



CAMERA DI COMMERCIO
COMO-LECCO
insieme per lo sviluppo

Allegato alla deliberazione n. 103 della Giunta camerale in data 5 settembre 2022

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

CONTENUTI		
Premessa	pag.	4
Riferimenti normativi	pag.	4
Logica di pianificazione integrata e processo di elaborazione	pag.	5
Struttura del PIAO	pag.	8
1 Identità dell'Amministrazione	pag.	9
1.1 Mission e principali attività	pag.	9
1.2 Descrizione della struttura organizzativa	pag.	9
1.3 La mappa dei processi	pag.	11
1.4 Le risorse economiche disponibili	pag.	17
2 Analisi del contesto esterno	pag.	19
3 Valore pubblico performance e anticorruzione	pag.	22
3.1 Performance	pag.	22
3.1.1 Pianificazione	pag.	22
3.1.2 Mappa strategica	pag.	23
3.1.3 Gli obiettivi strategici	pag.	25
3.1.4 Gli obiettivi operativi	pag.	27
3.1.5 Performance organizzativa e performance individuale – Le dimensioni della performance	pag.	31
3.1.6 Rischi corruttivi e trasparenza	pag.	32
3.1.7 Pari opportunità	pag.	32
3.1.8 Modalità di monitoraggio	pag.	33
3.2 Anticorruzione e trasparenza	pag.	34
3.2.1 Premessa	pag.	34
3.2.2 Il contesto esterno	pag.	35
3.2.3 Il contesto interno	pag.	36
3.2.4 Il processo di elaborazione e adozione del PTPCT	pag.	36
3.2.5 Definizione aree di rischio e metodologia	pag.	37
3.2.6 Mappatura dei processi	pag.	37
3.2.7 Valutazione del rischio	pag.	38
3.2.8 Trattamento del rischio	pag.	42
3.2.9 Metodologia utilizzata nel processo di analisi e valutazione dei rischi	pag.	42
3.2.10 Monitoraggio e aggiornamento	pag.	43
3.2.11 Obiettivi contenuti nella sezione riferita alla performance	pag.	44

3.2.12 Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	pag.	44
3.2.12.1 Obiettivi e oggetto del programma triennale	pag.	44
3.2.12.2 Obblighi di pubblicazione sul sito web istituzionale	pag.	45
3.2.12.3 Procedimento di elaborazione, adozione e attuazione del programma	pag.	45
3.2.12.4 Iniziative di comunicazione della trasparenza	pag.	46
3.2.12.5 Accesso civico	pag.	46
3.2.12.6 Posta elettronica certificata	pag.	47
4 INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO	pag.	48
4.1 Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa	pag.	48
4.2 Organizzazione del lavoro agile	pag.	49
4.3 Semplificazione delle procedure e trasformazione digitale	pag.	49
4.3.1 Quadro normativo	pag.	50
4.3.2 La trasformazione digitale delle Camere di Commercio	pag.	50
4.3.2.1. Iniziative realizzate per le Imprese	pag.	51
4.3.2.2 Attività e strumenti adottati per l'efficienza	pag.	51
4.3.3. Iniziative progettuali per il prossimo triennio	pag.	51
4.3.3.1. Servizi	pag.	52
4.3.3.2. Infrastrutture	pag.	52
4.3.4 Le competenze digitali del personale del sistema camerale e l'impegno per la formazione	pag.	52
4.4 Fabbisogni del personale e di formazione	pag.	53
4.4.1 Piano triennale dei fabbisogni del personale	pag.	54
4.4.1.1 Le norme generali di riferimento	pag.	54
4.4.1.2 La disciplina per le Camere di Commercio	pag.	56
4.4.1.3 La situazione della Camera di Commercio di Como-Lecco	pag.	57
4.4.1.4 Il piano dei fabbisogni di personale della Camera di Commercio di Como-Lecco 2022 - 2024	pag.	60
4.4.2 Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze	pag.	67
5 MODALITA' DI MONITORAGGIO DEL PIANO	pag.	68

❖ Premessa

Il DL 80/2021 recante «Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa funzionale all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia» ha previsto l'adozione da parte delle pubbliche amministrazioni di un **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** (di seguito **PIAO**).

Il documento, che si propone di rappresentare una sorta di «testo unico della programmazione», introduce il concetto di «pianificazione integrata» e supera l'approccio frammentario dovuto alla sovrapposizione di vari interventi normativi in ambiti diversi (performance, trasparenza, anticorruzione, parità di genere, fabbisogni di personale, lavoro agile, ecc.).

Nella sua predisposizione è stato opportunamente fatto riferimento alle Linee Guida definite dalla Unione Italiana delle Camere di Commercio.

Il PIAO proposto intende assolvere a una funzione di strumento razionale di pianificazione in termini di supporto ai processi decisionali, in grado anche di migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione e di aumentare il grado di *accountability* verso l'esterno.

❖ Riferimenti normativi

Si riportano di seguito i principali riferimenti normativi e di indirizzo, ulteriori al già citato DL 80/2021 (articolo 6), relativi ai diversi temi e ambiti che il PIAO intende coordinare.

Adempimenti assorbiti dal Piao contenuti e schema tipo, nonché modalità semplificate per gli enti con meno di 50 dipendenti:

- D.P.R. 24 giugno 2022 n. 81 "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione"
- D.M. 24 giugno 2022 Decreto ministeriale del Ministro per la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze "Regolamento in materia di Piano integrato di attività e organizzazione, di cui all'articolo 6, comma 6, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021 n. 113"

Ciclo della performance:

- D.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150
- D.lgs. 25 maggio 2017 n. 74
- Linee guida n. 1 e n. 2 del Dipartimento della Funzione pubblica
- Linee guida Unioncamere in materia di Piano della performance per le CCIAA
- Linee guida Unioncamere in materia di Sistema di misurazione e valutazione per le CCIAA

Anticorruzione e trasparenza:

- Legge 190/2012
- Delibera ANAC n. 1064/2019 (PNA 2019-2021)
- Documento ANAC approvato dal Consiglio dell'Autorità il 02/02/2022
- KIT Anticorruzione di Unioncamere per le CCIAA (Ottobre 2020)

Pari opportunità:

- D.lgs. 198/2006 - “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna”
- Direttiva n. 2 del 26 giugno 2019 - “Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle Amministrazioni Pubbliche”, emanata dal Ministero per la pubblica amministrazione

Fabbisogni del personale:

- D.lgs. 30 marzo 2001 n. 165 e successive modificazioni ed integrazioni (in particolare l'articolo 6 in materia di “Organizzazione degli uffici e fabbisogni di personale” e l'articolo 6-ter “Linee di indirizzo per la pianificazione dei fabbisogni di personale”)
- Linee di indirizzo del Ministro per la semplificazione e la PA ai fini della predisposizione dei PTFP delle amministrazioni pubbliche - Dipartimento della funzione pubblica - Decreto 8 maggio 2018
- Decreto-legge 17 febbraio 2017 n. 13, convertito dalla legge 13 aprile 2017 n. 46, articolo 12 comma 1-bis
- D.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150
- D.lgs. 25 maggio 2017 n. 74
- D.lgs. 25 maggio 2017 n. 75
- D.L. 6 luglio 2012 n. 95, convertito con modificazioni dalla legge 7 agosto 2012 n. 135, e in particolare quanto previsto dall'articolo 2, comma 10-bis

Lavoro agile:

- Legge 22 maggio 2017 n. 81 “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”
- “Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA e indicatori di performance)” D.L. 19 maggio 2020 n. 34, art. 263 comma 4 bis, convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio 2020 n. 77
- Decreto Ministeriale POLA 9 dicembre 2020 del Ministro della Pubblica Amministrazione
- Decreto Ministeriale 8 ottobre 2021, “Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni”

❖ Logica di pianificazione integrata e processo di elaborazione

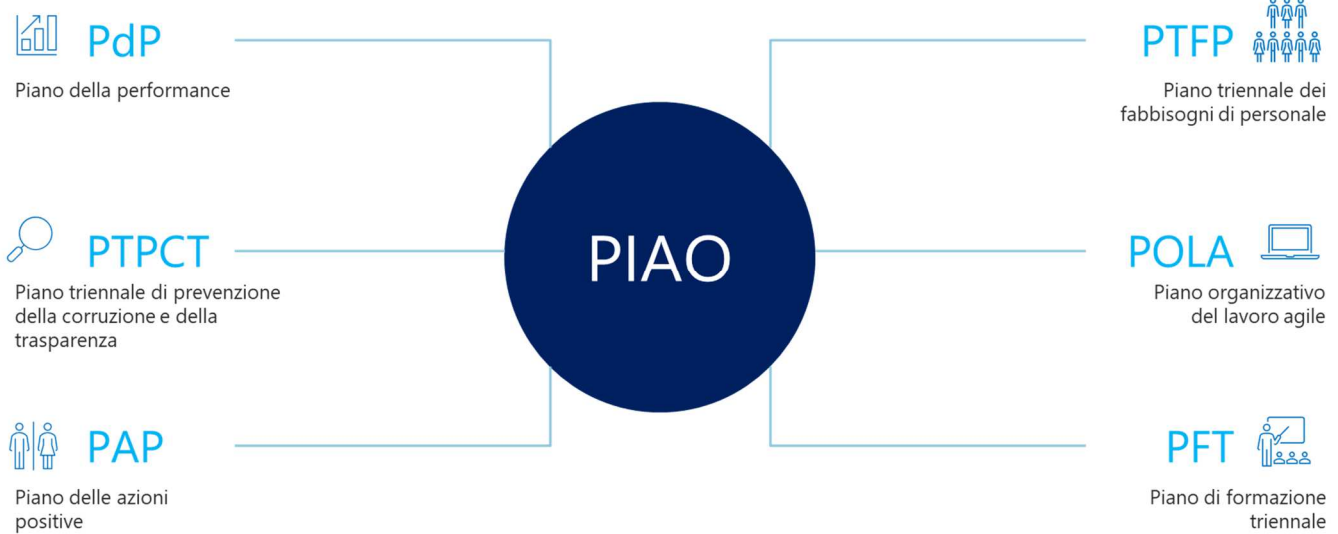
Il PIAO è un documento di pianificazione con orizzonte temporale triennale.

In coerenza con quanto previsto dall'articolo 6 del DL n. 80/2021 raccoglie e mette a sistema i contenuti di una serie di documenti di programmazione fino ad oggi adottati in maniera indipendente e autonoma.

In particolare, il PIAO illustra:

- gli obiettivi strategici e operativi della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante ricorso al lavoro agile;

- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa, nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.



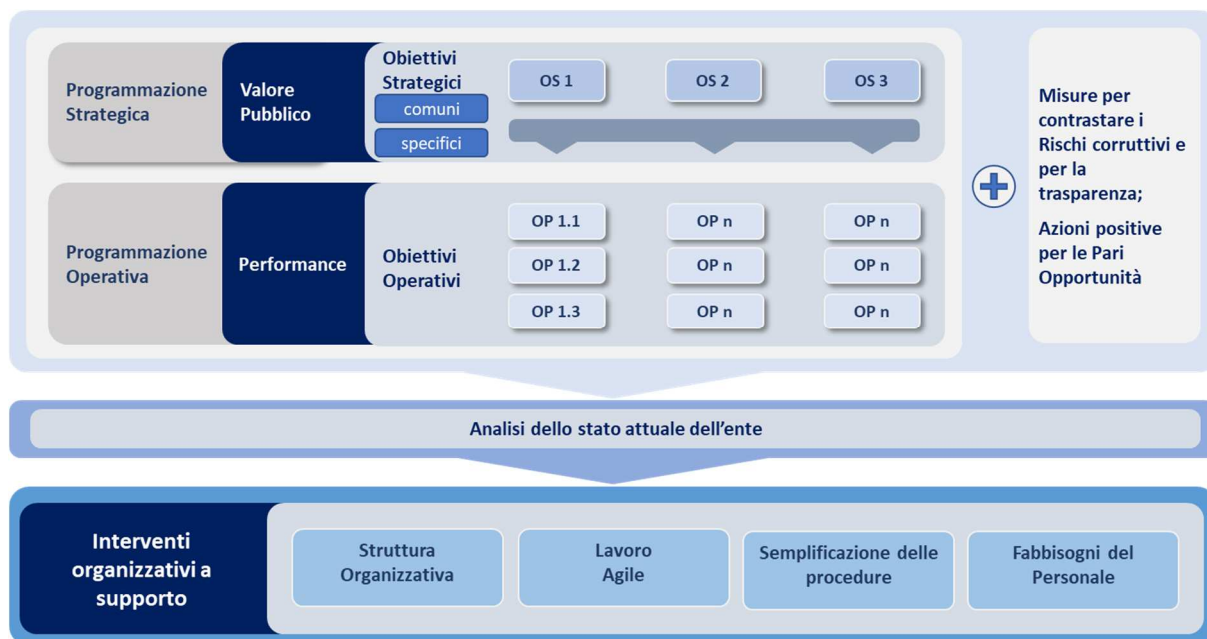
La logica di pianificazione integrata prevista dal PIAO consente il superamento della molteplicità e frammentazione degli strumenti di programmazione. Il nucleo informativo iniziale è costruito a partire dal livello strategico, nel quale viene illustrato il “valore pubblico” che l’Ente intende creare. Le linee pluriennali definite dagli organi di indirizzo sono tradotte in obiettivi strategici triennali, in coerenza con i quali sono a seguire individuati quelli operativi annuali.

In questo corpo complessivo è doveroso inserire le dimensioni del contrasto alla corruzione, della trasparenza e delle pari opportunità.

I restanti *item* di programmazione vengono quindi a configurarsi come “interventi organizzativi a supporto” del raggiungimento degli obiettivi sopra esposti, in quanto funzionali al perseguimento delle finalità generali dell’ente.

In pratica, previa analisi della situazione attuale, si verificano le eventuali necessità (*gap analysis*) e si determinano le azioni da implementare relativamente a:

- riconfigurazione della struttura organizzativa;
- organizzazione del lavoro agile;
- semplificazione delle procedure;
- fabbisogni di personale e formativi.



La realizzazione del PIAO chiama in causa il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, quello delle Risorse umane e il Controller, coinvolti nella produzione di specifici contenuti sotto la supervisione del Segretario Generale e, qualora possibile, con il confronto sul piano metodologico con l'OIV.

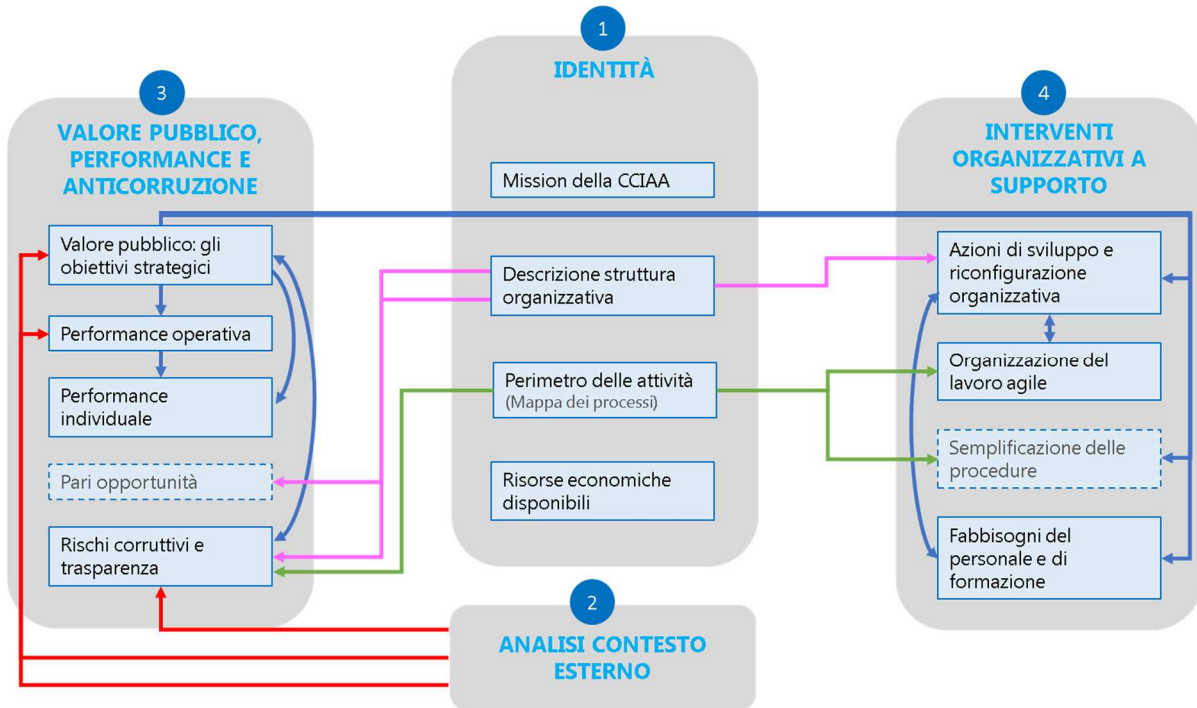
Viene utilizzata sotto il profilo operativo una piattaforma informativa integrata (Kronos) attraverso la quale gestire tanto la fase di pianificazione quanto quella di monitoraggio.

Si evidenzia che la Giunta camerale, organo deputato alla formale adozione del PIAO, ha avuto modo in questa prima annualità di assumere in via anticipata, come di seguito riportato, due provvedimenti riguardanti specifiche sezioni del documento complessivo:

- **Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza è stato approvato con deliberazione n. 17 in data 31/01/2022**
- **Il documento Performance 2022-2024 è stato approvato con deliberazione n. 45 in data 11/04/2022.**

❖ Struttura del PIAO

La figura successiva illustra schematicamente i collegamenti tra le sezioni e i paragrafi del documento, per consentire di avere il quadro complessivo delle integrazioni esistenti.



1 IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1 Mission e principali attività

La Camera di Commercio di Como-Lecco è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo.

In particolare, l'Ente si propone di svolgere un ruolo propulsivo dello sviluppo territoriale lariano, definendo ambiti prioritari di intervento promozionale ed erogando servizi di natura amministrativa.

Le più recenti disposizioni normative riguardanti le Camere di Commercio hanno dettagliatamente definito le loro competenze e la mappa dei processi e dei servizi correlati.

Le funzioni svolte dall'Ente camerale sono principalmente riconducibili ai seguenti temi:



1.2 Descrizione della struttura organizzativa

Organi dell'Ente

Consiglio, organo di indirizzo generale cui spettano la programmazione e l'approvazione dei bilanci, e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative del territorio), accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori, ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori e ad uno dei liberi professionisti.

Giunta, organo esecutivo dell'Ente, composto dal Presidente e da 7 membri eletti dal Consiglio.

Presidente, con funzioni di rappresentanza legale, politica e istituzionale dell'Ente.

Collegio dei Revisori dei Conti, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. Vigila in particolare sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

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

Struttura organizzativa

Sotto il profilo operativo la Camera di Commercio di Como-Lecco è articolata in tre Aree dirigenziali, con al vertice il Segretario Generale.

A ciascuna Area dirigenziale fanno riferimento le unità organizzative, come di seguito esposto.

Area "Segreteria Generale e Servizi alle Imprese", cui appartengono le unità organizzative Segreteria, Protocollo, Archivio e Comunicazione - Gestione Sviluppo Risorse Umane - Controllo e Qualità dei Servizi – Arbitrato e Mediazione – Servizio Polifunzionale di Como – Servizio Polifunzionale di Lecco – Servizio Polifunzionale di Cantù.

Area "Promozione Economica e Regolazione del Mercato", cui appartengono le unità organizzative Promozione Economica – Innovazione e Digitalizzazione – Progetti Strategici – Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore – Studi e Statistica.

Area "Risorse Finanziarie e Strumentali", cui appartengono le unità organizzative Contabilità e Bilancio – Provveditorato, Contratti e Sistemi Informatici – Diritto Annuale.

Risorse Umane

Alla data di redazione del presente documento la Camera di Commercio di Como-Lecco opera con 81 dipendenti, tutti aventi contratto di lavoro a tempo indeterminato, dei quali:

3 dirigenti

12 di categoria D

54 di categoria C

9 di categoria B

3 di categoria A

I dipendenti con contratto di lavoro a tempo parziale sono 12, pari al 15% del totale.

L'Ente svolge la propria complessiva azione istituzionale anche avvalendosi della sua Azienda Speciale Lario Sviluppo Impresa, attiva sui temi della formazione, dell'innovazione, dell'internazionalizzazione, della giustizia alternativa, dell'ambiente, dei servizi per la nuova imprenditoria.

Ad oggi il personale aziendale risulta pari a 11 unità.

Sedi operative sul territorio

La Camera di Commercio di Como-Lecco ha proprie sedi operative sul territorio come di seguito riportato:

Como – via Parini 16

Lecco – via Tonale 28/30

Taluni servizi sono altresì resi disponibili presso un presidio operativo intercamerale ubicato a Dubino (SO) via Spluga 35, da anni attivato sulla base di specifico accordo di collaborazione con la Camera di Commercio di Sondrio.

1.3 La mappa dei processi

La tabella seguente (tab. 1) rappresenta la mappatura di tutti i processi, con riferimento all'organizzazione camerale.

Si consideri peraltro che nel presente documento è doverosamente tenuto conto delle attività delegate all'Azienda Speciale Lario Sviluppo Impresa, ricomprese dunque nei processi considerati.

La mappa dei processi comprende sia quelli funzionali all'erogazione dei servizi alle imprese (cd «processi primari», contrassegnati con le lettere C e D), sia quelli di governo interno e di supporto alla gestione dell'ente (lettere A e B), oltre ad altri residuali (in regime di libero mercato).

tab. 1 - Mappatura dei processi della Camera di Commercio di Como-Lecco

MACROPROCESSO	PROCESSO	SOTTOPROCESSO
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	A1.1.F Formazione Performance camerale
		A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale
		A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli
		A1.1.3 Rendicontazione
		A1.1.4 Supporto all'OIV
	A1.2 Compliance normativa	A1.2.F Formazione Compliance normativa
		A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza
		A1.2.2 Adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e altri obblighi normativi camerali
	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.F Formazione Organizzazione camerale
		A1.3.1 Organizzazione camerale
		A1.3.2 Sviluppo del personale
		A1.3.3 Gestione e sviluppo dei sistemi informativi camerali
		A1.3.4 Processi di riorganizzazione
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	A2.1.F Formazione Gestione e supporto organi
		A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali

		A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive
		A2.1.3 Assistenza e tutela legale
	A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	A2.2.F Formazione Promozione e sviluppo dei servizi camerali
		A2.2.1 Scouting risorse nazionali e comunitarie
		A2.2.2 Promozione dei servizi camerali
	A2.3 Gestione documentale	A2.3.F Formazione Gestione documentale
		A2.3.1 Protocollo generale
		A2.3.2 Gestione documentale
	A2.4 Rilevazioni statistiche	A2.4.F Formazione Rilevazioni statistiche
		A2.4.1 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	A3.1.F Formazione Comunicazione
		A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza
		A3.1.2 Comunicazione a supporto dell'erogazione dei servizi
		A3.1.3 Comunicazione interna
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	B1.1.F Formazione Gestione del personale
		B1.1.1 Acquisizione del personale
		B1.1.2 Trattamento giuridico del personale
		B1.1.3 Trattamento economico del personale
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	B2.1.F Formazione Acquisti
		B2.1.1 Acquisti beni e servizi
	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	B2.2.F Formazione Patrimonio e servizi di sede
		B2.2.1 Patrimonio
		B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare
B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	B3.1.F Formazione Diritto annuale
		B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli
	B3.2 Contabilità e finanza	B3.2.F Formazione Contabilità e finanza

		B3.2.1 Contabilità	
		B3.2.2 Finanza	
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.F Formazione Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	
		C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	
		C1.1.2 Procedure abilitative	
		C1.1.3 Assistenza qualificata alle imprese (AQI)	
		C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello	
		C1.1.5 Servizi informativi e formativi connessi al Registro Imprese	
		C1.1.6 Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese	
		C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrativi RI, REA e AIA	
		C1.1.7b Operazioni d'Ufficio	
	C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	C1.2.F Formazione Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	
		C1.2.1 Servizi SUAP rivolti alla PA	
		C1.2.2 Servizi SUAP rivolti alle imprese	
			C1.2.3 Gestione fascicolo elettronico d'impresa
	-C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	C2.1.F Formazione Tutela della legalità
C2.1.1 Sportelli legalità			
C2.1.2 Iniziative di repressione della concorrenza sleale			
C2.1.3 Servizi di informazione, orientamento e divulgazione degli strumenti di trasparenza			
C2.1.4 Servizi a supporto del contrasto della criminalità economica e ambientale			
C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato		C2.2.F Formazione Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	
		C2.2.1 Predisposizione strumenti a tutela dell'equità contrattuale	
		C2.2.2 Servizi a supporto dei consumatori	
			C2.2.3 Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblica
C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti		C2.3.F Formazione Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	
		C2.3.1 Servizi di orientamento in materia di etichettatura e conformità prodotti	

		C2.3.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori
C2.4 Sanzioni amministrative	C2.4.F Formazione Sanzioni amministrative	
	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81	
C2.5 Metrologia legale	C2.5.F Formazione Metrologia legale	
	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	
	C2.5.2 Attività connesse alle autorizzazioni dei centri tecnici per tachigrafi analogici e digitali	
	C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi	
C2.6 Registro nazionale dei protesti	C2.6.F Formazione Registro nazionale dei protesti	
	C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte	
	C2.6.2 Servizi informativi sul Registro Protesti	
	C2.6.3 Interrogazione del Registro Protesti e altre attività di sportello	
C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	C2.7.F Formazione Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	
	C2.7.1 Servizi di arbitrato	
	C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale	
	C2.7.3 Servizi di composizione delle crisi da sovraindebitamento	
	C2.7.4 Servizi di informazione e formazione in materia di composizione delle controversie	
C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	C2.8.F Formazione Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	
	C2.8.1 Gestione Borsa Merci e sale di contrattazione	
	C2.8.2 Rilevazione prezzi e tariffe	
C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	C2.9.F Formazione Gestione controlli prodotti delle filiere del made in italy e organismi di controllo	
	C2.9.1 Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (viticivinicolo-olio-altri prodotti tipici)	
C2.10 Tutela della proprietà industriale	C2.10.F Formazione Tutela della proprietà industriale	
	C2.10.1 Supporto alla presentazione delle domande di deposito marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale	
	C2.10.2 Interrogazione registri e altre attività di sportello	
	C2.10.3 Servizi informativi e formativi in materia di proprietà industriale	
	C2.10.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di proprietà industriale	

D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.F Formazione Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export
		D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export
		D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero
		D1.1.3 Assistenza specialistica per l'export
	D1.2 Servizi certificativi per l'export	D1.2.F Formazione Servizi certificativi per l'export
		D1.2.1 Servizi certificativi per l'export
D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	D2.1.F Formazione Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)
		D2.1.1 Servizi informativi di supporto al digitale, all'innovazione, i4.0 ed Agenda Digitale
		D2.1.2 Servizi di assistenza, orientamento (a domanda collettiva)
		D2.1.3 Promozione servizi del PID
		D2.1.4 Servizi di assistenza, orientamento e formazione sul digitale personalizzati (a domanda individuale)
		D2.1.5 Interazione con i Competence Center e le altre strutture partner nazionali e regionali
	D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.F Formazione Servizi connessi all'agenda digitale
		D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione
		D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche
		D2.2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale
D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	D3.1.F Formazione Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura
		D3.1.1 Servizi informativi per l'orientamento e la promozione in materia di turismo e beni culturali
		D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale
		D3.1.3 Organizzazione e supporto alla partecipazione ad eventi culturali e di promozione del turismo
		D3.1.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di turismo e beni culturali
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	D4.1.F Formazione Orientamento
		D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)
		D4.1.2 Servizi di orientamento individuale
	D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	D4.2.F Formazione Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro

		D4.2.1 Gestione del registro alternanza scuola/lavoro
		D4.2.2 Servizi individuali a supporto dell'alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro
	D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	D4.3.F Formazione Supporto incontro d/o di lavoro
		D4.3.1 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)
		D4.3.2 Servizi individuali a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro
		D4.3.3 Iniziative e servizi per la mobilità professionale a livello internazionale e l'integrazione lavorativa dei migranti
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	D5.1.F Formazione Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
		D5.1.1 Erogazione corsi di formazione in materia di ambiente e sviluppo sostenibile
		D5.1.2 Servizi di informazione e orientamento in materia di ambiente e sviluppo sostenibile
		D5.1.3 Servizi di assistenza tecnico-specialistica in materia ambientale
	D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	D5.3.F Formazione Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale
		D5.3.1 Pratiche ed adempimenti ambientali
		D5.3.2 Servizi informativi registri ambientali e MUD
		D5.3.3 Interrogazioni registri ambientali e MUD
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.F Formazione Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
		D6.1.1 Servizi di assistenza allo sviluppo di start-up
		D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese
		D6.1.3 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico
		D6.1.4 Servizi a supporto del ricambio generazionale e della trasmissione d'impresa
	D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	D6.2.F Formazione Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
		D6.2.1 Servizi informativi per la qualificazione delle imprese e delle filiere
		D6.2.2 Servizi di formazione e assistenza specialistica a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere
	D6.3 Osservatori economici	D6.3.F Formazione Osservatori economici
		D6.3.1 Servizi di informazione economica a supporto della competitività delle pmi
E1 PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE	E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	E1.1.1 Punto Impresa Digitale
		E1.1.2 Formazione lavoro

		E1.1.3 Quadrilatero
		E1.1.4 Preparazione alle PMI ad affrontare i mercati internazionali
		E1.1.5 Turismo
		E1.1.6 Prevenzioni crisi d'impresa e supporto finanziario
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	F1.1.F Formazione Valorizzazione patrimonio camerale
		F1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerale
		F1.1.2 Erogazione servizi di convegnistica e spazi per eventi
		F1.1.3 Gestione biblioteche per la valorizzazione del patrimonio documentale camerale
	F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	F1.2.F Formazione Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato
		F1.2.3 Altri servizi erogati in regime di libero mercato

1.4 Le risorse economiche disponibili

L'allentamento delle misure restrittive per il contenimento della diffusione del virus SARS-CoV-2, reso possibile dall'ampia adesione alla massiva campagna vaccinale, ha fatto prefigurare una fase di ripresa che, in base alle iniziali previsioni governative, avrebbe portato a un incremento del prodotto interno lordo pari al 6% nel corso del 2022.

Accanto ai progressi in campo sanitario, verso la fine dell'anno 2021 si sono registrati miglioramenti nelle aspettative del sistema economico connesse all'entità delle risorse derivanti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Dal punto di vista gestionale, l'Ente camerale ha fronteggiato i vari stadi evolutivi della diffusione pandemica, adeguando le proprie progettualità e le modalità di lavoro/interazione nello svolgimento delle attività. Il ritorno dei valori macroeconomici a livelli pre-Covid è peraltro, allo stato attuale, reso ulteriormente problematico dai recenti eventi sul fronte della crisi Russia – Ucraina.

Si sono infatti registrati decisi impatti economici negativi sulle catene di approvvigionamento, con l'aumento dei costi delle materie prime, unitamente a una crescita esponenziale senza precedenti di quelli energetici. In tale contesto le attività camerale, la disponibilità di risorse e i relativi impieghi dovranno essere commisurati in corso d'anno alle caratteristiche e alle esigenze del sistema imprenditoriale locale.

Proventi previsti

Per quel che attiene al diritto annuale, nelle previsioni per il 2022 sono stati recepiti gli effetti combinati della maggiorazione del tributo, dei fatturati previsti e dei tassi attesi di natalità/mortalità delle imprese iscritte al registro camerale. In sede di aggiornamento sono state riviste le stime in aumento, stante il mancato utilizzo delle risorse derivanti dall'incremento del diritto annuale 2021 e la loro riprogrammazione sul 2022.

Riguardo ai diritti di segreteria il dato accolto nelle proiezioni è basato sugli importi unitari attualmente vigenti e sul volume delle attività stimato, in ossequio al principio di prudenza.

L'entità degli altri proventi, per la parte che non dipende dalla realizzazione di iniziative di promozione economica, è sostanzialmente confermata alla luce dei dati contabili rilevati nel 2021. Per quanto attiene la parte promozionale, i dati aggiornati hanno registrato un incremento della contribuzione da parte del Ministero dello Sviluppo Economico e dall'Unione Italiana per lo svolgimento delle attività di vigilanza su prodotti immessi sul mercato.

La previsione del saldo delle gestioni accessorie, limitata all'aspetto finanziario, ha considerato gli interessi derivanti dai prestiti obbligazionari in essere con la partecipata Sviluppo Como – ComoNeXT S.p.a. e quelli concessi ai dipendenti. Il saldo della gestione straordinaria è risultato in sede di aggiornamento positivo, in conseguenza soprattutto di minori rendicontazioni rispetto alle contribuzioni assegnate negli anni precedenti.

Non sono state stimate le componenti di rivalutazione/svalutazione delle partecipazioni camerali, in quanto note soltanto al momento della redazione dei rispettivi bilanci d'esercizio.

Oneri previsti

Per quanto riguarda i costi per il personale, la previsione iniziale si attestava su valori leggermente superiori rispetto al 2021, a causa degli incrementi retributivi attesi in ragione dei rinnovi contrattuali del comparto di riferimento e delle assunzioni da effettuare nel corso del 2022. Il preventivo aggiornato prevede tuttavia una variazione in diminuzione dovuta agli effettivi profili temporali di perfezionamento delle assunzioni.

Gli oneri di funzionamento iniziali non evidenziavano incrementi. Trascorso il primo semestre 2022, si è resa peraltro necessaria una complessiva ancorchè contenuta ridefinizione dei singoli appostamenti con un incremento della previsione, pari a 40.000 euro. Le azioni finalizzate alla razionalizzazione e al contenimento della spesa intendono garantire obiettivi di risparmio nonostante il prevedibile aumento dei prezzi di beni e servizi.

Nelle previsioni sono state contemplate le somme da versare al bilancio dello Stato, tenuto conto delle vigenti disposizioni in materia di contenimento della spesa pubblica. Larga parte delle "economie" derivanti dalle manovre di finanza pubblica sono infatti neutralizzate dalla previsione di riversamento al bilancio dello Stato dei relativi "risparmi".

Dalla stima di proventi e oneri generati dalla gestione discende un primo margine di risorse annualmente destinabili a interventi economici, senza ricorso all'utilizzo di avanzi patrimonializzati e conseguenziale erosione del patrimonio netto.

Per quanto attiene gli interventi economici, si evidenzia che una parte dei fondi iniziali per iniziative promozionali ha destinazione vincolata, derivando, oltre che dai fabbisogni dell'Azienda Speciale, da obbligazioni giuridiche già perfezionate (interventi con competenza economica anche nelle annualità successive) e dalla partecipazione a organismi, associazioni e fondazioni.

L'aggiornamento al preventivo 2022 ha previsto una variazione complessiva pari a 590.000 euro motivata dall'eccezionalità della situazione congiunturale. Una parte delle somme è vincolata alla realizzazione delle progettualità derivanti dalla maggiorazione del diritto annuale, accertate quali insussistenze rispetto a debiti iscritti nel bilancio 2021 e al finanziamento del progetto PIC. Ulteriori risorse, a concorrenza dell'incremento complessivo, sono destinate in via prioritaria al rifinanziamento di bandi per contributi alle imprese e per la restante parte a potenziare la dotazione del fondo per iniziative da definire.

A seguito delle variazioni sopra richiamate, la previsione relativa all'anno 2022 accoglie un risultato negativo pari a 2.008.830 euro. Il disavanzo può essere coperto mediante l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati risultanti dal bilancio d'esercizio 2021.

La tabella che segue riporta i dati del preventivo annuale aggiornato.

VOCI DI PROVENTI / ONERI	PREVENTIVO INIZIALE	VARIAZIONI +/- INTERVENUTE	PREVENTIVO ANTE AGGIORNAMENTO	VARIAZIONI +/- AGGIORNAMENTO	PREVENTIVO AGGIORNATO
A) PROVENTI CORRENTI					
1) <i>Diritto annuale</i>	9.000.000	+ 233.312	9.233.312	+ 116.688	9.350.000
2) <i>Diritti di segreteria</i>	3.740.000	-	3.740.000	-	3.740.000
3) <i>Contributi trasferimenti e altre entrate</i>	172.000	+ 23.440	195.440	-	195.440
4) <i>Proventi da gestione di beni e servizi</i>	130.000	-	130.000	-	130.000
5) <i>Variazioni delle rimanenze</i>	-	-	-	-	-
Totale Proventi correnti (A)	13.042.000	+ 256.752	13.298.752	+ 116.688	13.415.440
B) ONERI CORRENTI					
6) <i>Personale</i>	3.820.000	-	3.820.000	- 55.000	3.765.000
7) <i>Funzionamento</i>	3.360.000	-	3.360.000	+ 40.000	3.400.000
8) <i>Interventi economici</i>	4.500.000	+ 272.489	4.772.489	+ 588.780	5.361.270
9) <i>Ammortamenti e accantonamenti</i>	3.060.000	-	3.060.000	-	3.060.000
Totale Oneri correnti (B)	14.740.000	+ 272.489	15.012.489	+ 573.780	15.586.270
Risultato della gestione corrente (A-B)	- 1.698.000	- 15.738	- 1.713.738	- 457.092	- 2.170.830
C) GESTIONE FINANZIARIA					
10) <i>Proventi finanziari</i>	25.000	-	25.000	-	25.000
11) <i>Oneri finanziari</i>	-	-	-	-	-
Risultato della gestione finanziaria	25.000	-	25.000	-	25.000
D) GESTIONE STRAORDINARIA					
12) <i>Proventi straordinari</i>	-	+ 15.738	15.738	+ 186.262	202.000
13) <i>Oneri straordinari</i>	-	-	-	+ 65.000	65.000
Risultato della gestione straordinaria	-	+ 15.738	15.738	+ 121.262	137.000
Disavanzo economico d'esercizio (A-B)	- 1.673.000	-	- 1.673.000	- 335.830	- 2.008.830

2 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Secondo le ultime previsioni di Prometeia (pubblicate nel gennaio scorso, prima dell'inizio della guerra in Ucraina), dopo il rimbalzo registrato nel 2021 (+5,8%), nel 2022 il PIL mondiale dovrebbe continuare ad aumentare, con un incremento attorno al 4%, superiore a quello medio registrato negli anni pre-pandemia. Per gli Stati Uniti la crescita del PIL dovrebbe rallentare (+4,2%), a causa di vincoli di offerta, del minor sostegno offerto dalla politica di bilancio e monetaria, dei prezzi alti che indeboliscono il potere di acquisto

delle famiglie. Anche la Cina dovrebbe rallentare: dal +8,1% del PIL 2021 al 4% del 2022. Per l'area Euro dell'UE si prevede un +4,1%, in linea con l'andamento mondiale. In Italia il PIL dovrebbe crescere del 4% (contro il +6,3% dello scorso anno), come anche la nostra Regione (a fronte del +6,6% del 2021). Per le esportazioni ci si attende un aumento del 6%, per le importazioni del 9,4%, per l'occupazione del 3,3%.

Per quanto riguarda l'economia lariana, a fine 2021 le imprese registrate erano 74.000 (di cui 48.300 in provincia di Como e 25.700 di Lecco). Nell'anno il numero di imprese è aumentato (area lariana +0,6%; Como +0,8%; Lecco +0,3%), grazie alla forte crescita delle iscrizioni (rispettivamente +18,2%, +21,3% e +12,3%) e al calo delle cessazioni (-3,2%, -2,3% e -5%).

I valori congiunturali sono in ripresa rispetto al 2020, e in molti casi anche rispetto al 2019 (anno pre-Covid):

- imprese industriali comasche: rispetto al 2019, produzione -1,7%, fatturato +4,5%, ordini +3,7% (nei confronti del 2020, +15,7%, +19,8% e +21,9%);
- imprese industriali lecchesi: produzione +9%, fatturato +14,5%, ordini+13,8%; (rispetto al 2020 +14,5%, +21,3% e +20,1%);
- artigianato comasco: produzione -2%; fatturato +14%; ordini -2,7% (nel 2020 +11,4%, +14% e +9%);
- artigianato lecchese: produzione +1,9%, fatturato +1%; ordini -1,2% (nel 2020 +13,2%, +13,2% e +9,7%);
- volume d'affari del commercio comasco +0,1%; dei servizi +2,4% (nei confronti del 2020 +8,6% e +18,7%);
- volume d'affari del commercio lecchese +5,8%; dei servizi -0,6% (nei confronti del 2020 +4,3% e +16,4%).

Nel 2021 l'area lariana ha esportato merci per 10,6 miliardi di Euro (+15,9% rispetto al 2020; Lombardia +19,1%; Italia +18,2%). Le importazioni sono ammontate a 6,4 miliardi di Euro (+31,7%; Lombardia +24,2%; Italia +24,8%). Il saldo della bilancia commerciale resta positivo, ma in calo: +4,2 miliardi di Euro (-2,1%; in Lombardia il disavanzo è cresciuto del 112,3%; l'avanzo italiano è calato del 20,6%). Per Como, export +13,5% e import +25,7%; per Lecco, export +18,8% e import +39,4%. Le importazioni hanno superato i livelli del 2019 (Como +12,3%; Lecco +24,5%), mentre le esportazioni comasche restano leggermente inferiori (-0,4%, contro il +8,9% lecchese). Ulteriori dati e approfondimenti sono disponibili nella sezione del sito camerale dedicata all'informazione economica.

ATTIVITÀ ECONOMICA (codice Ateco 2007)	COMO	LECCO	AREA LARIANA	LOMBARDIA
Agricoltura, silvicoltura e pesca	2.066	1.097	3.163	44.337
Estrazione di minerali da cave e miniere	11	8	19	415
Attività manifatturiere:	6.367	3.834	10.201	102.562
-Industrie alimentari	311	235	546	6.743
- Industria delle bevande	17	17	34	379
- Industrie tessili e abbigliamento	1.273	283	1.310	12.435
- Fabbricazione di articoli in pelle e simili	35	17	52	1.990
- Industrie legno e dei prodotti in legno e sughero	320	173	493	4.558
- Fabbricazione di carta e di prodotti in carta	63	52	115	1.138
- Stampa e riproduzione di supporti registrati	245	95	340	3.804
Fabbricazione di coke, prodotti derivanti dalla raffinaz. del petrolio, prodotti chimici e farmaceutici	90	40	130	2.674
- Fabbricazione articoli in gomma e materie plastiche	152	135	287	4.121
- Fabbricazione di altri prod. della lav. di minerali	186	95	281	2.808
- Prod. e fabbr. prodotti metallo e loro leghe	1.298	1.509	2.807	26.342
- Fabb. computer, app. elettriche ed elettroniche	544	459	1.003	14.813
- Fabbricazione mezzi trasporto	91	64	155	1.525
- Fabbricazione mobili	1.019	136	1.155	5.002
- Altre industrie manifatturiere	362	218	580	6.714
- Riparaz., manut. e inst. macchine ed apparecchiature	361	306	667	7.516

Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz.	45	24	69	2.387
Fornitura di acqua, reti fognarie, att. gest. rifiuti e risan.	85	47	132	1.634
Costruzioni	8.215	4.217	12.432	144.348
Commercio ingrosso, dettaglio, riparaz. autoveicoli e motocicli	10.134	5.758	15.892	205.216
Trasporto e magazzinaggio	1.403	567	1.970	29.370
Attività dei servizi di alloggio e ristorazione	3.914	1.915	5.829	65.178
Servizi di informazione e comunicazione	1.067	606	1.673	30.517
Attività finanziarie e assicurative	1.288	799	2.087	29.267
Attività immobiliari	4.018	2.021	6.039	77.837
Attività professionali, scientifiche e tecniche	2.057	1.145	3.202	58.151
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supp. alle imp.	2.222	1.133	3.355	42.194
Amministrazione pubblica e difesa; assic. sociale obbl.	1	1	2	27
Istruzione	303	172	475	5.553
Sanità e assistenza sociale	502	214	716	7.767
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divert.	537	256	793	11.934
Altre attività di servizi	2.355	1.215	3.570	42.090
Imprese non classificate	1.665	695	2.360	51.708
TOTALE IMPRESE REGISTRATE	48.255	25.724	73.979	952.492
-di cui artigiane	15.413	8.515	23.928	237.816

Gli scenari provinciali al 2025 di Prometeia paragonano gli incrementi medi annuali di varie dimensioni economiche nel quinquennio 2016-2020 (valori consuntivi) e in quello 2021-2025 (previsioni):

	16-20	21-25		16-20	21-25
Como			Lecco		
esportazioni	-2.6	8.0	esportazioni	-0.5	5.2
importazioni	-1.2	9.9	importazioni	-1.6	10.2
valore aggiunto	-1.6	3.6	valore aggiunto	-0.6	2.7
occupazione	-2.0	2.9	occupazione	-1.7	2.7
reddito disponibile a valori correnti	0.3	3.5	reddito disponibile a valori correnti	0.6	3.4
esportazioni/valore aggiunto (% a fine periodo)	35.8	44.1	esportazioni/valore aggiunto (% a fine periodo)	46.2	52.0
importazioni/valore aggiunto (% a fine periodo)	20.8	27.9	importazioni/valore aggiunto (% a fine periodo)	25.8	36.6
valore aggiunto per occupato*	69.5	71.9	valore aggiunto per occupato*	74.4	74.6
valore aggiunto per abitante*	22.8	27.4	valore aggiunto per abitante*	25.7	29.7
tasso di occupazione (% a fine periodo)	43.1	45.8	tasso di occupazione (% a fine periodo)	44.4	46.2
tasso di disoccupazione (% a fine periodo)	5.5	4.3	tasso di disoccupazione (% a fine periodo)	5.3	3.1
tasso di attività (% a fine periodo)	45.6	47.9	tasso di attività (% a fine periodo)	46.9	47.7

*valori correnti

**valori correnti pro capite

n.b. i valori % e quelli pro capite sono riferiti a fine periodo

Date queste previsioni, alla luce degli ulteriori mutamenti di scenario indotti dal conflitto Russia-Ucraina e dalle conseguenti tensioni internazionali, la Camera di Commercio di Como-Lecco nel 2022 intende sostenere le imprese aiutandole a intraprendere percorsi di consolidamento e ad orientarsi su mercati domestici e mondiali anche turbolenti, implementando la propria capacità di ascolto delle necessità del tessuto economico lariano e offrendo servizi sempre più efficaci ed efficienti.

3 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Il **Valore pubblico** viene definito come il livello di benessere - economico, sociale, ambientale - generato dall'Amministrazione a favore dei propri utenti e stakeholder (nel caso delle CCIAA, soprattutto le imprese), grazie al miglioramento dei risultati delle proprie politiche e delle performance dei servizi resi, tenuto anche conto del livello di salute delle risorse dell'Ente. Si consideri che un'amministrazione genera valore pubblico quando persegue (e consegue) un miglioramento congiunto degli impatti di una politica o di un servizio sulle diverse categorie di utenti e stakeholder, rispetto alle condizioni di partenza.

3.1 Performance

Sezione approvata in via anticipata con deliberazione di Giunta n. 45 in data 11/04/2022.

3.1.1 Pianificazione

Il programma pluriennale 2020-2024 è stato costruito in piena coerenza con le previsioni normative introdotte dal D.Lgs. 219/2016 e dal successivo decreto MISE 7 marzo 2019.

La mission camerale è individuata nel sostegno al tessuto imprenditoriale dell'area lariana, preordinato all'aumento della competitività delle imprese.

La complessiva azione dell'Ente intende coniugare l'innovazione, fattore determinante di competitività, con l'inclusione sociale, l'internazionalizzazione e la sostenibilità ambientale. Il modello di sviluppo della Camera di Commercio di Como-Lecco mira alla costruzione di condizioni di sistema che rafforzino la capacità di imprese e cittadini di appropriarsi delle potenzialità del flusso di innovazione tecnologica senza esserne dominati, puntando ad una equilibrata simbiosi fra industria ed artigianalità, per aprirsi a nuove forme di business e per "verticalizzarsi" superando i confini nazionali. I prodotti/servizi sono infatti oggi sempre più spesso ibridi e multidisciplinari, mescolano competenze antiche e tecnologie innovative, conoscenza dei territori e vocazione globale, abilità artigianale e progettazione industriale.

Gli ambiti territoriali di riferimento delle progettualità definite e implementate dall'Ente sono dunque quelli dell'Innovazione, dello Sviluppo del Capitale Umano, della Sostenibilità e dell'Internazionalizzazione.

3.1.2 Mappa strategica

L'albero della performance è una mappa logica che espone graficamente i legami tra mandato istituzionale, missione, ambiti strategici, obiettivi strategici e piani operativi, per fornire una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata.

L'Ente ha in proposito deciso di adottare il modello della Balanced Scorecard (BSC) per la descrizione e successiva misurazione della propria performance organizzativa.

L'articolazione dell'albero della performance è dunque effettuata secondo le quattro prospettive previste da questa metodologia, coincidenti con gli ambiti strategici di seguito richiamati.

Prospettiva dello Sviluppo del tessuto economico locale, che definisce la strategia generale che l'Ente vuole attuare a favore degli stakeholder per dare risposte efficaci ai bisogni reali del territorio.

Prospettiva dei Processi interni, che individua obiettivi di loro miglioramento ed innovazione attraverso i quali poter meglio conseguire i risultati attesi nelle altre prospettive.

Prospettiva dell'Apprendimento e della crescita, che descrive le azioni che l'Ente si propone di realizzare per incrementare le competenze all'interno della struttura al fine di perseguire il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Prospettiva Economico-finanziaria, che misura la capacità di gestire le risorse economiche orientandole verso il conseguimento degli obiettivi strategici.

<p>MAPPA STRATEGICA (BSC)</p> <p>AMBITO STRATEGICO 1 SVILUPPO ECONOMICO LOCALE PESO 35 %</p>	<p>O.S. 1 Favorire la transizione digitale (peso 16%)</p>	<p>O.S. 2 Sostenere la competitività delle imprese con particolare riferimento a innovazione, digitalizzazione, turismo e cultura, ambiente e sviluppo sostenibile (peso 10%)</p>	<p>O.S. 3 Sostenere la competitività dei territori (peso 12%)</p>
	<p>O.S. 4 Sostenere la competitività delle imprese con particolare riferimento alla formazione e lavoro e alla regolazione del mercato (peso 12%)</p>	<p>O.S. 5 Favorire la transizione burocratica e la semplificazione (peso 15%)</p>	<p>O.S.6 Garantire efficaci servizi in materia di pubblicità legale delle imprese, trasparenza del mercato, concorrenza leale, tutela del consumatore e della fede pubblica,</p>

			risoluzione extragiudiziale delle controversie, gestione delle situazioni di crisi e insolvenza (peso 10%)
	O.S.7 Sostegno allo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese (peso 15%)	O.S. 8 Garantire efficaci servizi amministrativi alle imprese in materia di riscossione del diritto annuale e pagamento dei fornitori (peso 10%)	
AMBITO STRATEGICO 2 PROCESSI INTERNI PESO 20%	O.S. 9 Rivedere e semplificare le procedure interne (peso 50%)	O.S. 10 Implementazione delle dotazioni multimediali e reti telefoniche (peso 50%)	
AMBITO STRATEGICO 3 CRESCITA E APPRENDIMENTO PESO 20%	O.S. 11 Valorizzazione competenze chiave (peso 40%)	O.S. 12 Compliance normativa, in particolare in tema di prevenzione della corruzione, di trasparenza e di accountability (peso 60%)	
AMBITO STRATEGICO 4 PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA PESO 25%	O.S. 13 Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'Ente (peso 55%)	O.S. 12 Massimizzazione dei proventi e razionalizzazione dei costi (peso 45%)	

3.1.3 Gli obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici rappresentano gli scopi che l'amministrazione si propone di raggiungere per dare attuazione ai propri indirizzi programmatici, e vengono espressi attraverso una sintetica descrizione.

Unioncamere nazionale, nelle proprie Linee Guida, ha richiesto l'inserimento da parte di tutti gli enti camerali di obiettivi comuni di Sistema, come nucleo condiviso di programmazione, con i relativi indicatori (per la Camera di Commercio di Como-Lecco corrispondono agli O.S. n. 1 – 5 – 7 – 13).

Accanto a questi l'Ente ha previsto altresì obiettivi specifici, rispondenti alle proprie peculiarità.

A ciascun obiettivo è collegato un indicatore, necessario per la sua misurazione e per monitorarne la realizzazione.

Per ciascuno di essi il documento fornisce una breve descrizione, il valore target ossia il risultato atteso, anno per anno, nel corso del triennio 2022-2024.

Gli indicatori servono per misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo, in termini di qualità dei servizi, di efficienza e di efficacia, attraverso il confronto fra risultato conseguito e target, o risultato atteso.

Il Piano riporta inoltre il centro di responsabilità, ossia l'area dirigenziale a cui è attribuita la realizzazione di ciascun obiettivo.

Il prospetto che segue riepiloga gli obiettivi strategici correlati a ciascun relativo ambito.

Il quadro strategico è analiticamente indicato nel documento allegato, che rappresenta graficamente i legami tra mission, ambiti strategici, obiettivi strategici, obiettivi operativi.

RIEPILOGO OBIETTIVI STRATEGICI PER AMBITO STRATEGICO					
AMBITI STRATEGICI	PESO AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI	PESO OBIETTIVO STRATEGICO	MISSIONE (D.M. 27/03/2013)	PROGRAMMA (D.M. 27/03/2013)
1 SVILUPPO ECONOMICO LOCALE	35%	1 Favorire la transizione digitale	16%	11	5
		2 Sostenere la competitività delle imprese con particolare riferimento a innovazione, digitalizzazione, turismo e cultura, ambiente e sviluppo sostenibile	10%	11	5
		3 Sostenere la competitività dei territori	12%	11	5

		4 Sostenere la competitività delle imprese con particolare riferimento alla formazione e lavoro e alla regolazione del mercato	12%	12	4
		5 Favorire la transizione burocratica e la semplificazione (peso 15%)	15%	12	4
		6 Garantire efficaci servizi in materia di pubblicità legale delle imprese, trasparenza del mercato, concorrenza leale, tutela del consumatore e della fede pubblica, risoluzione extragiudiziale delle controversie, gestione delle situazioni di crisi e insolvenza	10%	12	4
		7 Sostegno allo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy	15%	16	5
		8 Garantire efficaci servizi amministrativi alle imprese in materia di riscossione del diritto annuale e pagamento dei fornitori	10%	32	3
2 PROCESSI INTERNI	20%	9 Rivedere e semplificare le procedure interne	50%	32	3
		10 Implementazione delle dotazioni multimediali e reti telefoniche	50%	32	3
3 CRESCITA E APPRENDIMENTO	20%	11 Valorizzazione competenze chiave	40%	32	3
		12 Compliance normativa, in particolare in tema di prevenzione della corruzione, di trasparenza e di accountability	60%	32	2

4 PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA	25%	13 Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'Ente	55%	32	3
		14 Massimizzazione dei proventi e razionalizzazione dei costi	45%	32	3

3.1.4 Gli obiettivi operativi

Gli obiettivi strategici richiamati in precedenza sono articolati in obiettivi operativi, definiti con specifico riferimento al primo esercizio del triennio di programmazione.

Per ogni obiettivo operativo sono individuati uno o più indicatori di risultato (KPI), utili a monitorarne il grado di raggiungimento. Ad ogni indicatore è attribuito un target, che indica il valore programmato o atteso per l'anno 2022.

Il prospetto che segue riepiloga gli obiettivi operativi correlati a ciascun obiettivo strategico.

Il quadro operativo analitico è esposto nel documento allegato.

Alcuni obiettivi sono già peraltro stati definiti in occasione dell'approvazione del P.I.R.A. - Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, parte integrante del Preventivo 2022 di cui alla deliberazione del Consiglio camerale n. 6 in data 20.12.2021.

RIEPILOGO OBIETTIVI OPERATIVI PER OBIETTIVO STRATEGICO		
OBIETTIVI STRATEGICI	CODICE OB. OP.	OBIETTIVI OPERATIVI
1 Favorire la transizione digitale	1.1	Offrire servizi mirati alle imprese, con particolare riferimento ai temi della transizione digitale come declinati nel PNRR
2 Sostenere la competitività delle imprese con particolare riferimento a innovazione, digitalizzazione, turismo e cultura, ambiente e sviluppo sostenibile	2.1	PNRR - Strutturare e garantire il supporto tecnico-operativo alle Amministrazioni, ai soggetti locali e al sistema delle imprese per l'efficace e tempestiva attuazione degli interventi previsti
	2.2	Realizzazione progetto finanziato con risorse +20% DA – PID Punto Impresa Digitale
	2.3	Realizzazione progetto finanziato con risorse +20% DA - Turismo e Attrattività dei Territori
	2.4	Iniziative turistico-culturali realizzate (indicatore comune regionale)

	2.5	Offrire servizi mirati alle imprese su tematiche relative alla sostenibilità, all'Economia circolare e allo sviluppo sostenibile, con particolare riferimento ai temi della rivoluzione verde e transizione ecologica come declinati nel PNRR
	2.6	Definizione e strutturazione di azioni sul tema della "Innovability", inteso come stretto legame tra innovazione e sostenibilità nel campo economico, sociale e ambientale
3 Sostenere la competitività dei territori	3.1	Realizzazione XIX Giornata dell'Economia e relativo report statistico, volto a diffondere agli stakeholder dell'area vasta lariana informazioni aggiornate e dettagliate a fronte del protrarsi dell'emergenza Covid-19
	3.2	Analisi statistica dell'economia lariana e focus PNRR
	3.3	Qualificazione risultati indagine Excelsior sulle previsioni di assunzione
	3.4	Supportare l'attività dei Tavoli territoriali (coordinati dalla Camera di commercio) per le province di Como e di Lecco e dei relativi gruppi di lavoro tematici
	3.5	Garantire il supporto tecnico-organizzativo alla partecipazione della Camera di Commercio di Como – Lecco al progetto SEAV delle province di Como e di Lecco
	3.6	Garantire il supporto tecnico-organizzativo alla partecipazione della Camera di Commercio di Como – Lecco al "Tavolo regionale della filiera del tessile"
4 Sostenere la competitività delle imprese con particolare riferimento alla formazione e lavoro e alla regolazione del mercato	4.1	Sviluppare iniziative finalizzate a favorire l'incontro domanda/offerta di competenze, valorizzando le esperienze dei Laboratori per l'occupabilità in funzione delle linee strategiche di sviluppo del territorio lariano (sport, cultura tessile, turismo) e con attenzione alle tematiche relative alla parità di genere
	4.2	Realizzare iniziative di accompagnamento all'autoimpiego e all'autoimprenditorialità, con particolare riferimento alle tematiche e alle misure PNRR, attraverso servizi a filiera a favore di aspiranti imprenditori/neoimprenditrici e/o aspiranti/neolavoratrici autonome
	4.3	Dare completa attuazione alle attività previste dal Piano di Vigilanza e Controllo anno 2022

	4.4	Sottoscrivere e dare attuazione alla nuova Convenzione Mise/Unioncamere per la realizzazione dei programmi settoriali di vigilanza e controllo
	4.5	Realizzazione listino prezzi dei materiali e delle opere edili di Como e di Lecco
	4.6	Promuovere iniziative di diffusione della cultura brevettuale, con particolare attenzione alle tematiche e alle misure PNRR, mediante sportelli assistiti e formazione specialistica - Progetto PIP (Patent Information Point)
	4.7	Realizzazione progetto finanziato con risorse +20% DA – Formazione e Lavoro
5 Favorire la transizione burocratica e la semplificazione	5.1	Mantenimento degli standard qualitativi relativi all'evasione delle pratiche del R.I. (N.B.: in caso di eventi straordinari connessi a scadenze normative, le pratiche ad essi attinenti non verranno conteggiate)
	5.2	Diffusione del servizio "Stampa in azienda" dei Certificati di Origine
	5.3	Revisione e aggiornamento delle procedure per la qualifica artigiana
6 Garantire efficaci servizi in materia di pubblicità legale delle imprese, trasparenza del mercato, concorrenza leale, tutela del consumatore e della fede pubblica, risoluzione extragiudiziale delle controversie, gestione delle situazioni di crisi e insolvenza	6.1	Implementazione e adeguamento dei servizi camerali dedicati alla composizione della crisi di impresa e sovraindebitamento (OCC, Organismo di Composizione del sovraindebitamento e CNC - Composizione Negoziata della Crisi di impresa – D.L. n.118 /2021 convertito con L 147/2021 " Misure urgenti in materia di crisi di impresa e di risanamento aziendale..."
	6.2	Favorire la conoscenza e l'utilizzo degli strumenti a disposizione di imprese, consumatori e professionisti per la composizione della crisi di impresa, il sovraindebitamento e la risoluzione di controversie (mediazione civile e commerciale)
	6.3	Mantenere l'efficienza e la qualità del servizio di Mediazione attraverso azioni di semplificazione/digitalizzazione, valorizzazione professionalità mediatori/funzionari e diffusione cultura ADR
7 Sostegno allo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese	7.1	Attività di promozione internazionale delle imprese, con particolare riguardo alle politiche industriali di filiera come promosse dal PNRR

	7.2	Realizzazione progetto finanziato con risorse +20% DA – Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali: i punti S.E.I.
8 Garantire efficaci servizi amministrativi alle imprese in materia di riscossione del diritto annuale e pagamento dei fornitori	8.1	Garantire servizi tempestivi all'utenza in materia di diritto annuale
	8.2	Garantire pagamenti ai fornitori entro le scadenze di legge (decorrenza dei termini a partire dal ricevimento della fattura)
9 Rivedere e semplificare le procedure interne	9.1	Sperimentazione tecnologie lavoro a distanza
	9.2	Assistenza informativa all'utenza relativa al pagamento del diritto annuale
	9.3	Utilizzo del servizio on-line di InfoCamere "Concorsi" per la gestione di bandi di concorso
	9.4	Gedoc - Sistema di Gestione Documentale
10 Implementazione delle dotazioni multimediali e reti telefoniche	10.1	Migrazione utenze telefonia fissa
	10.2	Analisi dotazione esigenze sale camerale
11 Valorizzazione competenze chiave	11.1	Ai fini della rilevazione dell'indicatore comune regionale "7 Salute CdC - Grado di copertura delle attività formative per il personale", monitoraggio e aggiornamento costante del database formazione del personale
	11.2	Percorsi formativi per personale camerale
12 Compliance normativa, in particolare in tema di prevenzione della corruzione, di trasparenza e di accountability	12.1	Garantire la pubblicazione degli atti deliberativi entro il termine regolamentare prefissato (10 gg)
	12.2	Dare attuazione agli adempimenti previsti dal PTPCT- PIAO in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione
	12.3	Rilevazioni su piattaforma Kronos (Unione Italiana delle Camere di Commercio)
	12.4	Predisposizione della ricognizione annuale delle partecipazioni societarie e dell'eventuale piano ordinario di razionalizzazione
13 Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'Ente	13.1	Manutenzione straordinaria immobile Via Castelnuovo - Como

	13.2	Alienazione patrimonio immobiliare
14 Massimizzazione dei proventi e razionalizzazione dei costi	14.1	Emissione dei ruoli esattoriali in epoca il più possibile ravvicinata rispetto all'annualità di riferimento. Obiettivo 2022: emissione del ruolo diritto annuale 2019
	14.2	Esazione di somme dovute all'Erario o alla Camera di Commercio a seguito di emissione di ordinanza – ingiunzione non pagata nei termini ex legge 689/1981. Elaborazione e trasmissione di ruoli relativi alle ex Camere di Commercio di Como e di Lecco e della Camera di Commercio accorpata
	14.3	Emissione delle ordinanze relative a verbali di accertamento emessi nell'anno 2018
	14.4	Realizzare il report di rilevazione dei costi dei processi camerali 2021 per la coerente definizione del fabbisogno ottimale di risorse da assegnare a ciascuno
	14.5	Assicurare il monitoraggio in tempo reale circa il grado di utilizzo delle risorse per interventi economici, con allineamento dei dati presenti nel sistema di contabilità rispetto alle prenotazioni di utilizzo del budget

3.1.5 Performance organizzativa e performance individuale – Le dimensioni della performance

La valutazione è un processo unitario che si riferisce all'insieme dei risultati prodotti dall'Ente camerale. Considerato che i risultati conseguiti dall'organizzazione risultano determinati non solo da elementi strutturali, ma anche dall'apporto quali-quantitativo delle singole risorse che operano in essa, è possibile distinguere fra:

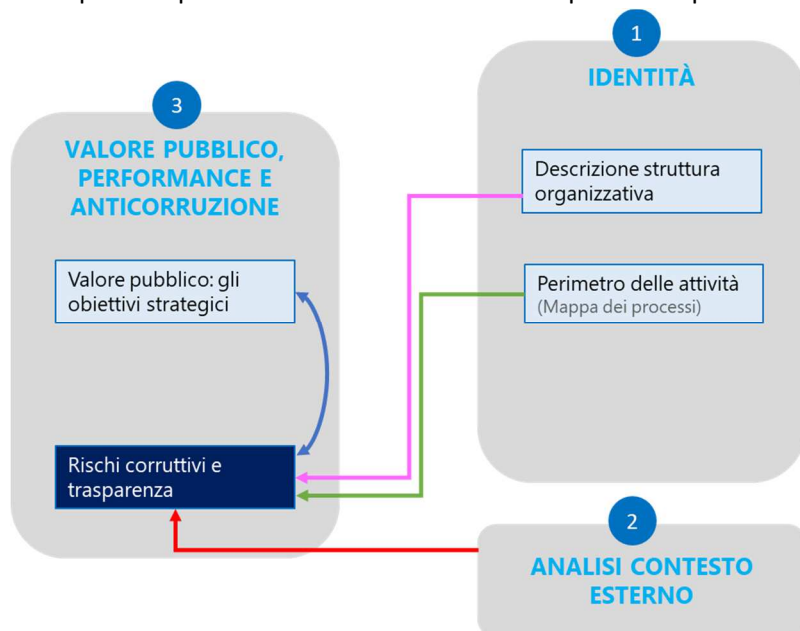
valutazione della performance organizzativa, che prende in considerazione i risultati prodotti dall'Ente camerale nel suo insieme o da singole articolazioni organizzative;

valutazione della performance individuale, che prende in considerazione i contributi forniti individualmente da coloro che lavorano all'interno dell'Ente e il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai singoli e alle unità organizzative di appartenenza.

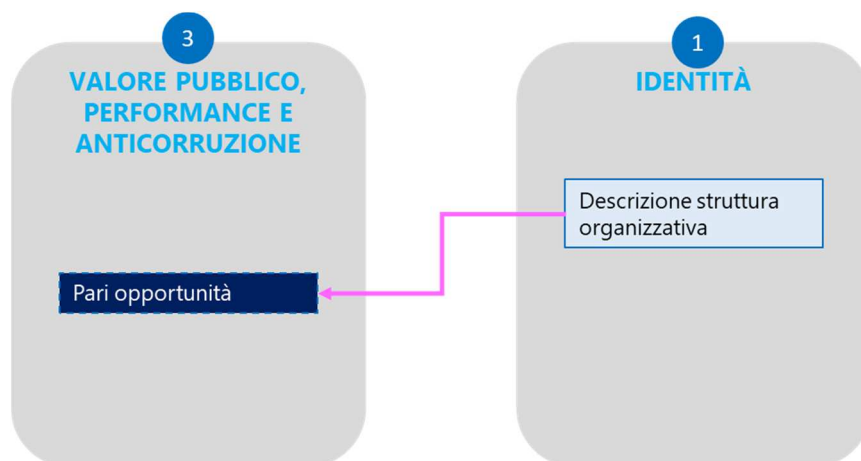
Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2021, approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 128 in data 23/11/2020, e al quale è fatto in questa sede rinvio per l'anno 2022, dettaglia il procedimento applicato per la valutazione della performance organizzativa dell'Ente e delle sue aree organizzative. Il documento espone altresì le modalità attraverso le quali misurare e valutare le performance individuali.

3.1.6 Rischi corruttivi e trasparenza

Per garantire il collegamento tra la misurazione della performance e la prevenzione della corruzione, il documento in esame prevede esplicitamente un obiettivo strategico (denominato “Compliance normativa, in particolare in tema di prevenzione della corruzione, di trasparenza e di accountability”) e un sottostante obiettivo operativo che prevede come target la completa attuazione agli adempimenti previsti dal PTPCT in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione.



3.1.7 Pari opportunità



L’Ente camerale dedica una particolare attenzione alle tematiche relative alla parità di genere.

A titolo esemplificativo si riportano le declaratorie di due obiettivi operativi, già esplicitati all’interno della sezione “Valore Pubblico, Performance”:

4.1 - Sviluppare iniziative finalizzate a favorire l'incontro domanda/offerta di competenze, valorizzando le esperienze dei Laboratori per l'occupabilità in funzione delle linee strategiche di sviluppo del territorio lariano (sport, cultura tessile, turismo) e con attenzione alle tematiche relative alla parità di genere;

4.2 - Realizzare iniziative di accompagnamento all'autoimpiego e all'autoimprenditorialità, con particolare riferimento alle tematiche e alle misure PNRR, attraverso servizi a filiera a favore di aspiranti imprenditrici/neoimprenditrici e/o aspiranti/neolavoratrici autonome.

Per quanto concerne la valorizzazione delle differenze e la conciliazione vita-lavoro, si evidenzia l'attivazione del CUG – Comitato Unico di Garanzia, organismo che adotta iniziative di promozione della cultura delle pari opportunità, secondo quanto stabilito dalla Direttiva n. 2 del 26 giugno 2019 emanata dal Ministero per la Pubblica Amministrazione.

3.1.8 Modalità di monitoraggio

Il monitoraggio del Valore pubblico e della Performance operativa avviene secondo le modalità stabilite dal Decreto Legislativo n. 150 del 2009, in particolare ai seguenti articoli:

- art. 6: “Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione”;
- art. 10, comma 1, lettera b: “Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno: (...); entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14 e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato”.

3.2 Anticorruzione e trasparenza

Sezione approvata in via anticipata con deliberazione di Giunta n. 17 in data 31/01/2022

3.2.1 Premessa

Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione è lo specifico documento, previsto dall'art. 1 della Legge 6 novembre 2012 n. 190, attraverso il quale le Pubbliche Amministrazioni effettuano l'analisi e la valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e indicano gli interventi organizzativi volti a prevenirlo (art. 1 comma 5).

L'articolo 6 del D.L. 80/2021, convertito con modificazioni nella L. 113/2021, ha previsto con decorrenza da questo anno e termine di adozione da ultimo fissato al 30 aprile, che un unico atto denominato Piano integrato di attività e organizzazione (c.d. PIAO) sostituisca e integri una serie di documenti di programmazione in precedenza autonomi e distinti, tra i quali è peraltro ricompreso il presente.

Sono destinati a confluire nel PIAO anche il Piano della Performance, il Piano di organizzazione del lavoro agile (c.d. POLA), il Piano della formazione, il Piano triennale dei fabbisogni del personale, il Piano per la digitalizzazione.

Per consentire a ciascuna singola Amministrazione la predisposizione del PIAO il precitato decreto legge ha stabilito la preventiva definizione di un modello tipo di riferimento da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica e l'emanazione di alcuni D.P.R., abrogativi di adempimenti ad oggi esistenti, attesa entro il 30 marzo 2022.

Al momento non risultano ancora abrogate le disposizioni normative che fissano le sanzioni in caso di mancata adozione entro il 31 gennaio del Piano concernente la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, anche se l'ANAC, Autorità competente alla loro applicazione, ha recentemente comunicato il proprio assenso al rinvio, nel contempo evidenziando peraltro che nulla osta a procedere entro il termine consueto qualora il documento risultasse già predisposto.

E' questa la situazione verificatasi per la Camera di Commercio di Como-Lecco.

La circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica e il Piano Nazionale Anticorruzione hanno chiarito che il concetto di corruzione deve essere inteso in senso lato, come comprensivo delle varie situazioni – evidentemente più ampie della fattispecie penalistica – in cui nell'ambito dell'attività amministrativa si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati, indipendentemente dal fatto che il distorto funzionamento posto in essere abbia avuto successo oppure sia rimasto a livello di tentativo.

Con l'adozione del presente Piano la Camera di Commercio di Como-Lecco si prefigge l'obiettivo di prevenire, e nel caso di contenerne efficacemente gli effetti, le situazioni di malfunzionamento dell'amministrazione in precedenza richiamate.

Per perseguire tale scopo il presente documento programmatico:

individua le attività camerali nel cui ambito possono verificarsi eventi potenzialmente riconducibili al fenomeno "corruzione";

stabilisce l'accessibilità ad una serie di dati, notizie e informazioni concernenti la propria organizzazione ed il proprio funzionamento, anche attraverso la predisposizione del documento inserito nella sezione del sito web istituzionale dedicata alla trasparenza;

prevede forme diffuse di controllo sociale dell'operato dell'Ente, a tutela della legalità, della cultura dell'integrità e dell'etica pubblica;

rimarca l'opportunità dello svolgimento di specifiche attività informative e formative finalizzate all'aumento della consapevolezza di come determinati comportamenti possono sconfinare nell'illecito

oppure, pur penalmente non rilevanti, rischiano di aumentare la “corruzione percepita” dall’utente in termini di sospetto di disparità di trattamento o di favoritismi.

I contenuti del documento sono stati definiti in conformità al Piano Nazionale Anticorruzione predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica e approvato dalla CIVIT con deliberazione n. 72/2013, e in ottemperanza alle indicazioni integrative e ai chiarimenti forniti successivamente dalle pubblicazioni ANAC, in particolare con l’approvazione del Piano Nazionale Anticorruzione 2019 (deliberazione ANAC n. 1064 in data 13.11.2019).

Nella sua stesura si è altresì tenuto conto dei risultati del monitoraggio dell’andamento del Piano triennale di prevenzione 2021-2023, effettuato dal Responsabile per la Prevenzione e per la Trasparenza e in corso di pubblicazione sul sito web istituzionale camerale.

3.2.2 Il contesto esterno

Nella relazione semestrale del Ministero dell’Interno al Parlamento sull’attività svolta e sui risultati conseguiti dalla DIA - Direzione Investigativa Antimafia riferita al secondo semestre dell’anno 2020 (ultima disponibile), si considera l’impatto prodotto dall’emergenza sanitaria in essere sulla tenuta del sistema economico.

In ambito regionale lombardo il calo del fatturato ha riguardato quasi tutti i settori economici, proponendo alla criminalità organizzata una situazione favorevole per accreditarsi presso gli imprenditori in crisi di liquidità loro offrendo/imponendo forme di sostegno finanziario con il reale intento di subentrare negli asset proprietari.

La perdita di fatturato, la mancanza di liquidità e lo stato di decozione in cui versano numerose aziende hanno dunque favorito questo pericoloso fenomeno.

Le più recenti indagini sviluppate dalle Forze dell’Ordine hanno messo chiaramente in evidenza la volontà e l’interesse della criminalità organizzata di approfittare di tutte le diverse agevolazioni finanziarie che il legislatore ha messo in campo per sostenere le imprese e favorirne la ripartenza.

Taluni procedimenti penali per indebita percezione di erogazioni pubbliche hanno interessato titolari ed amministratori di aziende lombarde dichiaratasi in stato di necessità, ma di fatto contigui ad ambienti mafiosi della ‘ndrangheta.

Le verifiche antimafia sulle attività di ristorazione svolte sulle società di nuova costituzione e sui subentri nelle gestioni aziendali avvenuti dopo la prima fase dell’emergenza pandemica hanno accertato casi di operatori, interdetti dalle rispettive Prefetture, che hanno ottenuto finanziamenti garantiti dallo Stato.

Altre indagini hanno portato all’arresto di persone di varia nazionalità straniera responsabili di favoreggiamento dell’immigrazione clandestina attraverso la predisposizione di documentazione falsamente attestante i requisiti per ottenere il ricongiungimento familiare o il rinnovo del permesso di soggiorno.

Ancora in ambito regionale, per ciò che concerne lo smaltimento illegale dei rifiuti, si continuano a registrare violazioni nelle fasi del trasporto e dello stoccaggio mediante l’utilizzo di false certificazioni. E’ emersa in particolare l’azione di aziende che, dopo avere acquisito “sottocosto” i rifiuti dalle società di raccolta, li smaltiscono senza il preventivo trattamento previsto dalle concessioni, spesso in capannoni abbandonati e successivamente distrutti.

L’area lariana vede la presenza di forme di criminalità organizzata nazionale e straniera, quest’ultima principalmente dedicata ai traffici di stupefacenti, all’immigrazione clandestina e alla tratta di esseri umani finalizzata allo sfruttamento della prostituzione e della monodopera.

Si consideri da ultimo che, avendo a riferimento la ben nota rilevazione annuale de Il Sole 24Ore per quanto riguarda l’indicatore “giustizia e sicurezza” (che tiene conto dell’indice di criminalità, di truffe

e di frodi), Como e Lecco occupano nel 2021 rispettivamente il 7° e il 16° posto della classifica nazionale, entrambe in miglioramento rispetto all'anno precedente nel quale occupavano la 26^ e la 28^ posizione.

3.2.3 Il contesto interno

Si rinvia al paragrafo 1.2 "Descrizione della struttura organizzativa".

3.2.4 Il processo di elaborazione e adozione del PTPCT

Nella seguente sezione è ripercorso il processo di elaborazione del Piano e sono definite le responsabilità delle varie fasi.

Fase	Attività	Soggetti responsabili
Elaborazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione	Promozione e coordinamento del processo di formazione del Piano	Responsabile anticorruzione e trasparenza (Segretario Generale) OIV
	Individuazione dei contenuti del Piano	Tutte le aree/uffici dell'amministrazione
	Redazione	Responsabile anticorruzione e trasparenza
Adozione del Piano triennale di prevenzione della corruzione		Giunta
Attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione	Attuazione delle iniziative del Piano ed elaborazione, aggiornamento e pubblicazione dei dati	Aree/uffici indicati nel Piano triennale
	Controllo dell'attuazione del Piano e delle iniziative ivi previste	Responsabile anticorruzione e trasparenza
Monitoraggio e audit del Piano triennale di prevenzione della corruzione	Attività di monitoraggio periodico interno sulla pubblicazione dei dati e sulle iniziative in materia di lotta alla corruzione	Soggetto/i indicati nel Piano triennale
	Audit sul sistema della trasparenza e integrità. Attestazione dell'assolvimento degli obblighi in materia di mitigazione del rischio di corruzione	OIV

Il Piano è aggiornato annualmente, secondo una logica di programmazione scorrevole, tenendo conto degli obiettivi strategici e operativi fissati dagli organi di vertice, delle modifiche normative e delle indicazioni fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dall'ANAC (Autorità Nazionale AntiCorruzione). Il documento deve essere eventualmente aggiornato anche qualora intervengano rilevanti mutamenti organizzativi dell'Ente.

Nella predisposizione del Piano è tenuto conto delle indicazioni fornite dai principali stakeholder, con i quali la Camera di Commercio è in costante contatto, anche in ragione della presenza negli organi camerali dei rappresentanti sul territorio di tutte le categorie economiche, delle Organizzazioni sindacali e dei Consumatori.

Come previsto dalla L. 190/2012, il Responsabile della prevenzione della corruzione rende disponibile sul sito web istituzionale la relazione riguardante i risultati dell'attività svolta. Per quella riferita all'anno appena concluso, il termine di pubblicazione è fissato al 31.01.2022.

3.2.5 Definizione aree di rischio e metodologia

La "gestione del rischio corruzione" è il processo con il quale si individua e si misura il rischio, e successivamente si sviluppano le azioni finalizzate a ridurre le probabilità che questo si verifichi. Attraverso il PTPCT si pianificano le azioni proprie del processo, che richiedono meccanismi di consultazione con il personale dedicato e il coinvolgimento attivo dei referenti che presidiano i diversi ambiti di attività.

Le principali fasi delle attività di "gestione del rischio corruzione" sono le seguenti:

- mappatura dei processi;
- valutazione del rischio;
- trattamento del rischio;
- monitoraggio.

A ciascuna di esse sono di seguito dedicati specifici passaggi.

3.2.6 Mappatura dei processi

La mappatura consiste nell'individuazione del processo, delle sue fasi e attività, nonché delle correlate responsabilità relativamente alle quattro Aree di rischio obbligatorie indicate nell'allegato 2 del Piano Nazionale Anticorruzione 2013 (Area A: acquisizione e progressione del personale; Area B: contratti pubblici; Area C: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario privi di effetto economico immediato per il destinatario; Area D: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario con effetto economico immediato per il destinatario), e a quelle ulteriori individuate successivamente da ANAC e dalla Camera di Commercio stessa sulla base delle proprie specificità operative (Area E: sorveglianza e controlli; Area F: risoluzione delle controversie; Area G: gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio).

L'impostazione del Piano Nazionale Anticorruzione 2019 impone la mappatura e l'analisi di tutti i processi, con riferimento all'organizzazione, con progressività di tempistiche, valutando e affrontando il rischio solo qualora effettivamente necessario.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza ha pertanto promosso a inizio 2022 un'azione di estensione e approfondimento, proseguendo il lavoro svolto a partire dall'anno precedente. Le sue modalità di svolgimento sono state improntate al metodo della consultazione di gruppi di lavoro.

Da un confronto allargato con i responsabili di unità organizzativa e a fronte di un più approfondito ancorchè non esaustivo esame, è emersa l'opportunità di confermare i contenuti delle analisi iniziali, e contestualmente è stato preso l'impegno di esaminare progressivamente e più nel dettaglio la complessiva attività camerale a livello di singole fasi, al fine di identificare zone sommerse che, in ragione della loro natura e peculiarità, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi.

Si consideri peraltro che nel presente documento è doverosamente tenuto conto delle attività delegate all'Azienda Speciale Lario Sviluppo Impresa, ricomprese dunque nei processi considerati.

Per quanto riguarda la rappresentazione in tabella dei processi della Camera di Commercio di Como-Lecco si rinvia al paragrafo 1.3 "La mappa dei processi".

3.2.7 Valutazione del rischio

La valutazione per ciascun processo si sviluppa attraverso l'identificazione degli eventi rischiosi mediante la consultazione di banche dati, l'esame delle segnalazioni eventualmente pervenute, i momenti di confronto con i responsabili delle articolate funzioni dell'Ente, il "benchmarking" con amministrazioni simili, la considerazione delle situazioni di corruzione potenzialmente applicabili alla Camera di Commercio, l'approfondimento di ciascuno dei fattori di criticità individuati.

Sono stati in questo senso individuati i seguenti fattori abilitanti gli eventi rischiosi: a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli); b) mancanza di trasparenza; c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento; d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto; e) scarsa responsabilizzazione interna; f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi; g) inadeguata diffusione della cultura della legalità.

E' stato successivamente stimato il grado di esposizione al rischio a livello di processo, utilizzando un approccio di tipo qualitativo, motivando la valutazione e garantendo la massima trasparenza. A questo scopo sono stati utilizzati i seguenti criteri di valutazione (Key Risk Indicator).

Scheda di valutazione del rischio	
Probabilità	
Indici di valutazione della probabilità (1)	
Livello di interesse "esterno"(1.1)	
Presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo	
Livello di interesse basso, ricadute prevalentemente interne all'Amministrazione	1
Livello di interesse medio basso, effetti, economici e non, poco rilevanti su soggetti esterni	2
Livello di interesse medio, effetti, economici e non, rilevanti su soggetti esterni	3
Livello di interesse medio-alto, effetti, economici e non, molto rilevanti su soggetti esterni	4
Livello di interesse alto, effetti, economici e non, estremamente rilevanti su soggetti esterni	5
Grado di discrezionalità del decisore interno alla PA rispetto al processo (1.2)	
Presenza di vincoli definiti da norme, regolamenti, direttive, circolari etc. che annullano o limitano la discrezionalità professionale del decisore	
Il processo/fase/attività è del tutto vincolato	1
Il processo/fase/attività è molto vincolato	2
Il processo/fase/attività è mediamente vincolato	3

Il processo/fase/attività è parzialmente vincolato	4
Il processo/fase/attività è altamente discrezionale	5

Manifestazione di eventi corruttivi o di maladministration in passato (1.3)

Il processo/fase/attività è stato già oggetto di eventi corruttivi o di maladministration in passato nell'amministrazione o in altre realtà simili? (es. rilievi da parte di Organi di controllo, contestazioni, segnalazioni o reclami, procedimenti disciplinari per irregolarità/violazioni, procedimenti in sede giudiziaria davanti al Giudice civile, al TAR o al Consiglio di Stato, procedimenti da parte dell'Autorità giudiziaria penale e/o da parte della Corte dei Conti)

No, non ci sono stati o non sono noti dei precedenti	1
Sì, ma in realtà simili esterne all'amministrazione	2
Sì, all'interno dell'amministrazione, ma in un passato remoto (oltre i 5 anni)	3
Sì, all'interno dell'amministrazione, in un passato recente (tra 1 anno e 5 anni)	4
Sì, recentemente (nell'ultimo anno)	5

Complessità/opacità del processo decisionale (1.4)

Il processo/fase/attività è caratterizzato da complessità organizzativa e tecnica (ad esempio, con riferimento agli input, alle attività da svolgere, alle relative responsabilità ed output), anche con il coinvolgimento di più amministrazioni/decisori per il conseguimento del risultato finale

Il processo/fase/attività è semplice e prevede chiare responsabilità all'interno dell'Amministrazione	1
Il processo/fase/attività è mediamente complesso e prevede chiare responsabilità all'interno dell'Amministrazione	2
Il processo/fase/attività è complesso e/o prevede un articolato sistema di responsabilità all'interno dell'Amministrazione	3
Il processo/fase/attività è complesso e/o prevede un articolato sistema di responsabilità all'interno dell'Amministrazione e all'esterno della stessa	4
Il processo/fase/attività è molto complesso e prevede un articolato sistema di responsabilità all'interno dell'Amministrazione e all'esterno della stessa	5

Livello di collaborazione del responsabile del processo (1.5)

La collaborazione con l'RPCT prevede l'individuazione di rischi concreti e significativi su particolari processi/fasi/attività e la proposta di misure non solo obbligatorie, ma soprattutto ulteriori, legate ad aspetti di tipo organizzativo, di controllo, tecnico, di trasparenza, di rotazione, di sviluppo delle competenze, etc.

Livello di collaborazione molto alto con individuazione di rischi specifici e significativi, relative misure di diversa natura: misure di controllo, di trasparenza, di promozione di standard di comportamento, di regolamentazione, di organizzazione del lavoro e semplificazione, di formazione, di disciplina del conflitto di interessi, di sviluppo delle competenze e allargamento dei ruoli, di rotazione	1
--	---

Livello di collaborazione alto con individuazione di rischi specifici e significativi, relative misure di diversa natura: misure di controllo, di trasparenza, di promozione di standard di comportamento, di regolamentazione, di organizzazione del lavoro e semplificazione, di formazione, di disciplina del conflitto di interessi, di sviluppo delle competenze e allargamento dei ruoli, di rotazione	2
Livello di collaborazione adeguato con individuazione di rischi specifici e significativi, relative misure di diversa natura: es. misure di controllo, di trasparenza, di regolamentazione, di organizzazione del lavoro e semplificazione, di formazione, di sviluppo delle competenze e allargamento dei ruoli	3
Livello di collaborazione medio con individuazione di rischi specifici e significativi, relative misure di diversa natura: es. misure di controllo, di trasparenza, di regolamentazione, di organizzazione del lavoro e semplificazione	4
Livello di collaborazione occasionale con parziale individuazione di rischi specifici e significativi e relative misure	5

Impatto

Indici di valutazione dell'impatto (2)

Impatto organizzativo (2.1)

Il rischio in questione può determinare malfunzionamenti, ripercussioni e/o danni agli utenti dell'Amministrazione es. un pregiudizio a beni/interessi fondamentali dei cittadini/utenti (es. salute, sicurezza, privacy, salvaguardia dell'ambiente, etc.)

Impatto basso: scarse conseguenze dal punto di vista del malfunzionamento del processo/fase/attività e relative ripercussioni e/o danni agli utenti finali	1
--	---

Impatto medio basso: conseguenze dal punto di vista del malfunzionamento del processo/fase/attività e relative ripercussioni e/o danni agli utenti finali risolvibili in poco tempo e con poco carico di lavoro	2
---	---

Impatto medio: conseguenze dal punto di vista del malfunzionamento del processo/fase/attività e relative ripercussioni e/o danni agli utenti finali risolvibili con un significativo impegno temporale e organizzativo	3
--	---

Impatto medio alto: rilevanti conseguenze dal punto di vista del malfunzionamento del processo/fase/attività e relative ripercussioni e/o danni agli utenti finali risolvibili con un elevato impegno temporale e organizzativo	4
---	---

Impatto alto: gravi conseguenze dal punto di vista del malfunzionamento del processo/fase/attività e relative ripercussioni e/o danni agli utenti finali non sempre o completamente risolvibili con un elevato impegno temporale e organizzativo	5
--	---

Impatto derivante dalla definizione dei ruoli/responsabilità (2.2)

Il rischio di un determinato processo/fase/attività può crescere se un singolo individuo o un gruppo di persone svolge il lavoro in totale autoreferenzialità senza il controllo e la corresponsabilità da parte di altri soggetti o gruppi di persone

Minimo: le azioni del processo sono realizzate da più persone aventi compiti e responsabilità distinte ed il controllo viene affidato ad una persona che non ha partecipato alle attività in oggetto	1
--	---

Basso: le azioni del processo sono realizzate da più persone aventi compiti e responsabilità distinte, anche di controllo e di responsabilità finale	2
--	---

Medio: le azioni del processo sono svolte dall'inizio alla fine da un'unica persona o gruppo di persone, ma il controllo viene effettuato da una o più persone non coinvolte nell'attività in oggetto, con la responsabilità finale in capo ad un altro	3
Alto: le azioni del processo sono svolte esclusivamente da una singola persona o gruppo di persone, con la responsabilità finale in capo ad un altro soggetto (Dirigente)	4
Massimo: le azioni del processo sono svolte dall'inizio alla fine da un'unica persona o gruppo di persone in autoreferenzialità	5

Impatto economico (2.3)

Il rischio in questione può determinare conseguenze economiche di vario grado, anche con risarcimento del danno alla PA di riferimento

Minimo: trattasi di un'inefficienza organizzativa che può essere gestita senza che si realizzi un danno economico	1
Basso: conseguenze economiche di bassa entità	2
Medio: conseguenze economiche di media entità	3
Medio alto: conseguenze economiche di entità relativamente elevata	4
Alto: conseguenze economiche di elevata entità	5

Impatto reputazionale (2.4)

Il rischio in questione può creare un danno all'immagine dell'Amministrazione, anche attraverso flussi di notizie su diversi tipi di media

Minimo: la notizia dell'evento rimarrebbe riservata all'interno dell'Amministrazione	1
Basso: la notizia dell'evento avrebbe diffusione solo locale	2
Medio: la notizia dell'evento avrebbe diffusione locale e nazionale	3
Medio alto: la notizia dell'evento avrebbe diffusione prevalentemente nazionale	4
Alto: la notizia dell'evento avrebbe diffusione nazionale e internazionale	5

Impatto organizzativo, economico e sull'immagine (2.5)

Livello di responsabilità organizzativa al quale si colloca il rischio di evento corruttivo

A livello di addetto	1
A livello di collaborazione o funzionario	2
A livello di dirigente di ufficio non generale, ovvero di posizione apicale o di posizione organizzativa	3
A livello di dirigente	4
A livello dirigenziale	5

Rischio potenziale (P x I) = Rp

Fattore di correzione per la determinazione del rischio residuo

Efficacia delle misure obbligatorie e ulteriori di prevenzione della corruzione correntemente adottate (3.1)

Anche sulla base dell'esperienza, tali misure risultano efficaci alla neutralizzazione (i.e. livello prossimo allo zero) del rischio? (con dati e rilevazioni statistiche a supporto, utili anche alla motivazione della valutazione)

Si, le misure attualmente utilizzate neutralizzano il rischio	0,2
Si, le misure attualmente utilizzate sono molto efficaci nella neutralizzazione del rischio	0,4
Si, le misure attualmente utilizzate sono molto efficaci nella riduzione del rischio	0,6
Si, le misure attualmente utilizzate sono efficaci nella riduzione del rischio	0,8
No, le misure attualmente utilizzate non riducono il rischio potenziale	1

Rischio residuo (Rp x Controlli) = Rr

Ai fini del calcolo del rischio, la moltiplicazione dei valori medi di probabilità e di impatto, secondo quanto esposto in tabella, viene a determinare il valore di quello potenziale. Tale dato numerico, come richiesto dal PNA 2019, è poi moltiplicato per un fattore correttivo, diverso in ragione delle misure adottate, esprimendo il livello di rischio residuo che convenzionalmente non è in caso alcuno considerato a valore zero.

L'analisi così sviluppata conduce dunque ad una ponderazione, giudizio sintetico e motivato al quale è associata una fascia di rischio. Le schede utilizzate per la valutazione richiamano quattro fasce di rischio modulate sulla base dell'esperienza sino ad oggi maturata in: basso (da 0 a 4), medio (da 4,01 a 9), medio-alto (da 9,01 a 14), alto (da 14,01 a 25).

3.2.8 Trattamento del rischio

Questa fase del processo consiste nella individuazione e valutazione delle misure che devono essere predisposte per ridurre il rischio di corruzione. La Camera di Commercio di Como-Lecco ha in proposito individuato e valutato le misure di prevenzione, distinte in "obbligatorie" e "ulteriori", dando atto che per le prime non sussiste discrezionalità alcuna dell'Ente, mentre per le seconde occorre operare una valutazione in relazione ai costi stimati, all'impatto sull'organizzazione, al grado di efficacia loro attribuito.

A questo riguardo ANAC ha più volte precisato che le misure definite "obbligatorie" non hanno una maggiore importanza o efficacia rispetto a quelle "ulteriori", e introdotto anche la distinzione fra "misure generali", che si caratterizzano per il fatto di incidere in materia trasversale sull'intera amministrazione o ente, e "misure specifiche", che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio.

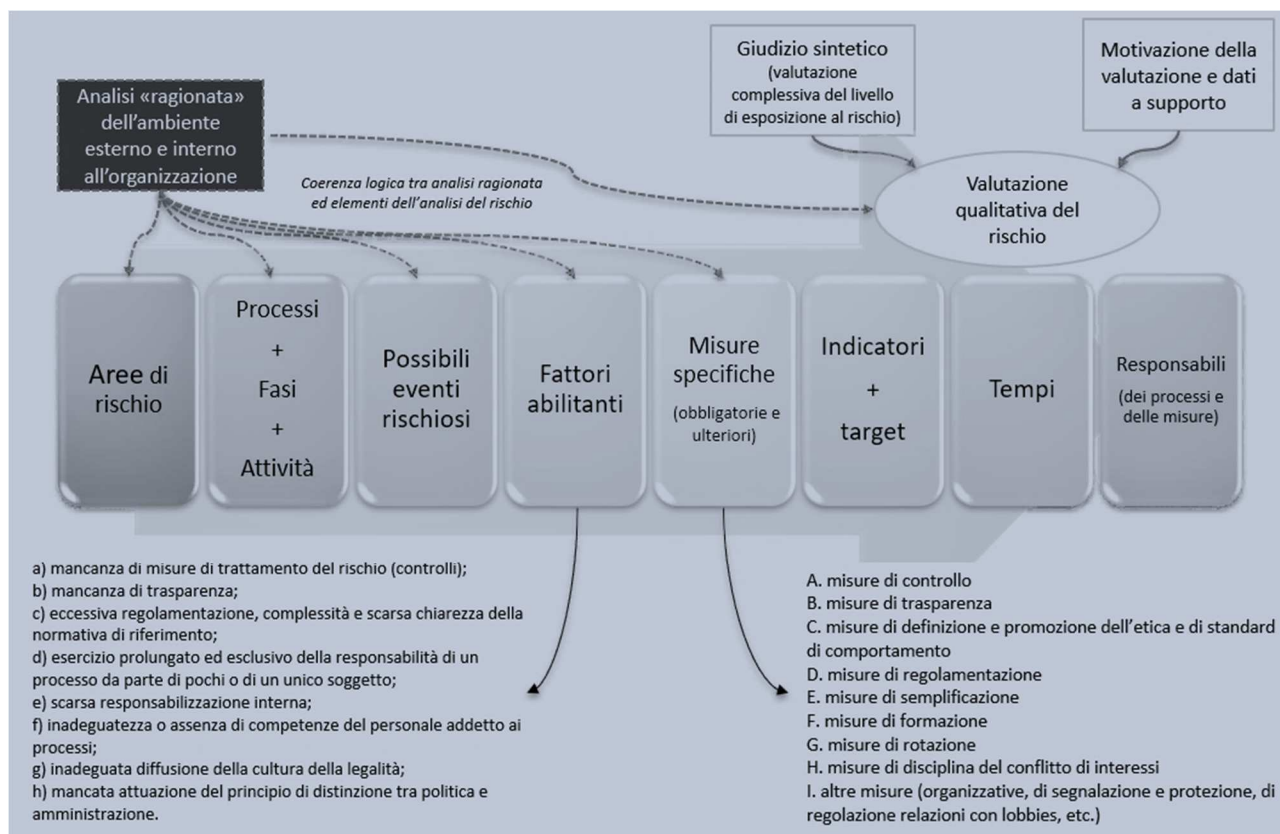
Tra le misure generali adottate dalla Camera di Commercio di Como-Lecco sono ad esempio comprese quelle di disciplina del conflitto di interessi, quelle relative a inconfiribilità / incompatibilità degli incarichi, quelle inerenti alla trasparenza, alla protezione del dipendente che segnala illeciti, al diritto di accesso.

La scelta delle misure specifiche è stata determinata in ragione della loro capacità di neutralizzazione dei fattori abilitanti.

Si è infine provveduto alla loro programmazione definendo nel dettaglio le modalità di attuazione, la tempistica, le responsabilità connesse, gli indicatori di monitoraggio ed i risultati attesi.

3.2.9 Metodologia utilizzata nel processo di analisi e valutazione dei rischi

Il prospetto di seguito riportato propone la schematica rappresentazione della metodologia utilizzata nello sviluppo del processo.



Il risultato dell'attività svolta è la predisposizione del documento denominato "Registro del Rischio", **allegato 1** al presente Piano.

L'analisi è stata svolta a livello di processo e comprende tutte le attività sottostanti. Nelle colonne denominate O/U è riportata la specifica delle misure a carattere obbligatorio o ulteriore. In ottemperanza alle indicazioni del PNA 2019 in merito alla necessità di motivazione, a fianco di ciascuna misurazione e fascia di giudizio viene riportato un elemento qualitativo di analisi che permette di comprendere più agevolmente il percorso logico seguito.

3.2.10 Monitoraggio e aggiornamento

Questa fase è finalizzata alla verifica dell'efficacia dei sistemi di prevenzione introdotti.

Essendo il PTPCT un documento di programmazione, la Camera di Commercio di Como-Lecco ha posto in essere un sistema di monitoraggio e controllo della corretta e continua attuazione delle misure, nonché della loro idoneità, intesa come capacità di riduzione del rischio corruttivo, secondo il principio guida della "effettività". L'inidoneità di una misura può dipendere da fattori diversi, tra i quali: l'erronea associazione della misura di trattamento all'evento rischioso dovuta ad una non corretta comprensione dei fattori abilitanti;

una sopravvenuta modificazione dei presupposti della valutazione;

una definizione approssimativa della misura o un'attuazione meramente formale della stessa.

In tali casi si rende necessario introdurre nuove e differenti misure, privilegiando quelle ritenute più efficaci, pur nel rispetto del principio di sostenibilità economica ed organizzativa.

La competenza del monitoraggio è assegnata al Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, coadiuvato dagli altri dirigenti.

La periodicità del monitoraggio è annuale, quale obbligo di aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza.

I risultati dell'attività di monitoraggio, se non soddisfacenti, comportano non il mero aggiornamento, bensì il riesame della funzionalità complessiva del "Sistema di gestione del rischio".

3.2.11 Obiettivi contenuti nella sezione riferita alla performance

Il concetto di corruzione da prendere come riferimento nella definizione del PTPCT comprende come accennato in premessa anche le situazioni in cui, a prescindere dalla rilevanza penale, si rilevi un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite, ovvero l'inquinamento dell'azione amministrativa dall'esterno, esperito con successo o anche se rimasto a livello di tentativo.

L'Ente camerale inserisce nel PIAO l'obiettivo di attuare tutti gli adempimenti di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

3.2.12 Programma triennale per la trasparenza e l'integrità

3.2.12.1 Obiettivi e oggetto del programma triennale

La L. 6 novembre 2012 n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" ha fatto del principio di trasparenza uno degli assi portanti delle politiche di prevenzione della corruzione e ha conferito delega al Governo per l'adozione di un decreto legislativo finalizzato al riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità e trasparenza da parte delle pubbliche amministrazioni.

In attuazione di tale delega, il Governo ha adottato il D.Lgs. 14 marzo 2013 n. 33 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni". Il provvedimento ha complessivamente operato una sistematizzazione dei principali obblighi di pubblicazione vigenti, introducendone anche di nuovi.

Il D.Lgs. 33/2013 conferma la definizione di trasparenza introdotta dal D.Lgs. 150/2009, fortemente rinnovata rispetto alla precedente accezione definita dalla L. 241/1990.

Quest'ultima considerava la trasparenza nei più ristretti termini di diritto di accesso ai documenti amministrativi, qualificato dalla titolarità di un interesse e sottoposto a specifici requisiti e limiti.

Diversamente, le sopra richiamate disposizioni normative del 2009 e del 2013, nonché le modifiche introdotte dal più recente D.Lgs. 97/2016, ampliano notevolmente il concetto di trasparenza, arrivando a definirla quale "accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche" (art. 1 c. 1 D.Lgs. 33/2013).

La trasparenza è dunque concepita come uno strumento essenziale per assicurare, da parte delle pubbliche amministrazioni, il rispetto dei valori costituzionali di eguaglianza, imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione. La trasparenza è considerata condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive e dei diritti civili, politici e sociali, nonché strumento per garantire una buona amministrazione, aperta al servizio dei cittadini.

L'adempimento degli obblighi di trasparenza è ritenuto d'importanza tale da rientrare nei livelli essenziali delle prestazioni previsti dall'art. 117 secondo comma della Costituzione.

La diffusione dei dati inerenti l'organizzazione e l'erogazione dei servizi al pubblico si inserisce nell'ottica del "miglioramento continuo" e risulta un'importante fonte di informazioni per l'analisi

dell'andamento delle pubbliche amministrazioni e del raggiungimento degli obiettivi espressi nel ciclo di gestione della performance.

Questo ampio concetto di trasparenza deve essere concretamente attuato nel contemporaneo rispetto di alcuni limiti posti dalla legge, in modo da garantire il raggiungimento di un punto di equilibrio tra il principio dell'accessibilità totale delle informazioni ed il diritto alla protezione dei dati personali dei cittadini sancito dal D.Lgs. 196/2003.

La riformulazione del D.Lgs. 33/2013 ad opera del D.Lgs. 97/2016 ha introdotto (art. 5-bis) importanti limiti all'accesso civico, riconducibili essenzialmente alla tutela di interessi pubblici (es. sicurezza nazionale, difesa ecc.), a quella di alcuni interessi privati (ad esempio la protezione dei dati personali, i segreti commerciali etc.), e alla fissazione di casi di divieto di accesso.

Nella definizione del presente Programma Triennale della Trasparenza, la Camera di Commercio di Como-Lecco ribadisce come propri i principi definiti dal D.Lgs. 33/2013 e le linee guida assunte dalla CIVIT con deliberazione n. 50/2013. Si propone nel contempo di porre in essere tutte le misure necessarie perché siano rispettate le prescrizioni sancite dal Codice della Privacy, così come precisate dal Garante per la protezione dei dati personali nelle linee guida, adottate in data 15 maggio 2014, in materia di "trattamento di dati personali contenuti anche in atti e documenti amministrativi, effettuato per finalità di pubblicità e trasparenza sul web da soggetti pubblici e da altri enti obbligati". Tali principi sono stati di recente ribaditi ed integrati in considerazione delle intervenute ultime disposizioni normative in tema di tutela della Privacy.

3.2.12.2 Obblighi di pubblicazione sul sito web istituzionale

Le informazioni per le quali la vigente normativa prevede specifiche regole di trasparenza sono raccolte in particolare nella sezione del sito web istituzionale denominata "Amministrazione Trasparente", accessibile dalla home-page del portale camerale.

L'elenco delle informazioni pubblicate è riportato nel documento denominato "Trasparenza obblighi di pubblicazione obiettivi 2022", **allegato 2** al presente Piano. Per ciascuna tipologia di dato è fornita indicazione della norma di riferimento, del soggetto/unità organizzativa responsabile della pubblicazione e dello stato di pubblicazione.

Quest'ultima informazione dà atto, a seconda dei casi, dell'avvenuta pubblicazione del dato, della prevista tempistica di pubblicazione, oppure dello scadenzario programmato per l'aggiornamento del dato già pubblicato.

3.2.12.3 Procedimento di elaborazione, adozione e attuazione del programma

In sede di predisposizione del Programma triennale della trasparenza si è tenuto conto degli obiettivi fissati dagli organi di vertice nei più aggiornati atti di indirizzo e del contributo fornito dai dirigenti dell'Ente e dai responsabili di unità organizzativa.

La partecipazione degli stakeholder è prevista sia a supporto dell'elaborazione della strategia dell'Ente camerale, sia in fase di controllo degli effetti che la strategia ha prodotto sul territorio.

Gli stakeholder sono chiamati a condividere gli obiettivi strategici e gli indicatori con i quali detti obiettivi sono misurati, e possono partecipare al processo di identificazione delle performance dell'Ente mediante proposte e contributi.

La partecipazione degli stakeholder è attuata attraverso molteplici strumenti:

periodicamente la Camera di Commercio organizza incontri e convegni con i rappresentanti del sistema economico locale sui temi relativi all'economia provinciale (es. Giornata dell'Economia);

le associazioni di categoria, i sindacati e le associazioni dei consumatori, i componenti degli organi di governo e d'indirizzo politico della Camera di Commercio contribuiscono insieme a delinearne le strategie nel corso delle riunioni e degli incontri istituzionali programmati;

il processo di definizione degli obiettivi strategici riceve importanti input e sollecitazioni dai "Tavoli per la competitività e lo sviluppo", promossi e coordinati dalla Camera di Commercio, che rappresentano luoghi e momenti di discussione e condivisione partecipata dalle organizzazioni rappresentative della realtà economico-produttiva, sociale e politica dei due territori provinciali di riferimento, oltre che dai rappresentanti locali nelle istituzioni provinciali, regionali e nazionali.

La riforma disposta dal D.Lgs. 97/2016 ha previsto la piena integrazione del Programma triennale della trasparenza e dell'integrità nel Piano triennale di prevenzione della corruzione, che diventa anche Piano della trasparenza (PTPCT).

L'adozione formale del Programma è di competenza della Giunta camerale.

In applicazione del principio di trasparenza, sono pubblicati sul sito web istituzionale (nella sezione "Amministrazione trasparente" – "Performance" – "Ciclo di gestione della Performance") i Piani e le Relazioni sulla performance. I primi rendono noti gli obiettivi strategici/operativi prefissati dall'Ente e gli indicatori per la loro misurazione, i secondi evidenziano i risultati conseguiti in ogni annualità.

Il Segretario Generale, attraverso l'unità organizzativa Segreteria, Protocollo, Archivio e Comunicazione e l'unità organizzativa Controllo e Qualità dei Servizi, monitora nel corso dell'anno lo stato di attuazione del Programma, nonché il costante aggiornamento delle informazioni e dei dati pubblicati sul sito web istituzionale.

A ciascun dirigente e ad ogni responsabile di unità organizzativa spetta l'attuazione della parte di Programma con riferimento alle informazioni di propria competenza.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) promuove le necessarie attività di controllo e monitoraggio finalizzate ad attestare l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione sul sito web istituzionale ai sensi dell'art. 14 c. 4 lett. g) del D.Lgs. 150/2009.

3.2.12.4 Iniziative di comunicazione della trasparenza

Il Programma per la trasparenza costituisce parte integrante del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e viene pubblicato sul sito web istituzionale nella sezione "Amministrazione trasparente" – "Altri contenuti" – "Anticorruzione".

Per la diffusione dei contenuti del Programma sono inoltre utilizzate altre forme di comunicazione quali la newsletter camerale e la presenza on-line nei più diffusi social network.

3.2.12.5 Accesso civico

Il D.Lgs. 33/2013 ha introdotto all'art. 5 l'istituto dell'accesso civico, prevedendo che chiunque possa richiedere i dati e le informazioni per i quali è previsto dalla legge l'obbligo di pubblicazione. La richiesta di accesso civico non è sottoposta ad alcuna limitazione quanto alla legittimazione soggettiva del richiedente, non deve essere motivata ed è gratuita.

Può essere presentata al Responsabile della Trasparenza dell'Ente camerale che si pronuncia nei 30 giorni successivi (amministrazione.trasparente@comolecco.camcom.it).

Al fine di consentire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche, ai sensi del comma 2 dell'articolo 5, chiunque ha diritto di accedere ad atti e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni ed ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti (cd. accesso generalizzato).

Le modalità per esercitare entrambe le forme di accesso sono pubblicate sul sito web istituzionale.

Allo scopo di agevolare l'esercizio del diritto di accesso, e nel contempo gestire in modo efficiente le richieste di accesso, l'Ente ha realizzato un Registro degli accessi, come indicato nelle linee guida ANAC n. 1309/2016.

Il Registro espone l'elenco delle richieste, loro data e numero di protocollo assegnato, ed il relativo esito, parimenti contestualizzato per data e numero di protocollo.

E' stata attivata a partire dall'anno 2020 la modalità di presentazione on-line delle richieste cui è fatto riferimento.

Il monitoraggio e la pubblicazione del Registro hanno cadenza semestrale.

3.2.12.6 Posta elettronica certificata

La posta elettronica certificata (PEC) è un sistema di comunicazione simile alla posta elettronica standard, a cui si aggiungono caratteristiche di sicurezza e di certificazione della trasmissione con un'efficacia giuridica del tutto equivalente alla tradizionale raccomandata cartacea con ricevuta di ritorno.

Come previsto dal Codice dell'Amministrazione Digitale, per facilitare la partecipazione dei cittadini ai procedimenti amministrativi attraverso l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, la Camera di Commercio di Como-Lecco ha istituito una casella di posta elettronica certificata integrata al software di gestione del protocollo (cciaa@pec.comolecco.camcom.it), reperibile direttamente in home-page del sito web istituzionale.

L'utilizzo della casella di Posta Elettronica Certificata istituzionale assicura certezza legale dell'invio e della consegna del messaggio.

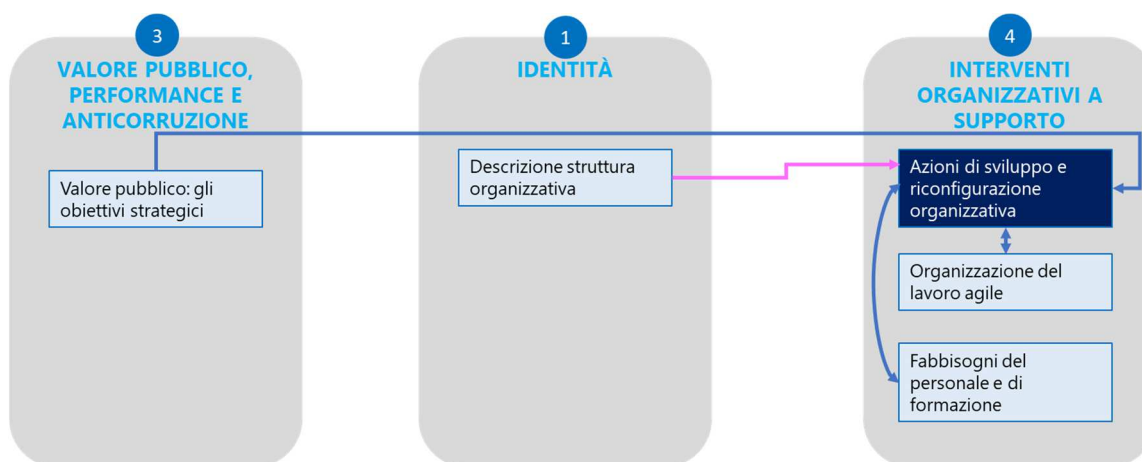
Per garantire l'immodificabilità è espressamente previsto che gli eventuali allegati al messaggio principale debbano essere trasmessi esclusivamente nei formati PDF - TXT - XML - Open Office – HTML.

4 INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

Il perseguimento degli obiettivi, strategici e operativi, è accompagnato dalla definizione dell'insieme di interventi su tutte le dimensioni organizzative e rispetto al capitale umano.

L'Ente camerale definisce la propria azione in modo da garantire il livello di efficacia ed efficienza dei servizi e assicurare il rispetto di tutte le vigenti disposizioni normative.

4.1 Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa



Al fine di perseguire al meglio le strategie e gli obiettivi camerali, nonché per garantire un puntuale presidio dei servizi e degli adempimenti, il documento consente la formalizzazione di potenziali interventi sull'assetto organizzativo.

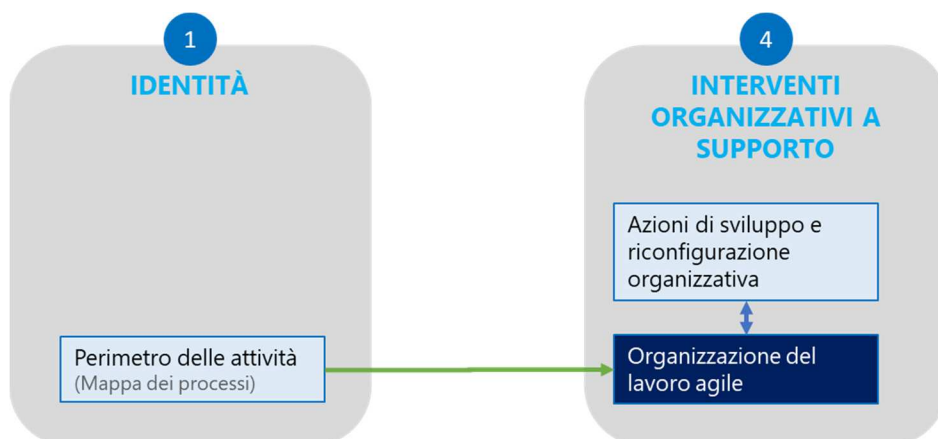
La Camera di Commercio di Como-Lecco, di recente costituzione per accorpamento, ha effettuato rigorose scelte di riconfigurazione organizzativa e ha optato in particolare per una forte razionalizzazione dei processi di supporto (funzioni istituzionali A e B) al fine di ottimizzarne il dimensionamento.

Ha parimenti provveduto alla puntuale riorganizzazione del back-office e del front-office, con la creazione di tre sportelli polifunzionali, allo scopo di fornire all'utenza vicinanza dei presidi territoriali.

Il vertice amministrativo ha in tale sede ritenuto l'attuale configurazione congeniale per:

- supportare al meglio il perseguimento delle strategie camerali;
- consentire un dimensionamento dei processi in conformità con gli standard camerali e in coerenza con la destinazione delle risorse economiche disponibili;
- favorire la valorizzazione delle competenze presenti all'interno della Camera e massimizzare il livello di fungibilità delle risorse secondo un principio di flessibilità;
- valorizzare, per quanto possibile, le competenze, le aspettative e le vocazioni professionali delle risorse;
- consentire la capitalizzazione delle *best practice* interne.

4.2 Organizzazione del lavoro agile



In coerenza con gli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica e con il vigente CCNL, l'Ente ha di recente definito e concretamente applicato un Regolamento per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile.

Il documento combina in modo equilibrato la prestazione dell'attività lavorativa in fisica presenza presso le sedi camerali, comunque prevalente, con quella da remoto.

Le finalità poste a base del Regolamento sono essenzialmente riconducibili alla valorizzazione del personale, al miglioramento del benessere organizzativo, alla conciliazione vita-lavoro, alla crescita in termini qualitativi dei servizi resi.

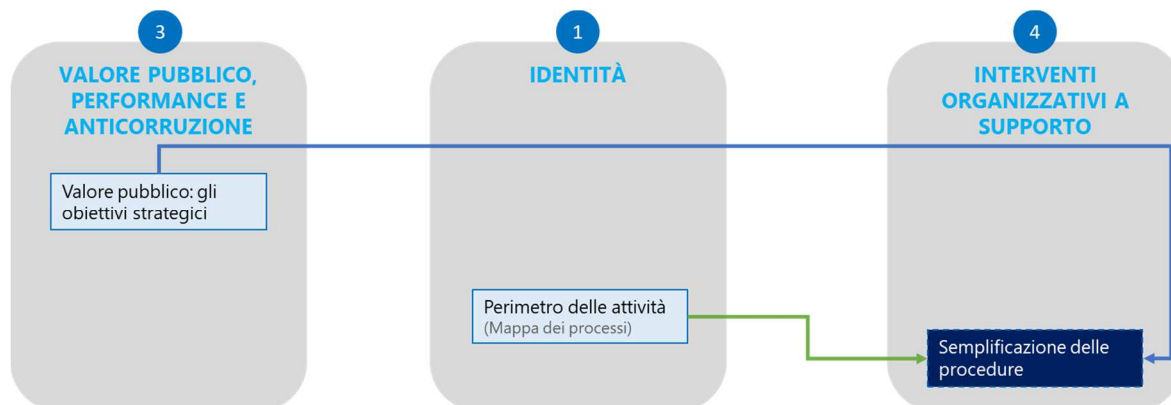
Vale la pena sottolineare, in proposito, l'avvenuto inserimento all'interno della Performance 2022-2024 degli specifici obiettivi operativi di seguito riportati:

O.O. 9.1 "Sperimentazione tecnologie lavoro a distanza"

O.S. 10 "Implementazione delle dotazioni multimediali e reti telefoniche"

O.O. 11.2 "Percorsi formativi per il personale camerale"

4.3 Semplificazione delle procedure e trasformazione digitale



La Camera, dopo aver analizzato le procedure alla luce delle esigenze emergenti, delle novità normative nonché della propria programmazione, ha definito le procedure che necessitano di interventi di semplificazione attraverso una revisione / reingegnerizzazione e/o tramite l'adozione di soluzioni tecnologiche e digitali.

All'interno dei propri obiettivi di performance (infra, sezione 3.1) ha pertanto previsto l'obiettivo strategico comune, condiviso con l'intero sistema camerale, 1 "Favorire la transizione digitale", un ulteriore obiettivo strategico comune 5 "Favorire la transizione burocratica e la semplificazione" e l'obiettivo strategico 9 "Rivedere e semplificare le procedure interne" con i correlati obiettivi operativi ed azioni.

4.3.1 Quadro normativo

Il quadro normativo alla base della trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione ha quali fondamentali riferimenti i Piani triennali per l'Informatica, predisposti da AGID e dal Dipartimento per la trasformazione digitale, il Codice dell'Amministrazione Digitale – CAD, il D.L. 76/2020 "Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale", e il D.L. 18/2020 "Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19".

L'articolata disciplina complessivamente sviluppata in materia si propone di:

- favorire lo sviluppo di una società "digitale" attraverso la Pubblica Amministrazione, che deve operare quale motore di sviluppo di tutto il paese;
- promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso la digitalizzazione di servizi al territorio;
- contribuire alla diffusione di tecnologie digitali sempre più evolute ed innovative, incentivandone la sperimentazione e la standardizzazione nell'ambito dei servizi pubblici.

La Pubblica Amministrazione ha il dovere di utilizzare le più moderne applicazioni tecnologiche, anche al fine di agevolare l'accesso da remoto ai propri servizi da parte dei cittadini e delle imprese.

In questo contesto, nel puntuale rispetto della previsione normativa, la Camera di Commercio di Como-Lecco ha individuato all'interno dell'organizzazione nella figura del Segretario Generale il "Responsabile per la Transizione Digitale", con lo specifico compito di orientare e condurre i processi organizzativi e funzionali in questa direzione programmatica.

4.3.2 La trasformazione digitale delle Camere di Commercio

Tutte le Camere di Commercio hanno posto la digitalizzazione delle imprese tra le priorità dei loro programmi. Quella di Como-Lecco non ha fatto eccezione, attuando specifiche linee di azione finalizzate a portare strumenti e cultura digitale alle imprese, nel contempo anche perseguendo il costante miglioramento della propria efficienza interna tramite il ricorso continuo ad applicazioni innovative.

Tenuto conto di quanto precede, i due successivi paragrafi elencano i più significativi interventi messi in campo verso le imprese e quelli orientati all'efficientamento interno.

4.3.2.1. Iniziative realizzate per le Imprese

Nell'ambito di un impegno generalizzato e diffuso di sistema, l'Ente camerale ha reso disponibili:

- Registroimprese.it, portale che contiene l'anagrafe ufficiale delle imprese italiane con funzione di pubblicità legale ed economico-amministrativa.
- Fascicolo Informatico d'Impresa, importante asset digitale nazionale che si configura come contenitore delle informazioni amministrative dell'impresa.
- Impresainungiorno.gov.it, portale integrato con lo Sportello Unico Attività Produttive – SUAP che costituisce il punto di riferimento digitale per le imprese nello svolgimento degli adempimenti amministrativi.
- Punto Impresa Digitale – PID, struttura di servizio localizzata presso le sedi dell'Ente dedicata alla diffusione della cultura e della pratica del digitale a favore delle MPMI di tutti i settori economici.
- Cassetto digitale dell'imprenditore, ambiente informatico dedicato che raccoglie per ciascuna impresa tutti i suoi documenti ufficiali, rendendoli accessibili immediatamente da remoto tramite smartphone e tablet.
- Identità digitale, tramite SPID, CNS e firma elettronica, strumenti che consentono di accedere ai servizi online della Pubblica Amministrazione e sottoscrivere digitalmente con pieno valore legale i documenti in modo facile, sicuro e veloce.
- Integrazione della piattaforma PagoPa con quella dei servizi online erogati dall'Ente e rilascio del servizio MoPA, utile per il pagamento di quelli fruiti presso le sedi camerali.
- Calcolo e pagamento del diritto annuale, applicazione che consente alle imprese la definizione e il successivo pagamento in modalità completamente telematica dell'importo del tributo annuo dovuto alla Camera di Commercio. L'accesso al servizio avviene tramite SPID o CNS, il pagamento attraverso il sistema PagoPA.

4.3.2.2 Attività e strumenti adottati per l'efficienza

La complessità gestionale delle Camere di Commercio, principalmente determinata dalla necessità di dover gestire quantità sempre maggiori di informazioni in modo efficace, efficiente e tempestivo, ha imposto il ricorso a soluzioni innovative utili a supportare la costante dinamica evolutiva.

Sono sicuramente tra queste:

- la gestione documentale digitale, integralmente applicata per tutti i flussi procedurali nel rigoroso rispetto del CAD;
- la rinnovata piattaforma della contabilità dell'Ente, integrata con gli altri gestionali in uso;
- l'introduzione della modalità di lavoro "agile", resa possibile attraverso l'implementazione di sistemi di collegamento VPN/VDI e di telefonia Voip, per consentire a tutti i dipendenti di accedere da remoto alle applicazioni e ai servizi necessari all'espletamento della loro attività.

4.3.3. Iniziative progettuali per il prossimo triennio

Vengono di seguito citate le iniziative già a livello operativo di esecuzione, rispettivamente sul fronte dei servizi e su quello delle infrastrutture.

4.3.3.1. Servizi

- Arricchimento di contenuti del Registro delle Imprese, con la possibilità di individuazione dei Titolari Effettivi cui si riferisce la vigente normativa Antiriciclaggio.
- Accrescimento dei contenuti del Fascicolo Informatico d'impresa, in attuazione dell'emanando regolamento esecutivo.
- Ulteriore sviluppo del Cassetto Digitale dell'imprenditore, con l'assegnazione di un domicilio elettronico per le imprese non dotate di pec, ampliamento dei servizi disponibili e apertura di un canale bidirezionale di comunicazione digitale.
- Potenziamento del servizio di rilascio da remoto della identità digitale, risultato di particolare apprezzamento da parte dell'utenza in termini di comodità nella fruizione.

4.3.3.2. Infrastrutture

- Integrale passaggio al sistema di collegamento da remoto VDI per tutti i dipendenti. La soluzione tecnica in corso di generale applicazione risulta infatti maggiormente performante rispetto a quella ancora in parte utilizzata (VPN) in termini di facilità di connessione, di uso, e soprattutto di sicurezza.
- Completamento dell'avviato percorso di ammodernamento della complessiva dotazione strumentale delle sale dell'Ente destinate ad ospitare riunioni, incontri, conferenze, convegni.
- Definizione e concreta attuazione, in accoglimento dei suggerimenti formulati da AGID nel Piano triennale per l'Informatica 2021-2023, di interventi per l'adeguamento delle misure di sicurezza ICT, impegno in parallelo accompagnato dallo svolgimento di iniziative formative destinate al personale in materia di Cyber Security Awareness.

4.3.4 Le competenze digitali del personale del sistema camerale e l'impegno per la formazione

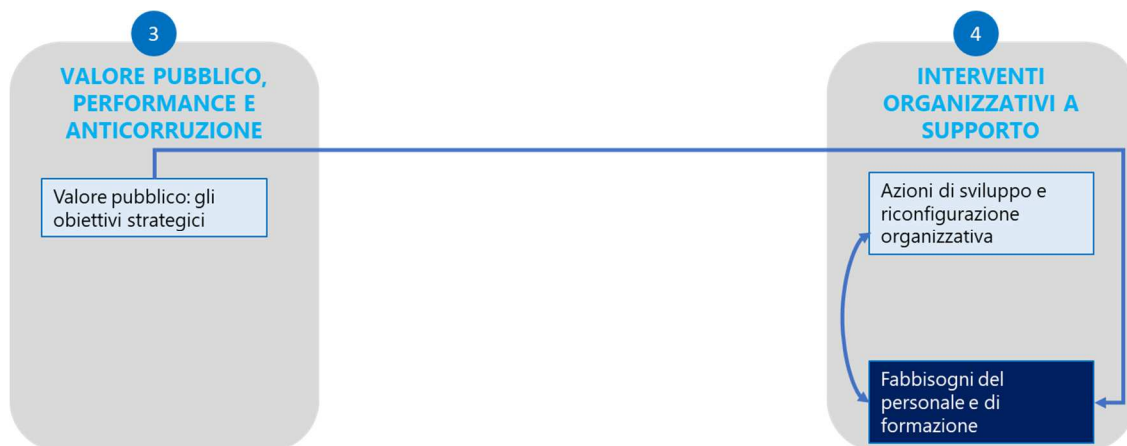
Un'azione trasversale a tutte le iniziative e azioni in precedenza richiamate si focalizza sul potenziamento delle competenze digitali delle risorse umane.

Sono in corso di svolgimento a livello nazionale su questo fronte appositi progetti di sostegno e accompagnamento aventi ad oggetto:

- formazione su competenze digitali di base per la totalità del personale del sistema camerale;
- formazione su competenze digitali di livello intermedio e avanzato destinata al personale coinvolto in processi di lavoro a maggior impatto sulla trasformazione digitale;
- percorsi di potenziamento delle soft skill per il contatto con le imprese sui servizi digitali;
- community professionale di crescita della cultura digitale e laboratori di innovazione dei servizi digitali.

La Camera di Commercio di Como-Lecco, già parte attiva di questo percorso virtuoso, conferma il proprio convinto impegno al suo proseguimento senza soluzione di continuità nel contesto della complessiva permanente azione di formazione di tutti i propri collaboratori e dipendenti.

4.4 Fabbisogni del personale e di formazione



Tenendo conto e in coerenza con quanto anticipato al paragrafo 4.1 “Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa”, la Camera di Commercio si riserva di sviluppare nel triennio tre linee d’azione:

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

Partendo dall’analisi dei costi dei processi camerali, dal dimensionamento del personale ad essi dedicato, dal confronto del proprio cluster con quello delle altre Camere in una logica di benchmarking, l’Ente intende verificare se esistono gap significativi, e in caso affermativo se essi possano essere colmati con la riconversione professionale di personale già assunto ovvero con ricorso al mercato del lavoro.

Il fabbisogno “quantitativo” non potrà in nessun caso prescindere dai vincoli di spesa normativamente previsti e dalla sostenibilità della spesa stessa nel triennio.

Parimenti l’Ente identifica “qualitativamente” i ruoli da ricoprire come specifiche competenze (conoscenze, digitali e non, capacità tecniche, soft skill) funzionali all’erogazione di servizi.

In funzione dell’entità delle carenze, la Camera di Commercio definisce gli interventi da attuare (risorse da valorizzare/potenziare o da acquisire in pianta stabile, forme temporanee di collaborazione, etc.), le risorse finanziarie e i tempi di attuazione della strategia di copertura del fabbisogno.

Il vigente Sistema di misurazione e valutazione camerale individua i comportamenti organizzativi richiesti per i differenti ruoli e a tali comportamenti può risultare utile fare un primo riferimento.

4.4.1 Piano triennale dei fabbisogni del personale

4.4.1.1 Le norme generali di riferimento

La pianificazione dei fabbisogni di personale è disciplinata dagli articoli 6 e 6-ter del D.Lgs. 165/2001 e dalle linee di indirizzo del Dipartimento della Funzione Pubblica (Decreto 8 maggio 2018) che definiscono la metodologia operativa di orientamento che le Amministrazioni possono adattare al proprio contesto.

Il D.L. 30 aprile 2022 n. 36 ha espresso un indirizzo più specifico per i piani dei fabbisogni di personale, richiedendo che siano orientati ad esigenze prioritarie o emergenti e definiscano i nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all'insieme di conoscenze, competenze, capacità delle risorse umane da assumere anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica della Pubblica Amministrazione. Si evidenzia in proposito che la contrattazione collettiva inerente al comparto Funzioni Locali, di specifico interesse per le Camere di Commercio, non è allo stato conclusa in tutte le sue fasi. Particolare utilità nel prossimo futuro potranno certamente avere anche le correlate Linee guida di prima applicazione delle aggiornate disposizioni normative e contrattuali.

Il piano triennale dei fabbisogni di personale è definito in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance.

Si pone la necessità di individuare un'ottimale disponibilità di risorse umane, necessarie al perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa e all'erogazione dei migliori servizi all'utenza, nel rigoroso rispetto dei vincoli finanziari. Questo comporta un'analisi delle professionalità presenti e di quelle eventualmente mancanti, la corretta distribuzione di risorse che privilegino funzioni istituzionali e di *core business* piuttosto che di supporto o *back office*, ma anche la possibilità di conversione di professionalità che richiedono nuove o diverse competenze specialistiche.

Il fabbisogno di personale implica una valutazione delle esigenze che consideri due aspetti:

- quello quantitativo, in relazione alla consistenza numerica di unità necessarie ad assolvere alla *mission* dell'Ente;
- quello qualitativo, che considera le tipologie di professioni e competenze meglio rispondenti alle esigenze dell'Ente.

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (di seguito PTFP), superata la logica delle dotazioni organiche storicizzate, è sviluppato ed è adottato annualmente per consentire modifiche connesse a mutate esigenze di contesto normativo, organizzativo o funzionale. Il documento è uno strumento programmatico, modulabile e flessibile in relazione alle esigenze di reclutamento e di gestione delle risorse umane necessarie all'organizzazione, definito in un valore finanziario che rappresenta la dotazione di spesa potenziale.

Il PTFP deve indicare la consistenza in termini finanziari della dotazione organica e il valore dei fabbisogni programmati, che non possono superare i limiti di spesa previsti dalle disposizioni normative. Le risorse finanziarie sono distinte per:

- costi per il personale in servizio a tempo indeterminato, con separata indicazione della spesa per il personale in comando. Per il personale a tempo parziale sono indicate la spesa effettivamente sostenuta e quella espandibile nell'eventualità di ritorno a tempo pieno;
- costi per l'eventuale personale assegnato in mobilità temporanea, per consentire la valutazione degli effetti in caso di rientro;
- previsione di spesa per le diverse tipologie di lavoro flessibile;
- risparmi da cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato, relativi all'anno precedente;
- risorse determinate dalle facoltà assunzionali previste dalla legislazione vigente;
- risorse necessarie per le assunzioni delle categorie protette che, nei limiti della quota d'obbligo, si effettuano fuori dal budget delle assunzioni;
- risorse destinate alle eventuali progressioni verticali rivolte al personale in servizio;
- risorse necessarie per eventuali mobilità in entrata, anche temporanea (comando).

La copertura dei posti vacanti avviene nei limiti delle assunzioni consentite dalla vigente legislazione e, per gli altri istituti o rapporti, nei limiti di spesa previsti nonché dei relativi stanziamenti di bilancio.

Le Amministrazioni, prima di procedere all'espletamento di procedure concorsuali finalizzate alla copertura di posti vacanti in organico, devono attivare quelle di mobilità, che comportano passaggio diretto di dipendenti appartenenti a qualifica corrispondente, in servizio presso altri Enti Pubblici, che facciano domanda di trasferimento.

Il quadro normativo sulla mobilità (D.Lgs. 165/2001, articolo 30 comma 2-bis) è di recente revisione e prevede, dal 1° luglio 2022, la pubblicazione degli avvisi di mobilità in apposito portale unico per il reclutamento, attraverso il quale saranno raccolte le candidature del personale interessato. Questa specifica disposizione potrebbe peraltro non essere applicabile alle Camere di Commercio, e si attendono al riguardo chiarimenti ministeriali.

Inoltre, il preventivo assenso dell'Amministrazione "cedente" è richiesto solo per le posizioni dichiarate motivatamente infungibili, per il personale assunto da meno di tre anni, per la mobilità che determini una carenza di organico superiore al 20% nella qualifica corrispondente a quella del richiedente e per il personale degli enti locali con un numero di dipendenti a tempo indeterminato non superiore a 100. Il passaggio di personale può essere differito fino ad un massimo di 60 giorni dalla ricezione della domanda, per motivate esigenze organizzative.

Fino al 31 dicembre 2024, al fine di ridurre i tempi di accesso al pubblico impiego, è data facoltà alle Pubbliche Amministrazioni di bandire procedure concorsuali senza il preventivo svolgimento delle procedure di mobilità sopra indicate (L. 56/2019, articolo 3 comma 8).

In vigenza di disposizioni che stabiliscono un regime di limitazione delle assunzioni di personale, sono consentiti trasferimenti per mobilità, anche intercompartimentale, tra Amministrazioni sottoposte a limitazione, nel rispetto della dotazione di spesa potenziale (L. 311/2004, articolo 1 comma 47).

Le cessazioni per mobilità non possono essere calcolate come risparmio utile per definire l'ammontare delle disponibilità finanziarie da destinare alle nuove assunzioni (D.L. 95/2012, articolo 14 comma 7).

Per il triennio 2020-2022 le Pubbliche Amministrazioni, al fine di valorizzare le professionalità interne, possono attivare - nei limiti delle vigenti facoltà assunzionali - procedure selettive per la progressione verticale, riservate al personale assunto a tempo indeterminato, fermo restando il possesso dei titoli di studio richiesti per l'accesso dall'esterno. Il numero di posti per le procedure selettive riservate non può superare il 30% di quelli previsti nei piani dei fabbisogni come nuove assunzioni consentite per la

relativa categoria (D.Lgs. 75/2017, articolo 22 comma 15). L'eventuale attivazione di questa procedura determina, in relazione al numero di posti, la corrispondente riduzione della percentuale di riserva dei posti destinabili al personale interno nell'ambito delle procedure selettive pubbliche, fissata in misura non superiore al 50% dei posti messi a concorso (D.Lgs. 165/2001, articolo 52 comma 1-bis).

Devono essere sempre garantite le assunzioni obbligatorie previste dalla norma che fissa quote di riserva per le categorie protette, da effettuare anche in presenza di vincoli finanziari a nuove assunzioni. In particolare, i datori di lavoro - pubblici e privati - che occupano più di 50 dipendenti sono tenuti ad avere alle loro dipendenze lavoratori disabili nella misura del 7% dei lavoratori occupati (esclusi quelli già alle dipendenze a tale titolo). I datori di lavoro che occupano da 51 a 150 dipendenti devono inoltre avere alle loro dipendenze un lavoratore appartenente alla categoria degli orfani e coniugi superstiti di deceduti per causa di lavoro, di guerra o di servizio, o in conseguenza dell'aggravarsi dell'invalidità riportata per tali cause, nonché dei coniugi e dei figli di soggetti riconosciuti grandi invalidi per causa di guerra, di servizio e di lavoro e dei profughi italiani rimpatriati (L. 68/1999 articoli 1, 3, 18).

4.4.1.2 La disciplina per le Camere di Commercio

A decorrere dal 1 gennaio 2019 le Camere di Commercio che hanno concluso il processo di accorpamento previsto dalla loro più recente riforma di sistema possono procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite di spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente (D.Lgs. 219/2016, articolo 3 comma 9-bis).

Il Ministero dello Sviluppo Economico, con Decreto 7 marzo 2019, ha ridefinito il complesso dei servizi che il Sistema camerale è tenuto a fornire con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche contenute nella L. 580/1993, e gli ambiti prioritari di intervento delle funzioni promozionali con iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura, dello sviluppo dell'impresa e qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni.

Per una più completa analisi, i servizi e le funzioni sono qui di seguito riepilogati/e.

SERVIZI RELATIVI ALLE FUNZIONI AMMINISTRATIVE ED ECONOMICHE

- gestione del Registro delle Imprese, Albi ed elenchi;
- gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa;
- tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato;
- informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti;
- sanzioni amministrative;
- metrologia legale;
- Registro nazionale protesti;
- servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi;
- rilevazione prezzi/tariffe e borse merci;
- tutela della proprietà industriale;
- servizi di informazione, formazione e assistenza all'export;
- servizi certificativi per l'export;
- gestione Punti Impresa Digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)

- servizi connessi all'agenda digitale;
- orientamento;
- percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento e formazione per il lavoro;
- supporto incontro domanda/offerta di lavoro;
- certificazione competenze;
- tenuta Albo Gestori Ambientali;
- pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale;
- osservatori economici.

AMBITI PRIORITARI DI INTERVENTO CON RIFERIMENTO ALLE SOLE FUNZIONI PROMOZIONALI

- iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura;
- iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa;
- qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni.

4.4.1.3 La situazione della Camera di Commercio di Como-Lecco

Il D.M. 16 febbraio 2018 aveva individuato il seguente contingente di personale per le Camere di Commercio di Como e di Lecco, destinate all'accorpamento:

Ente	Dirigenti	D3	D1	C	B3	B1	A	totale
Como	3	1	8	32	6	3	2	55
Lecco	1	1	6	27	1	0	1	37
totale	4	2	14	59	7	3	3	92

Alla data dell'accorpamento (28 marzo 2019) la dotazione di personale in servizio della Camera di Como-Lecco era così distribuita fra le categorie contrattualmente previste:

Dirigenti	D3	D1	C	B3	B1	A	totale
4	2	12	54	7	3	3	85

La situazione del personale in servizio alla data del 1 gennaio 2021 era la seguente:

Dirigenti	D3	D1	C	B3	B1	A	totale
3	2	11	51	6	3	3	79

La Giunta camerale - con deliberazione n. 13 in data 1 febbraio 2021 - ha confermato la dotazione organica individuata dal D.M. 16/2/2018, riconosciuto e accertato l'insussistenza di eccedenze di personale, e approvato il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2021-2023 che prevedeva il reclutamento:

- per l'anno 2021 - di n. 7 unità di personale di categoria C, di cui n. 2 nella categoria protetta dei disabili, e n. 1 progressione verticale dalla categoria B alla categoria C, da effettuarsi all'esito di procedura riservata al personale interno;
- per ciascuno degli anni 2022 e 2023 - di n. 1 unità di personale di categoria C, in relazione a corrispondente cessazione intervenuta nell'annualità precedente.

Nel successivo periodo sono intervenute n. 2 cessazioni dal servizio, una di categoria C per pensionamento e una di categoria D1 per mobilità, sono state assunte con procedura di mobilità n. 2 unità di personale di categoria C (rispettivamente assegnate alle unità organizzative Promozione Economica con decorrenza 1 luglio 2021 e Servizio Polifunzionale di Lecco con decorrenza 1 settembre 2021).

La situazione del personale in servizio, alla data del 1 gennaio 2022, si presentava come segue:

Dirigenti	D3	D1	C	B3	B1	A	totale
3	2	10	52	6	3	3	79

con n. 67 unità di personale a tempo pieno e n. 12 aventi contratto e tempo parziale in percentuali variabili.

Si consideri anche che è stato prorogato di un ulteriore anno il comando presso la Ragioneria Territoriale dello Stato di Milano Monza e Brianza per n. 1 unità di personale di categoria D1, dunque sino al 28 febbraio 2023.

Nel corso del corrente anno si registrerà una riduzione dell'organico, a seguito di pensionamento di n. 1 unità di personale di categoria C, previsto per il 1 dicembre 2022.

Al termine della selezione indetta con bando di concorso per la categoria C riservato a persone con disabilità, approvato in data 5 agosto 2021 e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale Serie speciale "Concorsi ed esami" in data 17 settembre 2021, si è provveduto all'assunzione delle n. 2 candidate vincitrici, assegnate alle unità organizzative Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore con decorrenza 27 aprile 2022 e Servizio Polifunzionale di Como con decorrenza 1 maggio 2022.

In data 28 dicembre 2021 è stato approvato il bando di concorso per il reclutamento di n. 3 unità di personale per la categoria C, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale Serie speciale "Concorsi ed esami" in data 4 febbraio 2022. Alla scadenza fissata sono pervenute n. 419 domande di partecipazione. Le prove di selezione sono in corso di effettuazione.

Alla data del 31 luglio 2022 il personale in servizio risulta come di seguito indicato:

Dirigenti	D3	D1	C	B3	B1	A	totale
3	2	10	54	6	3	3	81

L'attuale assetto organizzativo della Camera di Commercio di Como-Lecco è stato definito con deliberazione G.C. n. 39 in data 27 giugno 2019 ed è strutturato in tre aree, affidate ai rispettivi dirigenti; ciascuna area è articolata in più unità organizzative, cui è preposto un responsabile; nella seguente tabella sono indicati gli addetti assegnati a ciascuna unità organizzativa per unità di personale e per FTE (*full time equivalent*, valore equivalente che considera periodi di lavoro inferiori all'anno e/o la presenza di personale con rapporto di lavoro a tempo parziale):

	unità organizzativa	n° addetti	fte
area Segreteria Generale e Servizi alle Imprese			
	Segreteria, Protocollo, Archivio e Comunicazione	8	7,83
	Gestione Sviluppo Risorse Umane	3	3
	Controllo e Qualità dei Servizi	1	1

	Arbitrato e Mediazione	2	2
	Servizio Polifunzionale di Como	14	13,22
	Servizio Polifunzionale di Lecco	14	13,19
	Servizio Polifunzionale di Cantù	4	4
	totale	46	44,24
area Promozione Economica e Regolazione del Mercato			
	Promozione Economica	6	6
	Innovazione e Digitalizzazione	3	3
	Progetti Strategici	2	2
	Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore	8	7,52
	Studi e Statistica	3	2,5
	totale	22	21,02
area Risorse Finanziarie e Strumentali			
	Contabilità e Bilancio	3	2
	Provveditorato, Contratti e Sistemi Informatici	5	4,48
	Diritto Annuale	2	1,83
	totale	10	8,32

L'Ente si avvale della prestazione di attività in telelavoro da parte di n. 3 unità di personale, due assegnate all'unità organizzativa Servizio Polifunzionale di Lecco ed una all'unità organizzativa Servizio Polifunzionale di Como, alle quali è affidata la gestione delle pratiche telematiche del Registro delle Imprese. L'esperienza, a suo tempo avviata dalla Camera di Commercio di Lecco, consente l'esecuzione delle prestazioni lavorative nel contesto di un'organizzazione maggiormente flessibile e funzionale a incrementare la produttività, e favorisce in particolare la migliore conciliazione tempo lavoro/tempo famiglia delle lavoratrici, poste nelle condizioni di assicurare pienamente il loro contributo di collaborazione mediante l'utilizzo di adeguate tecnologie.

Durante il lungo periodo di emergenza sanitaria determinata dalla pandemia da Covid-19 è stato promosso e applicato il lavoro agile quale modalità ordinaria di svolgimento della prestazione, per preservare la salute dei dipendenti e nel contempo garantire piena continuità all'azione amministrativa. Nella fase emergenziale è stato consentito lo svolgimento delle prestazioni lavorative da remoto con procedura semplificata, senza accordo individuale.

In momento successivo alla cessazione del periodo di emergenza sanitaria è stato approvato il Regolamento per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile, con iniziale applicazione a carattere sperimentale, soggetta a verifica dei risultati attesi e ad eventuale modificazione, anche nell'attesa di sopravvenuta annunciata disciplina contrattuale.

Sono stati dunque sottoscritti n. 60 accordi individuali che prevedono prestazione lavorativa eseguita in parte all'interno dei locali dell'Ente e in parte da remoto, con prevalenza della prestazione in

presenza, fatte salve particolari limitate situazioni personali o familiari per le quali è stata considerata la possibilità di incremento di una giornata di prestazione lavorativa a distanza su base settimanale.

Si confermano l'assenza di unità di personale in soprannumero e la correlata esigenza di conseguire una dotazione di risorse umane adeguata a garantire l'efficace erogazione di tutti i servizi e delle attività istituzionali in generale, nel rispetto di criteri e vincoli che garantiscano equilibrio gestionale.

4.4.1.4 Il piano dei fabbisogni di personale della Camera di Commercio di Como-Lecco 2022 - 2024

La dotazione organica definita dal D.M. 16/2/2018 determina il valore di spesa potenziale massima per l'Ente avendo a riferimento per ciascuna categoria contrattuale il trattamento economico fondamentale iniziale, atteso che il trattamento riconducibile alla progressione economica di sviluppo è a carico del fondo risorse decentrate, per il quale le norme fissano precisi vincoli in sede di quantificazione.

Al fine di rendere omogenei e confrontabili i diversi dati riportati, tutti i valori esposti nelle successive tabelle considerano il trattamento economico di ingresso di ciascuna categoria contrattuale.

VALORI DI TRATTAMENTO ECONOMICO FONDAMENTALE PER CATEGORIA:

	retribuzione tabellare (13 mensilità)	i.v.c. (13 mensilità)	elemento perequativo (12 mensilità)	totale trattamento economico fondamentale
Dirigenti	45.260,77	470,00	0,00	45.730,77
D3	27.572,85	286,33	108,00	27.967,18
D1	23.980,09	248,96	228,00	24.457,05
C1	22.039,41	228,94	276,00	22.544,35
B3	20.652,45	214,45	288,00	21.154,90
B1	19.536,91	202,86	324,00	20.063,77
A1	18.482,72	191,93	348,00	19.022,65

VALORE DI SPESA POTENZIALE MASSIMO DETERMINATO CON RIFERIMENTO ALLA DOTAZIONE ORGANICA D.M. 16/2/2018:

	totale trattamento economico fondamentale	dotazione DM 16/2/2018	spesa potenziale massima
Dirigenti	45.730,77	4	182.923,08
D3	27.967,18	2	55.934,36
D1	24.457,05	14	342.398,70

C1	22.544,35	59	1.330.116,65
B3	21.154,90	7	148.084,30
B1	20.063,77	3	60.191,31
A1	19.022,65	3	57.067,95
			2.176.716,35

VALORE ANNUALE DELLA SPESA DEL PERSONALE IN SERVIZIO A TEMPO INDETERMINATO NELL'ANNO 2022:

	totale trattamento economico fondamentale	n° dipendenti in servizio	% part-time	totale spesa personale in servizio	spesa nell'eventualità ritorno a tempo pieno dei part-time
Dirigenti	45.730,77	3	100,00%	137.192,31	137.192,31
D3	27.967,18	2	100,00%	55.934,36	55.934,36
D1	24.457,05	8	100,00%	195.656,40	244.570,50
		1	90,00%	22.011,35	
		1	83,50%	20.421,64	
C1	22.544,35	44	100,00%	991.951,40	1.149.761,85
		2	83,50%	37.649,06	
		2	83,33%	37.572,41	
		1	78,00%	17.584,59	
		1	75,00%	16.908,26	
		1	66,67%	15.030,32	
B3	21.154,90	4	100,00%	84.619,60	126.929,40
		1	69,45%	14.692,08	
		1	50,00%	10.577,45	
B1	20.063,77	2	100,00%	40.127,54	60.191,31
		1	86,00%	17.254,84	
A1	19.022,65	3	100,00%	57.067,95	57.067,95
spesa assunzioni PTFP 2021 n. 2 cat. C1 mag-dic2022				30.093,05	30.093,05
stima spesa assunzioni PTFP 2021 n. 3 cat. C1 IV trim.2022				22.579,96	22.579,96
spesa cessazione n. 1 cat. C1 30 nov 2022				20.659,94	20.659,94
				1.845.584,51	1.904.980,63

Il totale sopra indicato comprende il valore annuale corrispondente alla spesa per il personale in comando (n. 1 unità di categoria D1), pari a 24.457,05 euro. Si evidenzia che l'intero trattamento economico corrisposto al dipendente interessato e i relativi oneri riflessi sostenuti sono rimborsati alla Camera di Commercio con cadenza semestrale dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Un ulteriore elemento di valutazione dell'equilibrato dimensionamento del personale è rilevabile dalla percentuale di incidenza dei relativi oneri rispetto al totale di quelli correnti, tenuto conto che gli oneri per il personale, oltre alle competenze ad esso spettante, sono comprensivi di quelli sociali, degli accantonamenti al TFR, degli interventi assistenziali e dei rimborsi di spese di sistema relativi alle unità in distacco sindacale o presso il Ministero dello Sviluppo Economico.

Il complessivo ammontare degli oneri correnti è determinato aggiungendo a quelli del personale le spese di funzionamento, i costi per interventi economici e gli ammortamenti e accantonamenti:

bilancio anno	oneri correnti personale	totale oneri correnti	rapporto %
2020	3.748.940	15.630.985	23,98%
2021	3.655.087	13.751.467	26,58%
2022 (preventivo)	3.820.000	14.740.000	25,92%

Si aggiungono agli elementi di valutazione forniti alcuni dati estratti dal Sistema informativo Pareto di Unioncamere nazionale, utilizzato per l'individuazione di indicatori utili alla definizione di strumenti di pianificazione e controllo per le Camere di Commercio al fine di favorire una gestione più efficiente e orientata alla qualità del servizio, anche proponendo spunti di *benchmarking*.

I dati sono riferiti all'anno 2020.

elemento	indicatore	u.m.	valore	Δ vs. media	media cluster cciaa "grandi"
struttura	consistenza del personale	fte	73,21	-45,28	118,49
struttura	dimensionamento personale rispetto a bacino di imprese	fte	0,87	-0,01	0,88
efficienza	costi di personale e funzionamento per impresa	€	103,75	-5,94	109,69
efficienza	costo unitario medio di gestione economica del personale	€	125,88	-24,09	149,97
efficacia	grado restituzione risorse a territorio in interventi di promozione	%	102,90%	9,72%	93,18%
efficacia	grado distribuzione contributi diretti a favore imprese previa emanazione specifici bandi	N.	17,47	9,71	7,76

CESSAZIONI ANNO 2021 (RISPARMI).

	totale trattamento economico fondamentale	n° cessazioni	risparmi

C1	22.544,35	1	22.544,35
		totale complessivo	22.544,35

Alla cessazione indicata nella precedente tabella si deve aggiungere n. 1 mobilità in uscita verso la Ragioneria Territoriale dello Stato di Milano Monza Brianza di categoria D1, cui corrisponde un trattamento economico fondamentale pari a 24.457,05 euro. Tale somma non può essere considerata tra i risparmi utili per effettuare nuove assunzioni con procedura concorsuale.

La pianificazione oggetto del presente documento necessita anche di stimare le cessazioni che nel triennio 2022 - 2024 potrebbero verificarsi per raggiungimento dell'età e/o dell'anzianità pensionabili.

Nel periodo considerato un dipendente di categoria C e una dirigente raggiungeranno l'età massima prevista dalla vigente normativa (L. 70/1975 articolo 12 comma 1 lettera d) quale limite ordinamentale per il collocamento a riposo d'ufficio, fissato a 65 anni di età, non superabile se non per consentire al lavoratore il conseguimento della prima decorrenza utile della pensione ove essa non sia immediata, raggiunto il quale l'Amministrazione ha obbligo di disporre la cessazione del rapporto di lavoro.

Sono invece quattro i lavoratori che potranno accedere alla pensione anticipata nel triennio di riferimento: n. 1 dipendente di categoria C ne ha già comunicato la decorrenza dal 1 dicembre 2022, n. 2 di categoria B matureranno il requisito nel corso del 2023 e n. 1 di categoria A nel 2024. Si consideri che l'accesso alla pensione anticipata è attualmente consentito alle donne con anzianità contributiva di 41 anni e 10 mesi, e agli uomini con quella di 42 anni e 10 mesi, in entrambi i casi con decorrenza del trattamento pensionistico trascorsi 3 mesi dalla data di sussistenza del requisito.

Alla complessiva valutazione quantitativa effettuata sulla consistenza delle risorse disponibili, è indispensabile affiancare un'analisi qualitativa delle professionalità attualmente presenti presso l'Ente e di quelle necessarie allo svolgimento delle proprie funzioni con approccio anche prospettico che tenga conto degli indirizzi strategici e operativi definiti.

L'Ente deve essere dotato di professionalità in grado di assicurare un'efficace erogazione dei servizi amministrativi più tradizionali, così come di quelli più recentemente assegnati alle Camere di Commercio, fortemente orientati alla digitalizzazione e all'innovazione.

Le risorse umane da acquisire in organico andranno selezionate focalizzando l'attenzione sulla ricerca di caratteristiche, capacità e attitudini ritenute adeguate per lo svolgimento delle attività che il Programma Pluriennale individua quali prioritarie nella prospettiva della crescita delle imprese lariane e della loro competitività.

In ragione degli elementi di valutazione complessivamente richiamati si pianifica la copertura dei posti di seguito indicati, che comporta il ripristino e il mantenimento in termini numerici della dotazione di personale in forza alla data dell'accorpamento (n. 85 unità).

- anno 2022 - n. 2 posti, con reclutamento:
 - per una unità, attraverso procedura concorsuale o scorrimento di graduatoria in corso di validità, previo esperimento delle procedure e comunicazioni previste dall'art. 34-bis D.Lgs. 165/2001, in relazione alla corrispondente cessazione di categoria C verificatasi nell'anno 2021;
 - per la seconda unità, attraverso procedura di mobilità ex art. 30 D.Lgs. 165/2001, destinata esclusivamente a dipendenti di enti soggetti a regime di limitazione delle assunzioni, in relazione alla corrispondente mobilità in uscita di categoria D verificatasi nell'anno 2021;
- anno 2023 - n. 1 reclutamento in relazione alla corrispondente cessazione in categoria C, che si realizzerà a dicembre 2022;

- anno 2024 - n. 2 reclutamenti in relazione alle corrispondenti cessazioni che dovrebbero verificarsi in categoria B nel corso del 2023.

Si ribadisce che la scelta in merito al numero di reclutamenti e alla tipologia di selezione resta subordinata alle prescrizioni e ai vincoli fissati dalla vigente disciplina in materia.

RIEPILOGO PIANO TRIENNALE FABBISOGNI PERSONALE

anno 2022

dotazione organica DM 16/2/2018 (spesa potenziale massima)	2.176.716,35
---	---------------------

	spesa effettiva	spesa espandibile per ritorno a tempo pieno
A) spesa personale in servizio *	1.845.584,51	1.904.980,63

* di cui 24.457,05 euro spesa per personale in comando

cessazioni anni precedenti (risparmi utilizzabili per nuove assunzioni/progressioni verticali)	22.544,35
cessazioni anni precedenti per mobilità verso Enti in regime di limitazione delle assunzioni	24.457,05

	spesa tempo pieno
B) n. 1 mobilità categoria D da Enti soggetti a limitazione assunzioni	24.457,05
C) n. 1 nuova assunzione categoria C	22.544,35

	spesa effettiva	spesa espandibile per ritorno a tempo pieno
valore totale fabbisogni 2022 (A+B+C)	1.892.585,91	1.951.982,03

anno 2023

dotazione organica DM 16/2/2018 (spesa potenziale massima)	2.176.716,35
---	---------------------

Nel corso dell'anno 2022, il presente PTFP prevede le seguenti variazioni nella composizione del personale:

tipologia	categoria	n° dipendenti
assunzione	C	+1
mobilità in entrata	D	+1
cessazione per pensionamento	C	-1

che determinano le seguenti variazioni di spesa:

	spesa effettiva	spesa espandibile per ritorno a tempo pieno
A) spesa personale in servizio	1.933.362,47	1.992.760,28

cessazione anno precedente [n. 1 cat. C] (risparmi utilizzabili per nuove assunzioni/ progressioni verticali)	22.544,35
---	-----------

	spesa tempo pieno
B) n. 1 reclutamento categoria C	22.544,35

	spesa effettiva	spesa espandibile per ritorno a tempo pieno
valore totale fabbisogni 2023 (A+B)	1.955.906,82	2.015.304,63

anno 2024

dotazione organica DM 16/2/2018 (spesa potenziale massima)	2.176.716,35
---	---------------------

Nel corso dell'anno 2023, il presente PTFP prevede le seguenti variazioni nella composizione del personale:

tipologia	categoria	n° dipendenti
assunzione	C	+1
cessazione	B	-2

che determinano le seguenti variazioni di spesa:

	spesa effettiva	spesa espandibile per ritorno a tempo pieno
A) spesa personale in servizio	1.914.689,84	1.974.085,96

cessazione anno precedente [n. 2 cat. B] (risparmi utilizzabili per nuove assunzioni/ progressioni verticali)	41.218,67
---	-----------

	spesa tempo pieno
B) reclutamento entro vincoli economici cessazioni anno 2023	41.218,67

	spesa effettiva	spesa espandibile per ritorno a tempo pieno
valore totale fabbisogni 2024 (A+B)	1.955.908,51	2.015.304,63

Non sono al momento ipotizzate forme di lavoro flessibile a tempo determinato.

4.4.2 Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze

La vigente disciplina sul pubblico impiego valorizza la formazione, l'aggiornamento e lo sviluppo professionale dei dipendenti al fine di realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane (artt. 1 c. 1 e 7 c. 4 D.Lgs. n. 165/2001 e art. 13 D.Lgs. n. 82/2005). La contrattazione collettiva nazionale parimenti ribadisce il ruolo primario della formazione del personale nelle strategie di cambiamento, dirette a conseguire maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni pubbliche (artt. 49-bis e 49-ter ccnl 21/5/2018).

La Camera di Commercio di Como-Lecco ritiene fondamentale investire sullo sviluppo continuo delle competenze attraverso adeguata formazione, azione irrinunciabile nella gestione delle risorse umane per assicurare l'efficacia dell'azione amministrativa e perseguire costantemente il miglioramento qualitativo dei servizi resi.

Le attività di formazione devono mirare all'aggiornamento e alla crescita professionale del lavoratore, all'accompagnamento dei neoassunti nel percorso di apprendimento, all'eliminazione dei gap di competenze eventualmente rilevati, alla valorizzazione del patrimonio professionale dell'Ente, al miglioramento dei servizi in termini di qualità ed efficienza.

La tematica della formazione è per questa ragione anche valorizzata all'interno della Performance 2022-2024 (sezione 3.1, alla quale si rimanda) quale ambito strategico denominato "Crescita e apprendimento", che comprende due obiettivi strategici, n. 11 "Valorizzazione competenze chiave" e n. 12 "Compliance normativa, in particolare in tema di prevenzione della corruzione, di trasparenza e di accountability", declinato in correlati obiettivi operativi e in altre differenti azioni.

Per la formazione del personale l'Ente si avvale in via prioritaria dei soggetti del sistema camerale – SiCamera, Unioncamere Nazionale, Unioncamere Lombardia e Infocamere - che organizzano con costanza e regolarità specifiche iniziative sulle materie di principale attualità e rilevanza inerenti allo svolgimento delle attività istituzionali, senza peraltro escludere la possibilità di ricorrere eventualmente anche a diversi ulteriori organismi, in particolare nei casi in cui l'offerta di quelli di sistema non risultasse adeguata alle specifiche esigenze.

La Camera di Commercio di Como-Lecco provvede inoltre alla costante formazione obbligatoria prevista dalle vigenti disposizioni normative in tema di sicurezza sul lavoro.

L'individuazione dei dipendenti che partecipano alle attività di formazione avviene sulla base dei fabbisogni formativi, individuati e monitorati con cadenza annuale, garantendo pari opportunità di partecipazione a tutti i collaboratori.

Il preventivo economico dell'Ente individua gli oneri per la formazione del personale nel rispetto delle vigenti disposizioni sul contenimento della spesa.

Tenuto conto dei fabbisogni rilevati e delle competenze necessarie in relazione agli obiettivi, alle funzioni, alle innovazioni normative e tecnologiche, sono individuate per l'anno 2022 le sotto riportate aree tematiche di riferimento per la formazione del personale.

- Contrattualistica e gestione degli appalti
 - Adempimenti, bandi, cause di esclusione, esecuzione, requisiti, anomalia dell'offerta, soccorso istruttorio, RUP
 - MEPA/CONSIP
 - Società in house e partecipate
- Attività promozionali e di sostegno alla competitività delle imprese e dei territori
 - Disciplina delle attribuzioni economiche
 - Progetti e strumenti per le imprese - Partecipazione a fiere/eventi
- Composizione delle crisi di impresa e da sovraindebitamento
- Comunicazione istituzionale e interna
 - Tecniche di scrittura
 - Social media
 - Tecniche di comunicazione
 - Strumenti Office
- Regolazione e tutela del mercato e strumenti di giustizia alternativa
 - Mediazione, conciliazione ed arbitrato
- Metrologia legale
- Proprietà intellettuale, anticontraffazione e nuove tecnologie
 - Marchi e brevetti
- Personale e risorse umane
 - Gestione del personale
 - Controlli, responsabilità e ciclo della performance
- Amministrazione e contabilità
 - Controlli, responsabilità e ciclo della performance
 - Contabilità e inventario
- Servizi amministrativi alle imprese
 - Registro Imprese, REA, Albi e ruoli, Comunicazione Unica, SUAP, fascicolo informatico d'impresa e altri servizi telematici, attività regolamentate, commercio estero, agricoltura
 - Protesti
- Trattamento dei dati personali
 - Obblighi, adempimenti e responsabilità privacy
 - Formazione obbligatoria anticorruzione, antiriciclaggio e privacy
- Diritto amministrativo
 - Comunicazione, notificazione e pubblicazione degli atti
 - Ufficio legale
- Anticorruzione
 - Obblighi, adempimenti e responsabilità trasparenza
 - Obblighi, adempimenti e responsabilità anticorruzione
- Tecniche di indagine e analisi statistica.

5 MODALITA' DI MONITORAGGIO DEL PIANO

Il PIAO è per definizione un documento articolato che abbraccia più ambiti di considerazione. Il suo costante necessario monitoraggio è conseguentemente parimenti articolato, come di seguito sintetizzato.

Il monitoraggio del **Valore pubblico** e della **Performance operativa** avviene secondo le modalità stabilite dal decreto legislativo n. 150 del 2009, in particolare ai seguenti articoli:

- art. 6: “Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione)”;
- art. 10, comma 1, lettera b: “Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno: (...); entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14 e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato”.

Le regole e i principi espressi nel Sistema di Misurazione e valutazione costituiscono gli strumenti indispensabili del processo.

Il monitoraggio delle misure **anticorruzione** e della **trasparenza** coinvolge non solo il Responsabile di vertice dell'organizzazione, ma anche i dirigenti e l'OIV, ciascuno per i propri profili di competenza.

Il monitoraggio dei risultati delle azioni volte alla promozione delle **pari opportunità** è rimessa alla competenza dei Comitati unici di garanzia - CUG. Entro il 30 marzo di ogni anno gli organismi sono in particolare tenuti a predisporre e trasmettere all'organo di indirizzo politico-amministrativo e all'OIV una relazione che illustra anche l'attuazione delle iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e conciliazione vita-lavoro previste nell'anno precedente. Il documento rileva anche ai fini della valutazione della performance organizzativa complessiva dell'Ente e di quella della performance individuale del dirigente responsabile.

Riguardo da ultimo agli **Interventi organizzativi a supporto**, si evidenzia che l'OIV è tenuto ad effettuare su base triennale una specifica considerazione avente a riferimento la loro coerenza con gli obiettivi della performance.