC nel PNA 2019 avranno come conseguenza la rivisitazione e, laddove necessario, un ampliamento delle misure di prevenzione (sia quelle obbligatorie che quelle ulteriori) del rischio corruzione da ampliare.



Per un maggiore dettaglio sull'articolazione delle misure per aree di rischio e sui responsabili e i tempi di attuazione delle stesse, si rinvia alle schede di rischio riportate nell'allegato 1.

#### ***Elenco misure obbligatorie***

<b>MO1</b>	Trasparenza
<b>MO2</b>	Adozione e applicazione del codice di comportamento dell'ente
<b>MO4</b>	Astensione in caso di conflitto di interesse
<b>MO10</b>	Formazione
<b>MO11</b>	Patti di integrità
<b>MO13</b>	Provvedimenti disciplinari

#### ***Elenco misure ulteriori***

<b>MU1</b>	Intensificazione dei controlli a campione sulle autocertificazioni dei candidati
<b>MU2</b>	Razionalizzazione organizzativa dei controlli sulla verifica dei requisiti
<b>MU4</b>	Affidamento dei controlli e degli atti di vigilanza di competenza dell'amministrazione ad almeno due dipendenti abbinati secondo rotazione casuale
<b>MU5</b>	Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente
<b>MU8</b>	Inserimento di apposite disposizioni nei Codici di comportamento settoriali per fronteggiare situazioni di rischio specifico
<b>MU10</b>	In caso di delega di potere, programmazione ed effettuazione di controlli a campione sulle modalità di esercizio della delega
<b>MU13</b>	Regolazione dell'esercizio della discrezionalità mediante circolari o direttive interne 22
<b>MU18</b>	Regolamento sulla composizione delle commissioni
<b>MU19</b>	Individuazione di accorgimenti tesi a garantire la parità di condizioni tra i partecipanti
<b>MU20</b>	Ricorso a strumenti di monitoraggio sul fenomeno (e relativa reportistica)
<b>MU21</b>	Controllo di 2° livello/a campione

#### ***Elenco misure trasversali obbligatorie***

<b>MT1</b>	Trasparenza: obblighi di pubblicazione
------------	--

#### ***Elenco misure trasversali ulteriori***

<b>MTU1</b>	- Trasparenza: misure ulteriori
<b>MTU4</b>	Formazione al personale sul codice di comportamento
<b>MTU5</b>	Adozione di un Codice etico
<b>MTU7</b>	Obbligo di adeguata motivazione in relazione a natura, quantità e tempistica della prestazione
<b>MTU15</b>	Ricorso a verbalizzazione di incontri o incontri aperti al pubblico o coinvolgimento RPCT per documentare rapporti con privati e associazioni di categoria
<b>MTU17</b>	Procedure interne per la rotazione del R.U.P. e la rilevazione di eventuale conflitto di interesse
<b>MTU19</b>	Obbligo di motivazione nella determina a contrarre in ordine alla scelta della procedura, del sistema di affidamento, della tipologia contrattuale
<b>MTU20</b>	Adozione di direttive interne/linee guida che introducano criteri stringenti ai quali attenersi nella determinazione del valore stimato del contratto avendo riguardo alle norme pertinenti e all'oggetto complessivo del contratto
<b>MTU21</b>	Audit su bandi e capitolati per verificarne la conformità ai bandi tipo redatti dall'ANAC e il rispetto della normativa anticorruzione
<b>MTU29</b>	Preventiva individuazione, mediante direttive e circolari interne, di procedure atte ad attestare il ricorrere dei presupposti legali per indire procedure negoziate o procedere ad affidamenti diretti da parte del RUP
<b>MTU30</b>	Predeterminazione nella determina a contrarre dei criteri che saranno utilizzati per l'individuazione delle imprese da invitare
<b>MTU33</b>	Check list di verifica degli adempimenti da porre in essere, anche in relazione alle direttive/linee guida interne adottate, da trasmettersi periodicamente al RPCT



- MTU39** Utilizzo di elenchi aperti di operatori economici con applicazione del principio della rotazione, previa fissazione di criteri generali per l'iscrizione
- MTU40** Accessibilità online della documentazione di gara e/o delle informazioni complementari rese; in caso di documentazione non accessibile online, predefinita e pubblicazione delle modalità per acquisire la documentazione e/o le informazioni complementari
- MTU48** Sistemi di controllo incrociato sui provvedimenti di nomina di commissari e consulenti, anche prevedendo la rendicontazione periodica al RPCT, almeno per contratti di importo rilevante, atti a far emergere l'eventuale frequente ricorrenza dei medesimi nominativi o di reclami/segnalazioni sulle nomine effettuate
- MTU50** Introduzione di misure atte a documentare il procedimento di valutazione delle offerte anormalmente basse e di verifica della congruità dell'anomalia, specificando espressamente le motivazioni nel caso in cui, all'esito del procedimento di verifica, la stazione appaltante non abbia proceduto all'esclusione
- MTU51** Nel caso in cui si riscontri un numero significativo di offerte simili o uguali o altri elementi, adeguata formalizzazione delle verifiche espletate in ordine a situazioni di controllo/collegamento/accordo tra i partecipanti alla gara, tali da poter determinare offerte "concordate"
- MTU53** Direttive interne che prevedano l'attivazione di verifiche di secondo livello in caso di paventato annullamento e/o revoca della gara
- MTU58** Obbligo di menzione nei verbali di gara delle specifiche cautele adottate a tutela dell'integrità e della conservazione delle buste contenenti l'offerta
- MTU62** Obbligo di preventiva pubblicazione online del calendario delle sedute di gara
- MTU64** Check list di controllo sul rispetto degli adempimenti e formalità di comunicazione previsti dal Codice
- MTU65** Introduzione di un termine tempestivo di pubblicazione dei risultati della procedura di aggiudicazione
- MTU68** Controllo sull'applicazione di eventuali penali per il ritardo
- MTU71** Definizione di un adeguato flusso di comunicazioni al fine di consentire al RUP ed al RPCT di avere tempestiva conoscenza dell'osservanza degli adempimenti in materia di subappalto
- MTU73** Per opere di importo rilevante, pubblicazione online di rapporti periodici che sintetizzino, in modo chiaro e intellegibile l'andamento del contratto rispetto a tempi, costi e modalità preventivate in modo da favorire la più ampia informazione possibile
- MTU78** Pubblicazione del report periodico sulle procedure di gara espletate sul sito della stazione appaltante
- MTU80** Pubblicazione delle modalità di scelta, dei nominativi e della qualifica professionale dei componenti delle commissioni di collaudo

Quanto ad ambiti specifici correlati alla materia, si puntualizza quanto segue.

### **Codice di comportamento**

L'Ente ha predisposto un Codice di comportamento che integra e specifica il codice di comportamento di cui al DPR 62/2013. L'Ente ha attivato una procedura aperta di consultazione, invitando tutti gli stakeholder alla formulazione di proposte, osservazioni e integrazioni all'ipotesi di Codice di comportamento, nella quale è stato attribuito ampio spazio alle specificità delle funzioni camerali. A conclusione della procedura aperta di consultazione il Codice è stato sottoposto all'approvazione dell'organo di indirizzo politico della CCIAA ed è stato pubblicato sul sito istituzionale.

A seguito della pubblicazione delle Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche, approvate con delibera ANAC n. 177 del 19 febbraio 2020, sono in corso valutazioni per verificare l'esigenza di eventuali adattamenti.



### **Misure di disciplina del conflitto di interesse**

In ossequio alle previsioni di legge (articolo 1 comma 41 della legge n. 190/2012), sono state adottate misure per gestire l'obbligo di astensione per il responsabile del procedimento, il titolare dell'ufficio competente ad adottare il provvedimento finale e i titolari degli uffici competenti ad adottare atti endoprocedimentali nel caso di insorgenza di un conflitto di interesse, anche solo potenziale.

È stato disposto che, in questo caso, il dipendente ha il dovere di segnalare tale situazione al Dirigente competente che deve valutare la situazione e rispondere per iscritto al dipendente medesimo, sollevandolo dall'incarico, oppure motivando espressamente le ragioni che consentono comunque l'espletamento dell'attività. Nel caso in cui sia necessario sollevare il dipendente dall'incarico, esso dovrà essere affidato dal Dirigente ad altro dipendente ovvero, in carenza di dipendenti professionalmente idonei, il Dirigente dovrà avocare a sé ogni compito relativo a quel procedimento. Qualora il conflitto riguardi il Dirigente, a valutare le iniziative da assumere sarà il Responsabile per la prevenzione della corruzione. Analoga procedura, con gli opportuni adattamenti, riguarda i collaboratori esterni, tenuti alla sua osservanza in fase di conferimento dell'incarico.

Il modello apposito, contenente le "Modalità operative per la segnalazione di un potenziale conflitto di interesse", è reso disponibile - per la compilazione in favore del personale interno interessato - in apposita directory di rete e viene allegato al contratto da sottoscrivere, per i soggetti esterni.

### **Conflitto di interessi nel codice dei contratti pubblici**

Analoga modulistica a supporto dei dipendenti interni chiamati a far parte di commissioni di gara è presente nella rete interna.

Per i responsabili unici di procedimento, atteso il numero ristretto di figure professionali individuate per tale incarico, la valutazione sulla possibile sussistenza di conflitti è compiuta preventivamente rispetto al conferimento dell'incarico stesso.

### **Inconferibilità specifiche per gli incarichi di amministratore e per gli incarichi dirigenziali**

Le procedure interne sono definite in conformità alla normativa generale.

### **Formazione**

La legge n. 190/2012 assegna alla formazione un importante ruolo di prevenzione della corruzione quale strumento di diffusione della cultura della legalità.



In quest'ottica l'Ente assicura specifiche attività formative rivolte al personale dipendente, anche con rapporto di lavoro flessibile, in materia di trasparenza, pubblicità, integrità e legalità. Per l'anno 2022 si prevede, d'intesa con il Responsabile della prevenzione della corruzione, un programma trasversale per tutte le risorse umane, volto a riprendere i temi fondamentali della materia, dopo un biennio di sostanziale congelamento a causa dell'emergenza sanitaria, ed a diffonderne i necessari aggiornamenti.

Nella vigente annualità, alla luce dell'impostazione della componente anticorruzione del Piano, per come sopra evidenziata, l'impegno richiesto al Responsabile è quello di portare a compimento, con il supporto dell'unità dedicata alle risorse umane, il programma di crescita professionale del personale tutto sui temi dell'anticorruzione affidati alle sue cure.

Infine, per quanto riguarda il dettaglio delle misure per l'attuazione degli obblighi di trasparenza, con l'indicazione dei responsabili dell'elaborazione/pubblicazione dei dati e delle tempistiche di aggiornamento/pubblicazione, si rinvia all'allegato 2 "Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza".

Analogamente, per quanto riguarda il monitoraggio sull'attuazione di quanto previsto nella presente sezione del PIAO, nonché sull'attuazione e adeguatezza delle misure di prevenzione qui individuate, si rinvia al capitolo 5 "Modalità di monitoraggio".



## 4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

L'Ente definisce in questo capitolo i propri interventi in modo da preservare il livello di efficacia ed efficienza dei servizi, garantire il rispetto delle diverse normative e implementare le condizioni organizzative per un adeguato perseguimento degli obiettivi programmati.

Partendo dall'analisi della situazione esistente (as is), sono individuati tutti i requisiti necessari e i gap da colmare in termini di migliori modalità organizzative del lavoro, anche a distanza, oltre che di investimenti professionali e formativi.

### 4.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa

In questa parte del documento, sono raccolte e vengono illustrate le azioni volte ad assicurare miglioramenti e/o rideterminazioni dell'organizzazione ritenuti necessari al fine di perseguire al meglio le strategie e gli obiettivi, nonché per garantire un puntuale presidio dei servizi e degli adempimenti.

Al riguardo, si ritiene utile fornire un quadro di riepilogo dei fattori che determinano le azioni che si vogliono mettere in campo.

Anche alla luce di quanto evidenziato nell'analisi del contesto (capitolo 2), nonché nella configurazione della performance strategica (capitolo 3, sezioni 3.1 e 3.2), l'Ente prevede di realizzare alcuni interventi sulla propria struttura organizzativa al fine di:

- conseguire un posizionamento adeguato rispetto ai nuovi bisogni provenienti dalle Camere, soprattutto in termini di domanda/attesa di maggior velocità su risposte a bisogni espressi, o anche solo annunciati, e di miglior qualità degli output rilasciati;
- assecondare i mutamenti tecnologici che impongono variazioni nel proprio flusso operativo;
- accompagnare il processo di cambiamento organizzativo delle Camere finalizzato a riorientare le prestazioni e a rimuovere eventuali ostacoli procedurali e culturali;
- dare un nuovo volto all'ente, così da operare scelte più ordinate e progressive, rinvenendo soluzioni meno formalistiche, ma pur sempre corrette, per garantire il successivo reperimento delle giuste professionalità e le dotazioni tecnologiche ritenute indispensabili al disegno.

Nello specifico, per garantire un ottimale presidio dei processi, si prevede l'ampliamento delle Aree dirigenziali da 5 a 6, recuperando la posizione tagliata a priori dal legislatore nel 2012, e si è introdotta un'unità di missione trasversale incaricato di coordinare le e dare impulso alle varie funzioni

coinvolte nell'attuazione delle misure del PRNN che vedono coinvolto l'Ente; questo allo scopo di rendere la parte di struttura interessata partecipe del presidio di alcuni processi chiave in proposito e far sì che il personale dedicato non operi esclusivamente in unità funzionali separate.

Ovviamente, tali azioni saranno armonizzate con i necessari interventi formativi e di coaching mirato, in modo da incidere sul mindset del personale e per riorientarlo verso le innovazioni ipotizzate, oltre che con il necessario mix di nuove professionalità e riconversioni interne (v. successivo par. 4.4).

Tali indicazioni, per le parti ancora in divenire, saranno formalizzate in seguito in atti del Segretario generale, nei quali sarà definito in maniera dettagliata l'assetto organizzativo che s'intende adottare.

## 4.2 – Organizzazione del lavoro agile

La situazione maturata nell'ultimo biennio ha visto l'ente sostituire un assetto del lavoro da remoto fondato su accordi individuali redatti nel pieno spirito della riforma del 2017 (con piano di lavoro basato su obiettivi e limitata presenza sul luogo di lavoro), e accordi, per così dire, occasionali, concentrati su settimane/mesi ed originati da situazioni personali/familiari ritenute meritevoli di accoglimento, con altro che ha visto la generalità dei dipendenti rimanere lontano dal luogo di lavoro per un lungo e continuativo periodo. Da tale condizione si è progressivamente rientrati, in parallelo con l'evoluzione del fenomeno pandemico, fino a giungere all'attuale momento, nel quale le prestazioni di lavoro sono pressoché interamente svolte in presenza, ad eccezione degli accordi individuali di cui sopra e di casi personali o familiari che richiedono qualche attenzione differenziata.

Nella presente sezione viene, quindi, delineata la strategia con la quale affrontare il lavoro a distanza a regime, con l'intento di pervenire ad un assetto convincente che sappia coniugare nella corretta misura gli interessi dei diversi soggetti coinvolti (organo di indirizzo politico, management, portatori esterni di interessi, dipendenti).

Le fasi che saranno sviluppate sono le seguenti

### 1. individuazione processi remotizzabili: azioni di self assessment (entro metà ottobre)

Il primo passo è quello di perimetrare l'applicazione del lavoro agile nella fase post-emergenziale, rispetto alle caratteristiche e specificità dell'ente.

Tenendo presenti le funzioni/linee di attività codificate dal cruscotto del controllo di gestione, la valutazione di remotizzabilità dovrà essere fatta rispetto a date condizioni, che sono specificate come segue:



- rilevanza del contatto / rapporto con l'utenza esterna (Camere/istituzioni/soggetti terzi);
- programmabilità delle attività;
- livello di collegialità delle attività;
- eterogeneità e interdipendenza delle attività.

Tenendo presenti tali condizioni, si attribuisce a ogni attività un punteggio all'interno di un range prestabilito (da elevata ad assente responsabilità)

In tal modo, è possibile individuare le linee di attività che, nella loro totalità, possono essere considerate remotizzabili in quanto comprendono più attività che rispondono ai criteri sopra elencati.

Nell'effettuare questa valutazione, si terrà in considerazione il fatto che non tutte le linee si prestano a essere gestite anche in modalità a distanza, in termini assoluti o perché le sospensioni cicliche della presenza fisica sul luogo di lavoro (proprie di tale modalità) comunque incidono sulla "tenuta" del livello di servizio che si ottiene potendo fare affidamento sulla continuità di tale presenza.

## 2. Individuazione delle condizioni di effettiva remotizzabilità (entro prima metà novembre)

Individuate le linee di attività potenzialmente remotizzabili, tale conclusione non è però da sola sufficiente ad assicurare che le stesse siano effettivamente gestibili in tale modalità.

Vanno definite e create le condizioni organizzative ed operative da garantire perché il lavoro agile possa stabilmente entrare tra le modalità di effettuazione della prestazione lavorativa. Questo consente anche di verificare quanto l'Ente sia pronto ad applicare il lavoro agile nei sottoprocessi remotizzabili e di individuare le azioni da porre in essere per assicurarne una gestione efficace (anche in termini di interventi organizzativi, sui quali si veda di seguito).

Il passaggio successivo è, dunque, quello di dare riscontro della effettiva remotizzabilità delle linee individuate e collocate nel perimetro.

Per effettuare tale operazione, ci si avvale delle dimensioni di riferimento codificate nel Readiness Assessment Model (RAM), modello proposto da Unioncamere per le Camere di commercio, che si fonda su quattro dimensioni, rispetto alle quali – per ciascuna linea remotizzabile – l'Ente effettuerà una valutazione dei livelli di adeguatezza al lavoro agile e del relativo effort, inteso come gli sforzi che l'Ente deve compiere per garantire una corretta applicazione dello stesso.

Infine, si imbastirà la corrispondenza tra linee di attività e persone ad esse dedicate (punto nodale per fare poi le scelte concrete).



3. Definizione delle finalità, delle modalità realizzative e degli interventi organizzativi per l'introduzione di un modello di lavoro agile a regime (prima decade dicembre)

Nel passaggio successivo, in funzione del risultato dell'autoanalisi e, quindi, dell'individuazione dei "gap" che ostacolano la piena (ossia, senza sbavature organizzative o di processo) gestione del lavoro in tale modalità, l'Ente procede alla definizione della fase di innesto strutturato del lavoro agile.

Tale fase si compone dei seguenti elementi:

- definizione delle finalità che si intende raggiungere attraverso lo sviluppo del lavoro agile, essenzialmente riconducibili alla valorizzazione del personale, al miglioramento del benessere organizzativo, alla crescita in termini qualitativi dei servizi resi, in funzione delle scelte strategiche ed operative definite in fase di programmazione;
- definizione dei soggetti coinvolti (attori e stakeholder) e del relativo ruolo espletato all'interno del processo di pianificazione, di implementazione e di monitoraggio delle modalità di lavoro agile, dando conto di una proposta che sia condivisa e partecipata. Tali soggetti possono essere individuati auspicabilmente tra una serie di soggetti. - dirigenti - personale camerale - organizzazioni sindacali - Responsabile Servizio Protezione e Prevenzione (RSPP) - medico competente - Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) - Organismo indipendente di valutazione (OIV) - Responsabile della Transizione al Digitale (RTD) - stakeholder esterni;
- articolazione del lavoro agile: per le attività ritenute remotizzabili all'interno delle linee considerate, declinazione delle modalità realizzative del lavoro agile.

Di seguito vengono presentate alcune tipologie di modalità di lavoro agile, da intendersi a titolo esemplificativo ma non esaustivo e che tengono conto della situazione as is, nonché degli interessi di utenti e amministratori:

- a. vicina al modello della l. n° 81/2017: per rispondere al lavoratore che prospetta un'esigenza in chiave di conciliazione vita-lavoro (se l'esigenza del lavoratore è valutata positivamente, si sviluppa il progetto con indicatori di risultato e comportamentali);
- b. rivolta alle persone: individuando coloro che presentano, secondo il giudizio del Segretario Generale, le maggiori propensioni e idoneità a lavorare interagendo da lontano. Nell'ambito dei processi facenti parte del perimetro di applicazione definito e risultati quindi più solidi in chiave di assorbimento dell'impatto di quote di lavoro non in presenza, individuazione (preferibilmente entro limiti numerici predeterminati) di coloro che presentano, secondo il giudizio del SG sulla base della valutazione delle esperienze fin qui verificatesi, le maggiori propensioni ed idoneità a lavorare interagendo da lontano; contestualmente all'avvio di tale esperienza, declinazione del set di abilità comportamentali che connotano il profilo del "lavoratore a distanza" e che entrano a far parte delle valutazioni annuali (in attesa



dell'introduzione dei profili di competenza) per verificare se chi è già fuori sede può continuare e/o se ci sono nuove figure che sarebbero pronte ad essere collocate (non necessario, serve solo per avere una prima fotografia della situazione);

- c. occasionale: per fare fronte a gravi esigenze personali e familiari. L'ente stesso favorisce (allo scopo di agevolare – sul piano individuale – la disponibilità di tempi occorrenti per fare fronte a gravi esigenze personali e familiari senza compromettere i livelli quali-quantitativi della prestazione di lavoro del proprio personale) il ricorso al lavoro agile secondo necessità individuali che dovessero emergere in corso d'anno e risultassero meritevoli di accoglimento, in quanto comprovate, (comunque per non più di una certa percentuale del personale in servizio). Il lavoro, che avrebbe potuto essere realizzato nei locali del datore di lavoro, è effettuato al di fuori degli stessi (nel domicilio o in qualunque altro posto scelto dal dipendente) in maniera occasionale e non regolare, al di fuori, quindi, di una pianificazione strutturata del ricorso a tale modalità secondo i documenti di programmazione adottati.

Le tipologie suddette vanno, poi, verificate di anno in anno, per confermarne o modificarne l'utilizzo.

- Piano investimenti, dar conto degli investimenti necessari a sostegno dell'introduzione del modello di lavoro agile, quali:
  - comunicazione strutturata (al personale, ai responsabili delle risorse che operano in tale modalità, agli amministratori, agli utenti) che illustri – con riferimento a ciascuna di tali platee – logiche e principi ispiratori delle scelte che si andranno a compiere concretamente, significati comportamentali dell'essere lavoratori a distanza o responsabili degli stessi, assicurazioni sul governo dell'impatto di tali innesti sui livelli di servizio;
  - acquisizione di tool digitali di ingaggio (del singolo che opera da lontano) e di collaborazione (del personale tutto, quello in presenza e quello fuori sede), necessari a favorire la coesistenza di modalità di lavoro differenti e, dunque, forme di dialogo diverse da quelle ordinarie;
  - interventi formativi per agevolare i mutamenti di cultura organizzativa che necessariamente si accompagnano a tale innovazione.
- Monitoraggio delle prestazioni: introduzione di modalità di monitoraggio applicate per la valutazione – a seconda delle tipologie – dell'operato o degli obiettivi del personale impegnato in tale modalità di lavoro. *Avvio operativo: gennaio 2023.*

Nelle more, si conferma la situazione esistente, monitorata in funzione dell'andamento della diffusione del virus e delle conseguenti prescrizioni governative, nonché di situazioni personali/familiari, non episodiche, che dovessero richiedere un intervento.



## 4.3 – Semplificazione delle procedure

La peculiare natura dell'Ente, chiamato a rendere servizi in favore dei propri associati secondo moduli relazionali non codificati da norme di legge o regolamentari, se non in casi limitati, e comunque non in chiave di rispetto ex lege di termini o scadenze, con conseguente insorgenza di impegni/obblighi a garantire certezze di tempi e ad intervenire, quindi, sulla fluidità del percorso che porta alle decisioni, rende confinata ad uno spazio oltremodo circoscritto quella che per le PA è un'incombenza da tener presente, per così dire, in modo automatico nei loro piani di lavoro, vale a dire quella di riporre un'attenzione costante su riduzioni di fasi, passaggi, iter istruttori per garantire all'utente maggiori e più rapide certezze sulla conclusione del percorso che porta a generare un output d'ufficio o a rispondere alla domanda presentata.

Analogamente la questione si pone nei rapporti con le autorità istituzionali, nei cui confronti i tempi di gestione dei rapporti sono spesso definiti in norme.

Poiché, peraltro, il governo dei tempi e le garanzie da fornire ai propri associati sul loro rispetto sono parte integrante del rapporto con loro, ancorché non su base legale l'Ente procederà ad effettuare una valutazione delle procedure alla luce delle esigenze emergenti, delle novità normative e della propria programmazione. Ciò al fine di definire l'elenco di quelle che necessitano di interventi di semplificazione attraverso una revisione, reingegnerizzazione e/o tramite l'adozione di soluzioni tecnologiche e digitali.

A valle dell'assessment delle procedure, nel quale focalizzarsi in particolare sulle persone coinvolte e gli strumenti adottati, sarà possibile derivare le esigenze di miglioramento da soddisfare ed i conseguenti interventi da porre in essere, corredati con descrizione dei relativi tempi di attuazione.

La progressione di tale impegno verrà inserita nella successiva versione del Piano.

## 4.4 – Fabbisogni del personale e di formazione

Le indicazioni e le scelte presenti in questo paragrafo sono state predisposte in coerenza con quanto inserito in altre sezioni del PIAO.

Più precisamente, i dati di partenza sui quali si è costruita la programmazione sono contenuti:

- nella parte del capitolo 1 dedicata (paragrafo 1.2) alla rappresentazione del profilo istituzionale dell'ente, e dunque alla mission che ne contraddistingue nel tempo l'operato;
- nella parte del capitolo 1 raffigurante (paragrafo 1.3) la composizione del patrimonio professionale



- dell'ente e la sua distribuzione tra le aree di attività;
- nella parte del capitolo 2, in cui dall' "analisi di contesto" vengono fatti discendere i contenuti di sfide/impegni che caratterizzeranno la vita futura del sistema camerale, in un orizzonte temporale di breve-medio periodo;
  - dai passaggi contenuti nel paragrafo 4.1 "Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa", che cominciano ad indicare alcuni degli interventi sulle figure professionali che si intendono attuare.

Sulla scorta di tali indicazioni, nella presente sezione sono definiti i fabbisogni professionali, prioritari o emergenti, correlati alle strategie e, quindi, alle prospettive di lavoro dell'Ente, sulla base della situazione as is e delle compatibilità economico-finanziarie richieste dal legislatore nel prendere siffatte decisioni.

#### **A. Rilevazione del fabbisogno**

Gli elementi che si rilevano dall'analisi della situazione esistente, quanto alla composizione e distribuzione del personale, possono dirsi i seguenti:

- a. un addensamento nelle aree contrattuali e nella categoria quadri tale da registrare una sostanziale equivalenza nella distribuzione tra livelli dei funzionari e quelli impiegatizi ed esecutivi;
- b. una rarefazione di unità in possesso di età ed anzianità contributiva che lascino davanti a sé un orizzonte temporale di lavoro significativo;
- c. un assorbimento di unità dei livelli elevati (funzionari, quadri, dirigenti) nelle funzioni di supporto pari al 12% del totale di detti livelli (in termini di FTE, rilevati dal controllo di gestione, 0,8 dirigenti/anno, 1,5 quadri/anno, 2 funzionari area C/anno);
- d. un addensamento sotto la diretta responsabilità del Segretario generale di una serie di attività della line che esulano strettamente dal proprio ruolo all'interno della struttura, con l'effetto di determinare un riporto diretto nei suoi confronti di oltre il 20% del personale, il 75% del quale, appunto, con compiti più correttamente riconducibili ad unità organizzative rispondenti a figure dirigenziali.

L'analisi, invece, delle possibili evoluzioni (to be) legate alle attività da svolgere per corrispondere al proprio ruolo di associazione a supporto tecnico-professionale delle Camere di commercio, in relazione alle sfide ed agli impegni previsti e sopra ricordati, porta a mettere in luce le seguenti necessità:

- i. un arricchimento di figure professionali in grado di affrontare contenuti di lavoro ad elevato capitale intellettuale, molti dei quali del tutto innovativi rispetto alle expertise fin qui maturate nella struttura (ad es, gestore di progetto, esperto dati);
- ii. un ricambio generazionale che consenta alla struttura di mantenersi in equilibrio, sul piano della



forza-lavoro, e di non depauperarsi costantemente in ragione della diffusa anzianità (anagrafica e contribuiva) dell'attuale personale;

- iii. un ricorso al mercato del lavoro esterno con alcune chances per figure interne, per la copertura di tali fabbisogni, non risultando praticabili né spostamenti sulla line di figure professionali oggi impegnate nelle funzioni di supporto (stante l'esiguo numero di coloro che vi sono dedicati, come sopra indicato, e attesa la mole ingente di lavoro - per gli uffici interessati - che deriva non dall'esercizio, per così dire, ordinario dell'ente, ma dal coinvolgimento dello stesso, ormai stabile e semmai in costante crescita, in cooperazioni istituzionali con Ministeri per la realizzazione di progetti comuni, che richiedono assidua dedizione a procedure selettive, procedure di gara, rendicontazioni amministrative), né riassegnazioni, anche se tramite riconversioni professionali, di personale da altre funzioni della stessa line, considerati i numeri esigui presenti nelle singole articolazioni organizzative di quest'ultima (in una sola area figurano 5 unità, con un forte coinvolgimento in progetti esterni rientranti nella cooperazione istituzionale di cui si è detto), in rapporto alle attività da svolgere (come appena detto, non solo direttamente rivolte alle Camere associate, con assorbimento, quindi, di giornate-uomo relative che rendere difficoltoso ipotizzare il percorso trasversale del quale si sta ragionando);

GG/uomo lavorate su progetti finanziati da enti terzi		2019	2020	2021
<b>Funzionari</b>	ore lavorate su progetti	12.443	9.085	11.043
	<i>incidenza % sul totale ore lavorate</i>	<i>38,5%</i>	<i>27,1%</i>	<i>40,0%</i>
<b>Quadri</b>	ore lavorate su progetti	6.373	4.072	3.608
	<i>incidenza % sul totale ore lavorate</i>	<i>45,6%</i>	<i>32,2%</i>	<i>34,7%</i>

- iv. una centratura, per così dire, della figura del Segretario generale nel ruolo tipico di governo e di indirizzo della struttura tutta, nella gestione delle relazioni esterne per la parte riferita a tale ruolo, e, per questo, un significativo ridimensionamento di quei compiti non strettamente attinenti al ruolo così come descritto. Nella scelta sulla collocazione di tali competenze va, però, tenuto conto del fatto che anche per i Dirigenti si assiste ad una destinazione rilevante di giornate uomo su progetti realizzati per conto terzi

GG/uomo lavorate su progetti finanziati da enti terzi		2019	2020	2021
<b>Dirigenti</b>	ore lavorate su progetti	4.272	3.374	2.867
	<i>incidenza % sul totale ore lavorate</i>	<i>33,7%</i>	<i>26,5%</i>	<i>21,8%</i>





## ELEMENTI ESSENZIALI DELLA RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI

## AS IS

## TO BE

Distribuzione pressoché a metà del personale tra quadri e funzionari e i restanti livelli

Immissione di figure professionali in grado di affrontare contenuti di lavoro ad elevato capitale intellettuale, molti dei quali del tutto innovativi rispetto alle expertise fin qui maturate nella struttura

Significativa prevalenza di personale con età ed anzianità di lavoro elevate

Ricambio generazionale che consenta alla struttura di mantenersi in equilibrio, sul piano della forza-lavoro, e di non depauperarsi costantemente in ragione della diffusa anzianità (anagrafica e contribuiva) dell'attuale personale

Assorbimento nelle funzioni di supporto di funzionari e dirigenti alquanto limitato rispetto al totale di essi

Ricorso al mercato del lavoro, esterno con alcune chances per figure interne, per la copertura dei fabbisogni individuati, non risultando praticabili né spostamenti sulla line di figure professionali oggi impegnate nelle funzioni di supporto, né riassegnazioni, anche se tramite riconversioni professionali, di personale da altre funzioni della stessa line

Esigua entità di funzionari allocate sulla line nelle diverse aree dirigenziali

Trasversale dedizione di quote significative di giornate-uomo di funzionari nella realizzazione di progetti per conto terzi

Addensamento sotto la responsabilità del Segretario generale di personale in prevalenza non impegnato in funzioni proprie di supporto del ruolo di vertice della struttura

Una centratura, per così dire, della figura del Segretario generale nel ruolo tipico di governo e di indirizzo della struttura tutta, di gestione delle relazioni esterne per la parte riferita a tale ruolo, e, per questo, un significativo ridimensionamento di quei compiti non strettamente attinenti al ruolo così come descritto.

dedizione di quote significative di giornate-uomo di dirigenti nella realizzazione di progetti per conto terzi

Il portato, per così dire, di questo insieme di analisi e considerazioni determina un'impostazione del piano dei fabbisogni professionali che, rispetto alla consistenza dell'organico attuale nelle aree contrattuali e nelle qualifiche dei quadri intermedi e dei dirigenti, porta ai seguenti risultati quantitativi:

- costruzione di un assetto organico che punti ad un rafforzamento della consistenza dei livelli elevati, così da impostare un piano di acquisizione sul mercato del lavoro di figure professionali in linea con le sfide da affrontare; più in particolare, dovrà determinarsi una crescita del numero di unità professionali nell'area C, che – stante l'attuale e non diversamente modulabile assegnazione di quelle in servizio, per le ragioni più sopra esposte – deve risultare quello più ampio possibile nel rispetto del limite della spesa potenziale massima, atteso anche l'impatto dell'operazione di cui al punto successivo, e questo agendo, se necessario, in chiave compensativa a valere sui contingenti organici delle aree A e B, ormai sovradimensionati rispetto alle necessità operative dell'Ente e comprimibili sulla base sia delle carenze che delle prossime fuoriuscite per pensionamenti già accertate;
- ripristino nell'organico dirigenziale dell'unità interessata dal taglio "di legge" del 2012, per ricondurre, come detto, alla sua propria natura il ruolo di Segretario generale e per una migliore

configurazione dei centri di responsabilità ai quali fanno capo le linee progettuali ed i programmi di lavoro dell'ente, in considerazione del fatto che le competenze da riallocare devono soggiacere ad una logica di presidio che non può che essere quella di una loro aggregazione sotto un unico centro di imputazione, in quanto simili o complementari tra loro, e non di una frammentazione pur che sia tra le aree esistenti; a ciò si aggiunga che vale, anche per tale qualifica, la considerazione, già espressa per gli altri livelli, sui vincoli di utilizzo del tempo di lavoro in ragione dell'impegno su progetti istituzionali (si veda il quadro più sopra riportato).

- mantenimento dell'assetto della qualifica dei quadri intermedi, risetto alla quale si procederà soltanto alla copertura dei posti rimasti vacanti a seguito di cessazioni dell'ultimo periodo.

Il processo decisionale suddetto assicura, come richiesto dal legislatore, il mantenimento della c.d. spesa potenziale massima del nuovo assetto entro i limiti di quella corrispondente alla situazione di partenza; la tabella sottostante dà conto di tale affermazione e rappresenta la nuova consistenza organica del personale.

Qualifica/ area	Retribuzione tabellare	Oneri riflessi (36%)	Costo unitario	Dotazione organica ex d.p.c.m. 22/01/2013	Spesa potenziale massima attuale dotazione	Proposta nuova dotazione organica	Spesa potenziale massima nuova dotazione organica
Dirigente <sup>(1)</sup>	65.780,54	23.680,99	89.461,53	6	536.769,21	7	626.230,74
Quadro <sup>(2)</sup>	43.567,90	15.684,44	59.252,34	8	474.018,70	8	474.018,70
C1 <sup>(2)</sup>	34.708,15	12.494,93	47.203,08	24	1.132.873,91	26,5	1.250.881,61
B1	26.395,53	9.502,39	35.897,92	26	933.345,94	21	753.856,34
A	22.178,19	7.984,15	30.162,34	3	90.487,02	2	60.324,68
<b>Totali</b>				<b>67</b>	<b>3.167.494,77</b>	<b>64,5</b>	<b>3.165.312,06</b>

**un posto di area C part-time al 50%**

<sup>(1)</sup> elementi fondamentali trattamento economico CCNL 2019/2021 personale dirigente

<sup>(2)</sup> tabella C CCNL 2016/18 personale non dirigente

## B. Copertura del fabbisogno

Per essere in linea con il dettato legislativo (cfr. Linee guida 2018 del Dipartimento Funzione Pubblica sul punto), nel momento in cui si passa dall'evidenza della "quantità" di carenze presenti nella nuova consistenza organica all'indicazione di quali – tra esse – saranno interessate da una copertura nel breve-medio periodo e, dunque, inserite nel piano delle assunzioni, occorre accertare:

- qual è il limite di spesa da poter sostenere a tale titolo, per effetto delle cessazioni avvenute nel periodo antecedente, del limite al c.d. turnover assegnato per legge e della c.d. spesa potenziale massima (nel senso che la spesa per il personale in servizio, sommata a quella derivante dalla facoltà

di assunzioni consentita in base al c.d. turnover, non può risultare superiore alla suddetta spesa potenziale);

- l'eventuale incidenza (in riduzione rispetto ai numeri della nuova consistenza organica) del correttivo rappresentato dalla sostenibilità della spesa per la copertura integrale di detta consistenza (in altri termini, la compatibilità del nuovo assetto dell'organico con il bilancio camerale).

Quanto al primo aspetto, il regime del turnover applicabile all'ente è quello che consente di impiegare per nuove assunzioni il 100% della spesa sostenuta per le cessazioni verificatesi nell'anno precedente, salvo residui annualità precedenti (nei limiti del quinquennio). Alla luce di tali riferimenti, il piano delle assunzioni triennale può così costruirsi

### Annualità 2022

Le cessazioni verificatesi nel 2021, alle quali si aggiungono quelle delle precedenti annualità il cui risparmio di spesa non è stato impegnato per nuove assunzioni, sono le seguenti

Qualifica/ area	2018	2019	2020	2021	TOTALE
A	-	-	-	-	-
B	-	-	-	35.897,92	35.897,92
C	-	47.203,08	47.203,08	47.203,08	141.609,24
Quadro	-	-	59.252,34	-	59.252,34
<b>TOTALE</b>	<b>-</b>	<b>47.203,08</b>	<b>106.455,42</b>	<b>83.101,00</b>	<b>236.759,50</b>

Tenuto conto della circostanza che i soprannumeri venutisi a determinare per effetto della rivisitazione dell'organico (3 in Area B) congelano, fino al loro riassorbimento a seguito dei pensionamenti di un equivalente numero di unità, le disponibilità finanziarie per nuove assunzioni fino alla concorrenza del loro valore finanziario (pari a euro 107.693,76), il piano di reclutamento (con un importo utilizzabile pari a euro 129.065,74) può essere strutturato come segue:

Qualifica/ area	Anno 2022
Area C	2

Il ribaltamento, per così dire, dei costi di tali acquisizioni sulla spesa già in corso di sostenimento per le unità in servizio, consente di affermare (v. riquadro sottostante) che il rispetto della c.d. spesa potenziale massima è assicurato.



Qualifica/Area	Costo unitario	nuova dotazione organica	Spesa potenziale massima nuova dotazione organica	Presenti in servizio al 31/12/2021	Costo unità presenti al 31/12/2021	Costo assunzioni annualità 2022	totale costi personale in servizio e nuove assunzioni anno 2022
Dirigenti	89.461,53	7	626.230,74	7	626.230,74	--	626.230,74
Quadri	59.252,34	8	474.018,70	7	414.766,36	-	414.766,36
C1	47.203,08	26,5	1.250.881,61	21	991.264,67	94.406,16	1.085.670,83
B1	35.897,92	21	753.856,34	24	861.550,10	-	861.550,10
A	30.162,34	2	60.324,68	2	60.324,68	-	60.324,68
<b>Totali</b>		<b>64,5</b>	<b>3.165.312,06</b>	<b>61</b>	<b>2.954.136,55</b>	<b>94.406,16</b>	<b>3.048.542,71</b>

### Annualità 2023-24

Il quadro delle cessazioni nell'annualità 2022 e delle conseguenti disponibilità finanziarie, incluse quelle non utilizzate nel 2022 (euro 34.659,58), è il seguente:

Qualifica/ area	2022 (residui)	2022	TOTALE
A	-	30.162,34	30.162,34
B	-	71.795,84	71.795,84
C		47.203,08	47.203,08
Quadro		59.252,34	59.252,34
<b>TOTALE</b>	<b>34.659,58</b>	<b>208.413,60</b>	<b>243.073,18</b>

Tenuto conto del ridursi delle indisponibilità da soprannumeri a euro 71.795,84 (sia per il permanere ancora di un'unità in tale condizione, sia per l'inutilizzabilità della cessazione 2022 di un'unità in quanto avvenuta per pensionamento anticipato), il piano di reclutamento (con un importo utilizzabile per il 2023 pari a euro 171.277,34 ed uno già disponibile per il 2024 pari al recupero della cessazioni di due delle unità in B, una del 2022 ed altra del 2023), può essere strutturato come segue:

Qualifica/ area	Anno 2023	Anno 2024
Quadro	1	1
Area C	2	2

Anche con riguardo all'annualità 2023, il ribaltamento, per così dire, dei costi di tali acquisizioni sulla spesa già in corso di sostenimento per le unità in servizio, consente di affermare (v. riquadro sottostante) che il rispetto della c.d. spesa potenziale massima è assicurato.

Qualifica/ area	Costo unitario	nuova dotazione organica	Spesa potenziale massima nuova dotazione organica	Presenti in servizio al 31/12/2022 (incluse nuove assunzioni)	Costo unità presenti al 31/12/2022	Costo assunzioni annualità 2023	totale costi personale in servizio e nuove assunzioni anno 2023
Dirigenti	89.461,53	7	626.230,74	7	626.230,74	-	626.230,74
Quadri	59.252,34	8	474.018,70	6	355.514,02	59.252,34	414.766,36
C1	47.203,08	26,5	1.250.881,61	20	944.061,59	94.406,16	1.038.467,75
B1	35.897,92	21	753.856,34	22	789.754,26	-	789.754,26
A	30.162,34	2	60.324,68	2	60.324,68	-	60.324,68
<b>Totali</b>		<b>64,5</b>	<b>3.165.312,06</b>	<b>57</b>	<b>2.775.885,29</b>	<b>153.658,50</b>	<b>2.929.543,79</b>

Riguardo al secondo aspetto sopra evidenziato, per valutare la compatibilità dell'operazione di copertura integrale dei fabbisogni corrispondenti alle vacanze presenti nel nuovo assetto organico dell'ente, ed al ripristino dell'unità dirigenziale, va in primo luogo considerato che la spesa per il personale incide sulle entrate correnti per il 25% (dato 2021).

In una visione più ampia, ai fini della verifica è stato utilizzato il saldo strutturale, che esprime in valore assoluto la differenza tra proventi strutturali e oneri strutturali (si veda la sez. 1.4). Nel caso dell'Ente, tale saldo è pari a €5.821.803, valore questo che – risultando da una differenza tra valori, uno dei quali (oneri strutturali) include già larga parte dei costi di copertura dell'organico – consente di ritenere il valore finanziario della nuova consistenza organica del personale ampiamente compatibile con la capacità del bilancio di sostenere la copertura integrale della stessa.

In funzione di tale programma, verranno predisposti gli avvisi di selezione nel prossimo autunno.

In preparazione di tale momento, saranno compiute le necessarie verifiche organizzative interne per la profilazione dell'esigenza professionale qualitativa che si intende soddisfare a valere sulle quantità fin qui individuate, identificando le posizioni di lavoro che è necessario coprire, con l'insieme delle competenze (conoscenze, capacità tecniche e soft skills) che identificano ognuna di esse, in quanto oggetto dell'accertamento da condurre in sede di concorso.

La caratterizzazione in questi termini delle posizioni interessate dal piano di assunzioni è, inoltre, indispensabile per orientare la scelta delle opzioni disponibili per la copertura della posizione (esterno/interno). Nell'individuazione della modalità dall'interno occorre tener conto, naturalmente, dei vincoli di legge sulle percentuali degli spazi assunzionali a tal fine destinabili.

La dimensione programmatica si completa con le seguenti, specifiche componenti:

- copertura della posizione di responsabile del Centro elaborazione dati, e di conseguente amministratore di sistema, mediante distacco dalla società in regime c.d. in house che si occupa dei



sistemi tecnologici del sistema camerale, non ritenendo di coprire tale funzione con un'assunzione in pianta stabile;

- utilizzo della mobilità volontaria di cui all'articolo 30, co. 1, per la copertura delle carenze in organico di cui si è fin qui detto, solo in presenza di candidature che possono vantare expertise eccellenti in rapporto alle caratteristiche professionali che si stanno cercando per la posizione alla quale può ricondursi la candidatura in tal modo ricevuta;
- non sussistono, nel periodo in questione, carenze riferibili alle c.d. quote d'obbligo per le assunzioni di unità appartenenti alle c.d. categorie protette;
- quanto alle diverse tipologie di lavoro c.d. flessibile:
  - a) nel rispetto della disciplina ordinamentale prevista dagli artt. 7 e 36 del d. lgs. n° 165/2001 e s.m.i., nonché delle limitazioni di spesa previste dall'art. 9, comma 28, del d.l. n° 78/2010 convertito con modificazioni dalla L. 30 luglio 2010, n. 122 e s.m.i., e dall'art. 14 del d.l. n° 66/2014 convertito con modificazioni dalla L. 23 giugno 2014, n. 89 e s.m.i., le attivazioni di contratti di collaborazione hanno luogo nei limiti di 6 rapporti in relazione ad esigenze temporanee e non soddisfabili con personale in servizio;
  - b) al di fuori di detti limiti, in quanto realizzati a valere su risorse finanziarie assegnate da enti ed istituzioni terze, si dà vita a contratti a termine o di collaborazione in quanto corrispondenti al fabbisogno professionale espresso da detti enti per la migliore e più efficace realizzazione dei programmi comuni, con correlata assegnazione di tali risorse anche presso le sedi dei suddetti enti/istituzioni.

### **C. Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze**

L'orizzonte temporale di riferimento della presente annualità impone di concentrare, nella parte dell'anno ancora disponibile, alcuni interventi che spaziano dall'aggiornamento professionale, su alcune tematiche di interesse trasversale, all'apprendimento di mindset indispensabili per affrontare e gestire in modo sapiente alcuni cambiamenti organizzativi prossimi a concretizzarsi.

Il quadro d'insieme è il seguente:

Finalità	Argomento	Destinatari	Risorse disponibili	Tempi di attuazione
Allineamento conoscenze su tematica di settore	Novità in materia di anticorruzione e trasparenza	Personale tutto	Capitolo di bilancio destinato a formazione ordinaria	ottobre
Approfondimento tendenze settori macroeconomici e politici nazionali ed internazionali	Ciclo lezioni acquisite da piattaforma European House Ambrosetti	Personale dirigente	Capitolo di bilancio destinato a formazione ordinaria	settembre novembre
Apprendimento logiche e metodi di gestione risorse umane nella nuova organizzazione del lavoro a distanza	Il ruolo del responsabile di unità lavorative a distanza	Dirigenti e responsabili di lavoratori a distanza	Capitolo di bilancio destinato a formazione c.d. straordinaria	metà ottobre metà dicembre
Apprendimento logiche e metodi del lavorare a distanza	La prestazione di lavoro a distanza nel quadro dell'accordo individuale	Dipendenti interessati dal lavoro a distanza	Capitolo di bilancio destinato a formazione c.d. straordinaria	metà ottobre metà dicembre
Apprendimento logiche e metodi del lavorare sfruttando le utilità del digitale	Il passaggio ad un'organizzazione del lavoro fondata sul c.d. digital workplace	Personale tutto (in progressione)	Capitolo di bilancio destinato a formazione c.d. straordinaria	metà novembre metà dicembre



## 5. MODALITÀ DI MONITORAGGIO

Per monitorare la performance strategica e operativa, si rimanda a quanto l'Ente ha previsto nel vigente sistema di misurazione e valutazione della performance.

Per quanto riguarda il monitoraggio sull'adozione delle misure obbligatorie e ulteriori finalizzate alla prevenzione del rischio di corruzione, viene effettuato dai dirigenti e dai quadri intermedi, cui afferiscono - a seconda dei casi - i sotto-processi individuati nelle schede del rischio.

La comunicazione sull'esito dei suddetti monitoraggi riferiti ai primi nove mesi dell'anno deve essere trasmessa al Responsabile della prevenzione della corruzione entro la metà del mese di ottobre; per consentire la redazione della relazione sulle attività svolte entro il termine del 31 dicembre, la comunicazione sull'esito dei monitoraggi riferiti al periodo ottobre-novembre deve essere trasmessa entro la metà di dicembre.

Al fine di valutare l'efficacia delle misure adottate e l'assenza di situazioni anomale che possono costituire sintomo di fenomeni corruttivi il Responsabile di prevenzione della corruzione e trasparenza valuterà ulteriori elementi quali:

- - ritardi sistematici o ingiustificata procrastinazione della conclusione delle procedure
- - incompletezza o intempestività delle informazioni fornite su procedure standard

Per quanto riguarda le misure di promozione della trasparenza, si specifica quanto segue.

I dati, i documenti e le informazioni da pubblicare sono trasmessi via e-mail dai rispettivi responsabili all'unità organizzativa che si occupa di tale incombenza, presso la società incaricata di gestire il sito, e che ne cura la pubblicazione sul sito stesso.

Periodicamente il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza verifica sul sito la completezza e l'aggiornamento dei dati oggetto di pubblicazione obbligatoria.

L'Organismo Indipendente di Valutazione verifica il corretto adempimento degli obblighi di pubblicità e trasparenza; gli esiti di tali verifiche sono pubblicate nella Sezione Amministrazione Trasparente.