



# PIAO

**2022-2024**

Piano Integrato Attività e Organizzazione



**CAMERA DI COMMERCIO  
COSENZA**







CAMERA DI COMMERCIO  
COSENZA

---

# PIANO INTEGRATO ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

---

Aprile 2022

## Contenuti

PREMESSA.....	7
Riferimenti normativi .....	8
Logica di pianificazione integrata .....	10
Struttura del PIAO.....	12
1 IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE .....	13
1.1 Mission, vision e valori di riferimento .....	13
1.2 Il perimetro delle attività svolte .....	18
1.3 Descrizione della struttura organizzativa .....	19
1.3.1 Altri dati sul personale .....	27
1.4 Le risorse economiche disponibili .....	34
2 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO .....	36
2.1 Elementi di carattere normativo .....	39
3 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	40
3.1 VALORE PUBBLICO: GLI OBIETTIVI STRATEGICI.....	40
L'albero della performance .....	41
Pianificazione triennale: creazione di Valore pubblico e obiettivi strategici .....	42
La mappa e gli obiettivi strategici .....	45
3.2 PERFORMANCE OPERATIVA.....	52
3.3 PARI OPPORTUNITÀ.....	63
3.3.1 Introduzione.....	63
3.3.2 Sezione 1. Dati del personale e contesto della camera di commercio di Cosenza.....	65
3.3.3 Dati sul personale .....	66
3.3.4 Sezione 2. Azioni realizzate e risultati.....	66
3.3.5 Sezione 3. Azioni da realizzare .....	75
3.4 PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	79
3.5 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA .....	81
3.5.1 L'analisi del contesto .....	81
3.5.2 Il processo di elaborazione e adozione del p.t.p.c.t.....	81
3.5.3 Ruoli e responsabilità .....	82
3.5.4 Il coinvolgimento degli stakeholder.....	84
3.5.5 Aree di rischio: metodologia.....	85

3.5.6	Metodologia seguita nel processo di analisi dei rischi.....	86
3.5.7	Analisi e valutazione dei rischi .....	89
3.5.8	Trattamento del rischio .....	90
3.5.9	Le misure anticorruzione generali e specifiche.....	91
3.5.10	Obiettivi strategici .....	100
3.5.11	Monitoraggio e aggiornamento del piano.....	100
3.5.12	SEZIONE TRASPARENZA .....	101
3.5.13	SEZIONE ANTIRICICLAGGIO.....	102
3.5.14	Allegati al paragrafo "Rischi corruttivi e trasparenza" .....	103
4	INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO .....	104
4.1	AZIONI DI SVILUPPO E RICONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA.....	104
4.2	ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE – PIANO ORGANIZZATIVO.....	105
4.2.1	Descrizione del livello di attuazione.....	105
4.2.2	Individuazione del perimetro di applicazione – finalità del lavoro agile. ....	105
4.2.3	Definizione degli obiettivi, delle modalità realizzative e degli interventi organizzativi per l'introduzione di un modello di lavoro agile a regime. ....	108
4.3	Semplificazione delle procedure .....	112
4.4	TRANSIZIONE DIGITALE .....	113
4.4.1	Quadro normativo.....	113
4.4.2	La Trasformazione Digitale .....	114
4.4.3	Misura delle iniziative.....	114
4.4.4	Azioni proposte .....	115
4.5	FABBISOGNI DEL PERSONALE E DI FORMAZIONE.....	116
4.5.1	Riforma camerale e impatto sulla capacità assunzionale .....	119
4.5.2	Mappa dei servizi e delle competenze.....	121
4.5.3	Dotazione organica .....	124
4.5.4	Spesa potenziale massima.....	126
4.5.5	Cessazioni dal servizio .....	129
4.5.6	Piano occupazionale 2022: camera di commercio .....	130
4.5.7	PIANO DI FORMAZIONE.....	136
	SEZIONE A – Attività formative d'interesse trasversale .....	139
	SEZIONE B – Attività formative singole Aree e Uffici .....	142
	SEZIONE C FORMAZIONE OBBLIGATORIA .....	143
	Formazione ex D.M. 26 ottobre 2012 n. 230 .....	143
5	MODALITÀ DI MONITORAGGIO.....	144

5.1	Valore pubblico e Performance .....	144
5.1.1	Il ciclo della performance nell'ambito della gestione camerale .....	144
5.1.2	Il sistema .....	145
5.1.3	Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa.....	147
5.2	Anticorruzione e trasparenza .....	149
5.2.1	L'attività di monitoraggio nell'ambito della gestione del rischio corruzione	149
5.2.2	Monitoraggio e aggiornamento del piano anticorruzione.....	150
5.2.3	Vigilanza e monitoraggio sugli obblighi in materia di trasparenza.....	151
5.3	Monitoraggio dei risultati connessi alle azioni volte alla promozione delle pari opportunità.....	152
5.4	Monitoraggio degli interventi organizzativi a supporto.....	152
5.5	Monitoraggio delle esperienze di lavoro agile.....	152
5.6	Monitoraggio delle attività di formazione.....	153



## PREMESSA

Negli ultimi anni, sono state predisposte una serie di Linee guida rivolte alle CCIAA, che hanno permesso di perfezionare e consolidare la loro capacità di presidio del processo programmatico.

In questo contesto, ormai caratterizzato da una metabolizzazione degli indirizzi e delle innovazioni prodotte nelle precedenti annualità, un cambiamento strutturale è intervenuto con l'approvazione del DL 80/2021 recante «Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa funzionale all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia» (convertito, con modificazioni, dalla L. 113/2021), che ha previsto, fra le altre cose, l'adozione da parte delle pubbliche amministrazioni di un **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** (d'ora in poi **PIAO**). Quest'ultimo dovrebbe rappresentare una sorta di «testo unico della programmazione», sostituendo i vari documenti previsti fino a oggi, introducendo il concetto di «pianificazione integrata» e superando, quindi, l'approccio frammentario venutosi a determinare a seguito della giustapposizione di vari interventi normativi in diversi ambiti (performance, trasparenza, anticorruzione, parità di genere, fabbisogni di personale, lavoro agile, ecc.).

Si tenga presente che, al momento della stesura di questo documento, l'iter non è ancora completamente perfezionato, dal momento che non è stato ancora approvato il DPR abrogativo degli adempimenti preesistenti, né il modello di PIAO da parte del Dipartimento della Funzione pubblica.

Essendo il quadro di riferimento normativo e metodologico *in fieri*, l'operazione che s'intende realizzare col presente documento è quella di predisporre il PIAO ispirandosi ai principi espressi nelle fonti normative e nei documenti di lavoro che è stato possibile consultare. In pratica, si tratta di definire un Piano che consenta di avere una visione organica e coerente di tutti gli elementi della programmazione, con una rappresentazione delle influenze che ciascuno di essi può esercitare sul contenuto degli altri; tutto questo pur in presenza di un quadro generale ancora in evoluzione.

Il risultato atteso è che, con questo approccio, il Piano possa assolvere a una funzione di strumento razionale di pianificazione, non connotandosi come mero adempimento formale e permettendo di raggiungere gli obiettivi auspicati dal legislatore in termini di utile supporto ai processi decisionali, in grado di migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione e di aumentare il grado di *accountability* verso l'esterno.

## Riferimenti normativi

Oltre al già citato art. 6 del DL 80/2021, nella stesura documento è stato fatto uno sforzo di conciliazione e coordinamento delle diverse fonti normative e indirizzi nelle diverse materie interessate dal PIAO.

Di seguito si riportano i principali riferimenti, suddivisi in base ai vari temi.

### 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:

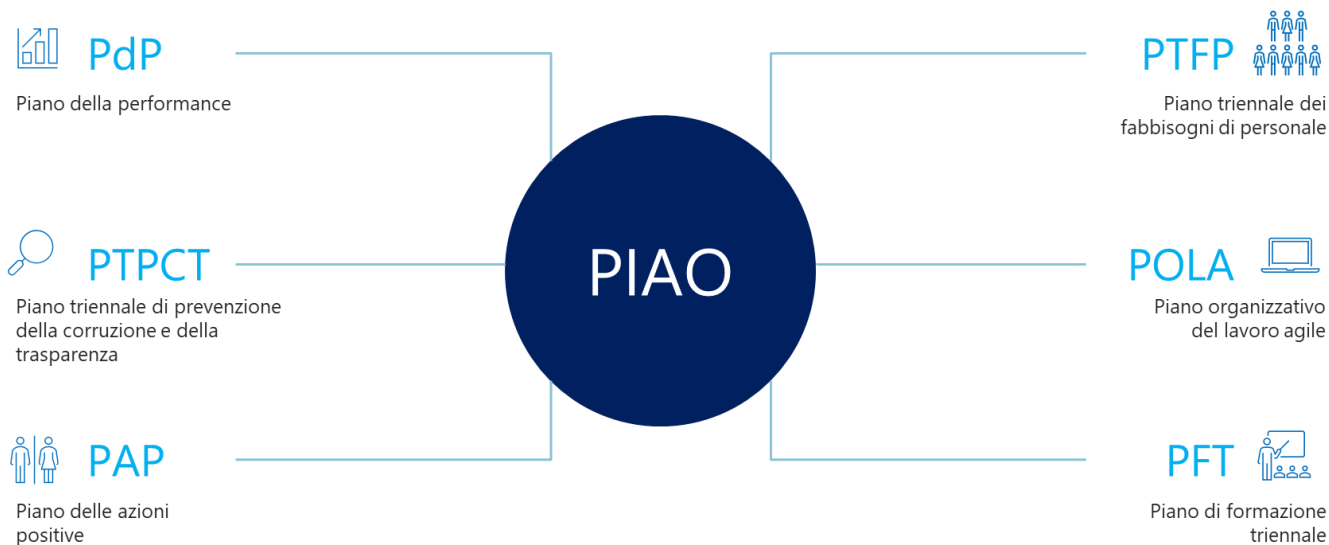


- Legge 22 maggio 2017, n. 81 "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato"
- "Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA e indicatori di performance)"  
D.L. 19 maggio 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

Il PIAO è un documento di pianificazione con orizzonte temporale triennale. Esso raccoglie, come detto in precedenza, i contenuti di una serie di documenti di programmazione fino ad oggi prodotti, dei quali, secondo l'auspicio del legislatore, non deve rappresentare una loro mera sommatoria. In particolare, in coerenza con quanto previsto dall'articolo 6 del DL n. 80 del 9/06/2021, il PIAO descrive:

- 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 a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.



Al fine di superare la molteplicità e la frammentazione degli strumenti di programmazione progressivamente introdotti nelle diverse fasi dell'evoluzione normativa, il PIAO può rappresentare un'opportunità di miglioramento e di semplificazione delle decisioni programmatiche per le amministrazioni camerali. La prospettiva è quella di adottare una logica di pianificazione integrata e organica, che permette di offrire una visione complessiva di tutti gli elementi che costituiscono l'impianto programmatico dell'ente, assicurandone la sinergia, l'allineamento e la coerenza reciproca.

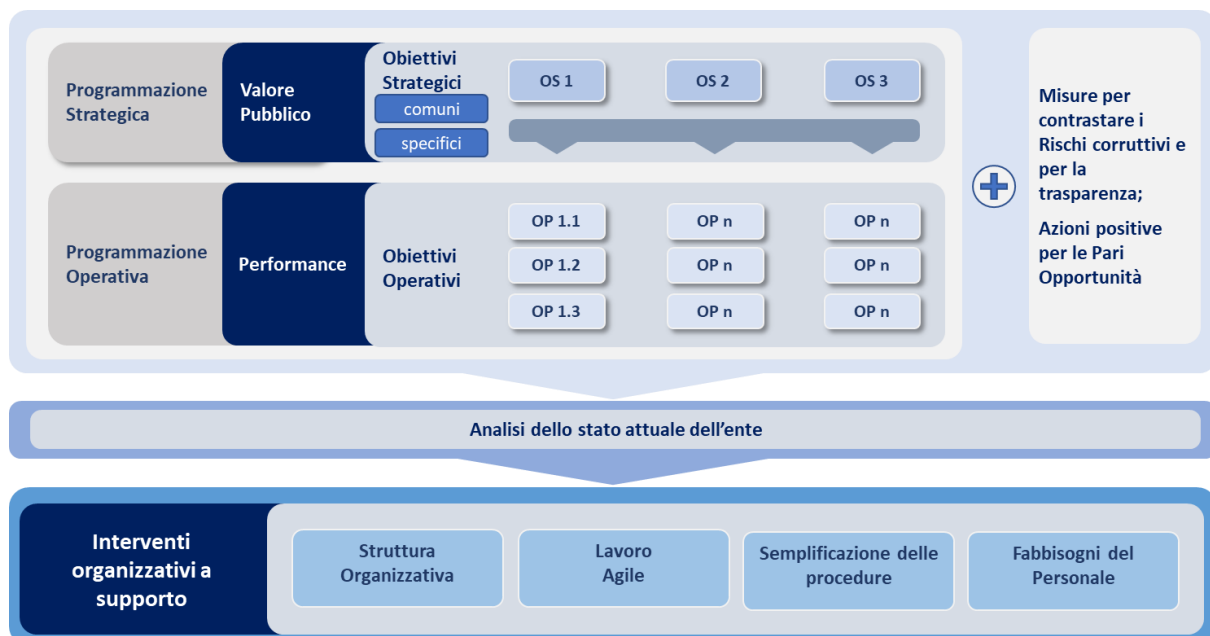
La logica di pianificazione integrata prevede sostanzialmente che il nucleo informativo iniziale sia costruito a partire dal livello strategico, nel quale viene illustrato il "valore pubblico" che l'ente

intende creare: le linee pluriennali definite dagli organi di indirizzo sono tradotte in obiettivi strategici triennali, in coerenza coi quali sono quindi individuati gli obiettivi operativi annuali; in questo corpus, occorre prevedere e inserire le dimensioni del contrasto alla corruzione, della trasparenza e delle pari opportunità.

I restanti *item* di programmazione vengono, quindi, a configurarsi come degli "interventi organizzativi a supporto" del raggiungimento degli obiettivi sopra esposti, nel senso che sono intesi come funzionali al perseguimento delle finalità generali dell'ente.

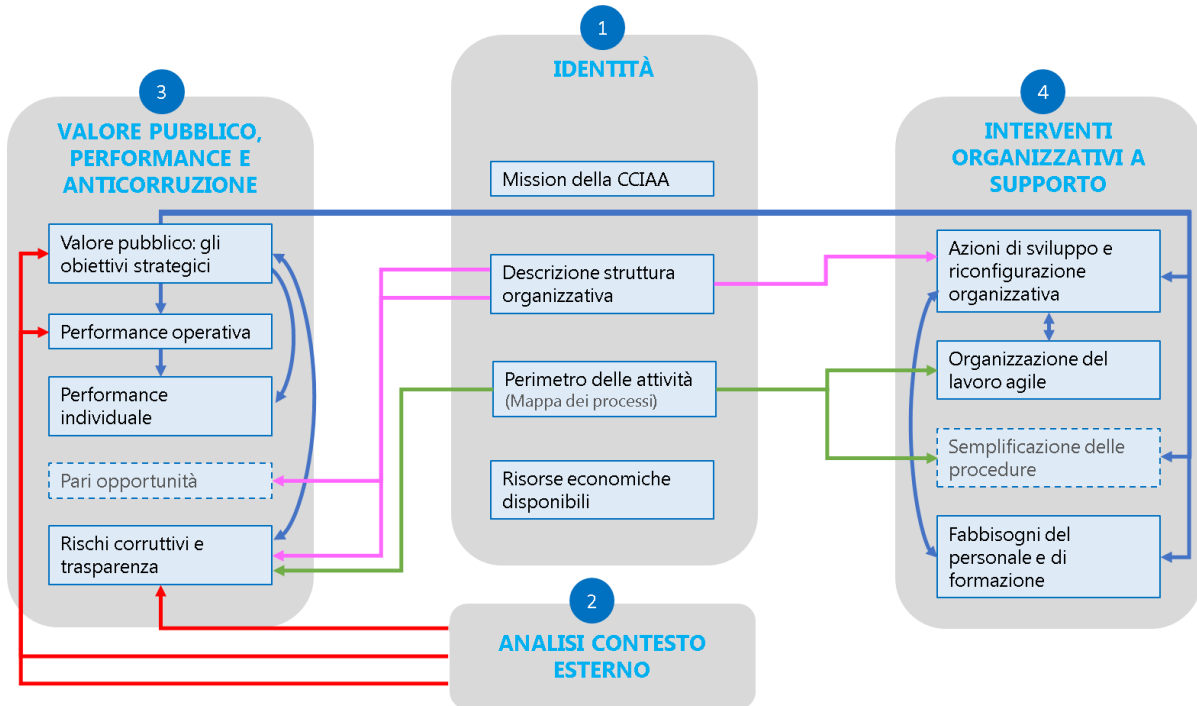
In pratica, previa analisi dello stato attuale, si verificano le eventuali necessità (*gap analysis*) e si determinano le azioni da implementare relativamente a:

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



## Struttura del PIAO

Nella figura successiva si illustrano 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

All'interno di questa sezione la CCIAA illustra in maniera sintetica i dati identificativi dell'amministrazione: chi è, cosa fa e come opera. Per facilitare la sintesi e garantire la comparabilità dei contenuti, di seguito si delinea uno schema di riferimento.

## 1.1 Mission, vision e valori di riferimento

Il sistema delle Camere di commercio italiane è stato profondamente ridisegnato, negli equilibri e nelle funzioni, dalla riforma avviata con il D. Lgs 25 novembre 2016 n. 219 e, per molti versi, tutt'altro che conclusa.

Ne sono derivati certamente dei vincoli importanti: una drastica riduzione delle entrate da diritto annuo; una nuova geografia territoriale, frutto di accorpamenti in alcuni casi ancora in via di definizione; una nuova configurazione delle funzioni istituzionali, con il ridimensionamento delle attività di supporto all'internazionalizzazione ed il riconoscimento di un ruolo propulsivo rispetto ai temi della cultura, dell'alternanza scuola-lavoro e del sostegno all'innovazione digitale.

Tuttavia, come spesso accade quando ci si trova a dover affrontare dei cambiamenti, molto dipende dall'attitudine a saper identificare, nonostante i vincoli, quelle che potrebbero rivelarsi delle opportunità.

Ecco così che alcune camere di commercio, tra cui sicuramente quella di Cosenza, hanno agito in modo da governare il processo di riforma, individuarne le potenzialità innovative e farne il punto di partenza per un ripensamento e riposizionamento del proprio ruolo istituzionale, in un'accezione del tutto positiva.

Alla riduzione delle risorse economiche si è risposto con un processo di efficientamento organizzativo caratterizzato, da un lato, dal contenimento dei costi, e dall'altro, dalla ricerca di nuove fonti di finanziamento. Alla possibile perdita di identità territoriale derivante da un eventuale accorpamento, si è risposto con una forte azione di sensibilizzazione che ha prima riaffermato e poi rafforzato il ruolo della Camera di commercio di Cosenza come soggetto propulsore delle politiche di sviluppo locale, facendone il nodo centrale di una rete istituzionale mai realizzata prima. Alla nuova mappatura delle funzioni si è risposto fornendo aperture, contributi e servizi innovativi alle imprese, che hanno fatto della Camera di commercio, con #OpenCameraCosenza, un esempio nazionale ed internazionale di efficienza ed efficacia, trasformando l'ente in quello che possiamo oggi definire un vero e proprio #ModelloCameraCosenza.

Considerate le premesse, è evidente che i principi che ci hanno guidato verso tali risultati conservano oggi tutto il loro valore. In un'ottica di continuità, si ribadisce, quindi, l'impegno a far sì che:

- la **trasparenza, la lealtà, la collegialità e l'attribuzione delle funzioni per vocazione**, siano i principi fondanti del funzionamento dell'Ente;
- l'evoluzione e il cambiamento del sistema economico guidino verso la corretta interpretazione del programma dei settori espressi dalle proprie rappresentanze sindacali;
- la **rappresentanza verso il sistema imprenditoriale** sia garantita nel modo più esteso, al fine di favorirne lo sviluppo integrato e sostenibile;

- il Consiglio sia informato trimestralmente dalla Giunta sulle attività, sul loro andamento e su ogni azione ritenuta di rilevante interesse;
- la Giunta e il Presidente relazionino, con cadenza almeno annuale, a tutte le Associazioni ed Organizzazioni rappresentative del mondo delle imprese, dei lavoratori, dei consumatori e degli ordini professionali (sia interne che esterne alla compagine camerale) sullo stato dei servizi offerti e le attività realizzate, e comunichino il piano dei servizi e delle attività da realizzare per il futuro;
- si adottino azioni e comportamenti tesi a garantire che le decisioni assunte dagli organi siano largamente unitarie, sperando unanimi, nel rispetto dei ruoli gestionali collegati alle singole capacità manageriali;

Le associazioni di categoria e le imprese continuano ad essere gli interlocutori di riferimento dell'Ente nello sviluppo di progetti e linee di azione che siano quanto più possibile condivise anche con le associazioni dei consumatori e con le forze sociali.

Rimane la convinzione, supportata dalle evidenze registrate nello scorso quinquennio, che l'agricoltura, il turismo, la cultura debbano considerarsi leve principali, in grado di coinvolgere e trainare gli altri settori del territorio, il commercio, l'artigianato e la piccola industria. Così come continua ad essere strategico per lo sviluppo dell'intero sistema la promozione delle infrastrutture, verso cui occorrerà rivolgere cura e attenzione.

Al di là degli specifici interventi, l'intenzione è quella di **proseguire ad offrire servizi efficienti e caratterizzati dalla massima semplificazione amministrativa**, ma anche di continuare a supportare finanziariamente, nella misura in cui sarà consentito da una sana gestione dei bilanci, le imprese di ogni settore, instrandolo e creando opportunità di sviluppo ed investimento sia nella rivalutazione di ambiti tradizionali consolidati che nell'espansione di approcci altamente innovativi.

In ogni caso, **democraticità, collegialità e condivisione**, sono i punti cardini del funzionamento dell'Ente e costituiscono il presupposto fondamentale di ogni attività di programmazione strategica e operativa, caratteristica imprescindibile del percorso di cambiamento che, con #OpenCameraCosenza, ha portato l'Ente a diventare un esempio di buona amministrazione e volano di crescita, un vero e proprio #ModelloCameraCosenza.

In questi anni, infatti, la Camera di Commercio di Cosenza ha avviato un profondo processo di cambiamento con l'obiettivo di **diventare un'Amministrazione realmente e concretamente "aperta", che si reca presso le imprese senza attenderle dietro la scrivania e si sforza di raggiungerle con ogni mezzo e canale. La linea direttrice è un'inversione di tendenza: non è più l'utente che chiede il servizio, ma è l'Ente che va verso l'utente per offrirlo.**

Con #OpenCameraCosenza, progetto che ha caratterizzato l'intero mandato istituzionale 2014-2019, le azioni messe in campo sono state volte ad avvicinare gli stakeholder territoriali, rinforzando la figura dell'Ente camerale sia come punto di riferimento delle imprese che operano sul territorio, che come soggetto proattivo nella coesione tra Enti, Associazioni e Strutture locali, per la crescita economica e di miglioramento dell'intera provincia.

**Una "Camera Aperta" che sappia essere anche luogo di raccolta delle istanze da parte degli stakeholder del territorio.** Il concetto "Open" nell'accezione dell'Ente, ha significato, da un lato, fruibilità immediata delle informazioni per le imprese, dall'altro, raccolta ed elaborazione delle istanze degli utenti e degli attori del territorio.

L'implementazione di un progetto così articolato come quello di **#OpenCameraCosenza ha incontrato diverse difficoltà che possono essere riassunte in un'unica voce: la naturale resistenza al cambiamento.**

Il progetto è stato portato avanti di fatto praticamente contemporaneamente alla **riorganizzazione interna** che ha dapprima portato disagi innanzitutto ai funzionari. Le modifiche alla struttura gerarchica e alle mansioni hanno dapprima disorientato il personale che tuttavia ha compreso, in verità in poco tempo, che la nuova organizzazione metteva loro in mano le leve giuste per attuare il cambiamento di questa amministrazione.

Disorientati sono stati anche gli stakeholders che non erano abituati ad un'istituzione dalla presenza costante e man mano sempre più digitalizzata. Il cambiamento di rotta della PA ha innescato meccanismi virtuosi anche nelle imprese, che chiedono, sollecitano, interagiscono, come in una piazza virtuale

Seguendo il principio per cui si parte dall'interno per supportare l'esterno, **formazione e riorganizzazione in continua evoluzione** rappresentano elementi fondamentali di questo approccio.

Le risorse umane della Camera di Commercio, sono stimolate a rimettersi in gioco su nuove sfide: competenze sulla comunicazione ed utilizzo dei sistemi digitali; ristrutturazione del Sito Camerale per migliorare la comunicazione ed incremento dei canali Social per essere più vicini alle imprese in modo tempestivo; migliorare la diffusione delle informazioni in possesso dell'Ente anche in termini di azioni a supporto, di una comunicazione che in precedenza non arrivava adeguatamente a tutti i potenziali soggetti interessati.

Le risorse umane costituiscono il Capitale Intellettuale dell'Ente, valorizzare le risorse umane ha permesso di accrescere le potenzialità della Camera di Commercio di Cosenza.

La riorganizzazione interna ha permesso di riequilibrare i carichi di lavoro, assicurando a ciascun dipendente la possibilità di esprimersi al meglio secondo le proprie capacità e professionalità (anche pregresse). La Camera di Commercio ha riformulato il proprio organigramma (operativo dal mese di marzo 2016), riuscendo ad avere il consenso di tutte le sigle sindacali. **L'organigramma è diventato orizzontale:** si è trasformato un problema (tante categorie D) in risorsa, per cui si sono costituiti diversi uffici che si rapportano direttamente con il top management.

In vista di nuove competenze rivolte all'intero sistema camerale (recentemente riformato) le azioni predisposte in netto anticipo dalla Camera di Commercio di Cosenza, hanno garantito un grosso vantaggio per tutti gli stakeholders, soprattutto in termini di velocità nell'operatività effettiva.

Per contenere i disagi che sempre si vengono a creare in momenti di trasformazione profonda come quella avvenuta in seno alla CCIAA di Cosenza, la dirigenza e l'organo politico hanno proposto al personale camerale una intensa attività di formazione al fine di riallineare le competenze ai nuovi ruoli. L'obiettivo dell'intero progetto di formazione è stato quello di sviluppare la capacità del personale al fine di migliorare la soddisfazione degli utenti, investendo sul capitale umano già a disposizione della Camera di Commercio e puntando su competenze ed attitudini per favorire il benessere e la soddisfazione di funzionari ed utenti. I formatori coinvolti nel progetto a vario titolo sono stati: Infocamere, Istituto Tagliacarne, Formez, Scuola Superiore Scienza Pubblica Amministrazione UNICAL (convenzione con CCIAA per formazione trasversale). Le modalità di erogazione sono state le più diverse: Tradizionale – Aula, Video conferenza, Web conference.

Le attività formative sono state scelte secondo la logica del Bottom Up. I dipendenti sono stati chiamati ad esprimere le loro esigenze e le loro preferenze in base alle conoscenze ed alle mansioni. Da qui la parte politica e la dirigenza hanno vagliato l'uniformità di opportunità di formazione tra i funzionari ed hanno proceduto all'approvazione di un piano didattico coerente le nuove competenze ed il nuovo assetto della Camera di Commercio di Cosenza.



Per la formazione si è attinto anche ad una decisa job-rotation: nel solo 2016 quasi il 55% del personale è stato adibito a rotazione, smuovendo impiegati fermi da circa 3° anni nelle stesse funzioni. Ciò ha contribuito a motivare, e smuovere.

Nel 2016 è stato approvato un nuovo sistema di valutazione, le cui direttrici essenziali sono state poi rielaborate nel sistema adottato nel 2019, in cui si preme l'acceleratore sulla meritocrazia, eliminando privilegi fissi. In netto stacco dalle PA che raggiungono la performance al 100%, la Camera di Commercio di Cosenza con il Piano della performance cerca di attribuire obiettivi reali e sfidanti, che, per forza di cose, non raggiunge al 100%. Su questi temi la Camera di Commercio ha partecipato ad apposito convegno a Forum PA 2017.

Molti sono anche i seminari aperti a dipendenti di altre PA, favorendo in tal modo il confronto essenziale per la crescita personale e interculturale

La Camera di Commercio di Cosenza, attraverso la gestione interna della propria presenza web, è riuscita ad ingaggiare, per ciascuna attività, un numero più alto di imprese ed una platea più composita di quanto non avvenisse in passato. Anche la percezione dell'Ente è cambiata. Le imprese si sentono più coinvolte nelle attività e percepiscono l'Ente come più vicino a loro grazie alla risoluzione immediata di piccoli quesiti sottoposti via social.

**L'introduzione di un sistema integrato di strumenti tanto innovativi ha cambiato l'approccio degli utenti verso l'Ente, ma anche dei dipendenti stessi.** I funzionari si sentono stimolati a dare il loro meglio e ad essere più creativi poiché con il nuovo organigramma sono aumentate le responsabilità in carico a ciascuno.

I partenariati con le istituzioni locali hanno già prodotto progetti fattivi che hanno interessato i dipendenti di ciascun ente ma anche gli utenti degli stessi. Così sono fioriti nuovi progetti di Alternanza Scuola-Lavoro grazie alle tavole rotonde ed agli incontri portati avanti congiuntamente dall'Ufficio Scolastico Regionale e dalla CCIAA di Cosenza. Investimenti in formazione con trasferimento di know-how e risorse sono stati portati avanti per la digitalizzazione dell'archivio della Camera di Commercio di Cosenza grazie all'accordo siglato tra la Camera e la Biblioteca Nazionale con la digitalizzazione di documenti e il coinvolgimento attivo di tanti giovani dell'alternanza scuola-lavoro.

L'evoluzione esponenziale della tecnologia fa sì che anche soluzioni un tempo molto costose e complesse dal punto di vista informatico, siano facilmente replicabili praticamente a costo zero. Ad esempio, con la veicolazione di contenuti tramite scansione di codice QR, o tramite realtà aumentata, od ancora grazie ai social network, la CCIAA di Cosenza risparmia notevolmente in produzione di materiale cartaceo riuscendo a ridurre le voci di spesa sia relative ai consumi interni della carta che in quelli di promozione tramite brochure ed altro materiale stampato e tutelando l'ambiente.

Nel 2017, #OpenCameraCosenza è stato presentato personalmente dal Presidente Algieri alla conferenza internazionale "Innovation in Government – The New Normal" Organizzata dall'OCSE a Parigi, inserito tra le best practice internazionali della piattaforma OPSI ed ha ottenuto riconoscimenti come il Premio Adriano Olivetti.

Fin dal suo insediamento, la nuova amministrazione ha espresso l'esigenza di **ripensare il ruolo della Camera di essere "ente intermedio" e strumento di democrazia economica** per le sue capacità di curare gli interessi del sistema delle imprese locali facendo sintesi fra le diverse proposte degli attori economici del territorio (associazioni imprenditoriali, sindacati, professionisti e consumatori) e di valorizzare tale ruolo in questo momento storico in cui la globalizzazione e l'iperconnettività hanno indebolito i legami fra imprese e territori dando avvio a processi di disintermediazione che comportano la necessità di ripensare anche le funzioni dei Corpi intermedi nella società e nell'economia.

**Nel delineare le proprie strategie di azione, l'amministrazione ha, perciò, inteso intraprendere, per quanto possibile, un percorso deciso e collaborativo con il tessuto sociale ed economico del territorio affinché l'attività della Camera resti vicina alle esigenze del mondo imprenditoriale.**

Ha incontrato e raccolto i contributi delle categorie economiche, dei sindacati, del movimento consumeristico, degli ordini e dei collegi professionali, dello stesso personale camerale. Ha richiesto ed ottenuto anche il contributo delle singole imprese mettendo sul sito istituzionale a loro disposizione, una scheda di rilevazione dei loro fabbisogni e delle loro proposte. Si è tenuto conto anche dei loro contributi nell'elaborazione del presente documento.

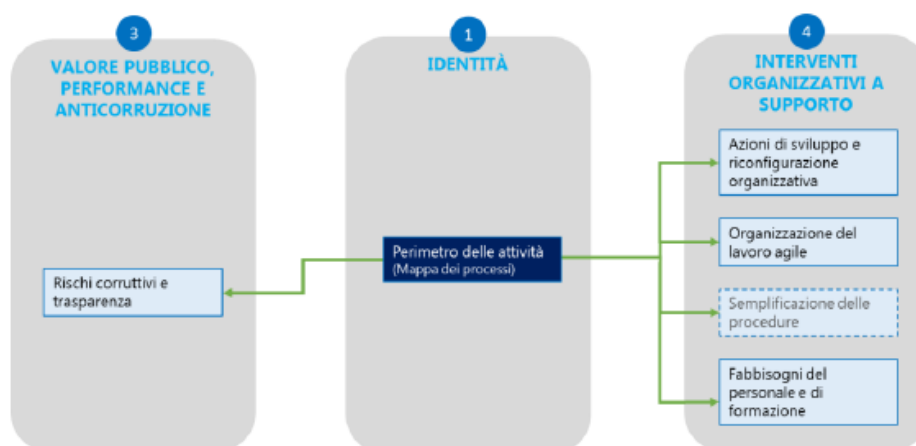
Con il nuovo mandato, #OpenCameraCosenza diventa il #ModelloCameraCosenza per poter fare network reale. **Il #ModelloCameraCosenza** risponde a un bisogno evidente e non rinnegabile di crescita del Sud Italia, perché se non cresce il Sud non cresce l'Italia.

I problemi da risolvere vanno individuati, innanzitutto, nell'esigenza di produrre una scuola di pensiero, un capitale intellettuale e il punto di partenza deve essere rappresentato da un esempio, da un modello riconosciuto di riferimento. Il processo di innovazione è rilevante per le imprese del territorio e, quindi, per lo sviluppo economico della provincia di Cosenza, della Calabria e del Sud Italia.

Gli obiettivi strategici di conseguenza espressi nel Programma Pluriennale e nella Relazione Previsionale e Programmatica, e trasposti in tutta l'attività programmatoria dell'ente, implicano **una forte connotazione digitale del perimetro di servizi che si vogliono garantire alle imprese nel prossimo futuro**, per il raggiungimento di quel duplice cambiamento, rivolto all'interno e all'esterno dell'organizzazione, che rappresenta l'evoluzione di #OpenCameraCosenza verso il #ModelloCameraCosenza. (da paragrafo 9.3)

Come meglio specificato più avanti, si rende perciò necessario disegnare una diversa configurazione professionale e numerica della dotazione sulle diverse categorie, proseguendo nel percorso di riorganizzazione dal basso verso l'alto, con conseguente progressivo allineamento delle professionalità alle mutate esigenze di contesto e redistribuzione numerica anche nella parte apicale, in modo da assicurare il mantenimento del necessario equilibrio nelle funzioni di supporto e potenziare le funzioni più direttamente rivolte alle imprese, introducendo, dove possibile, nuove figure professionali dotate di caratteristiche innovative nei settori dello "sviluppo della competitività" e della "trasparenza, semplificazione e tutela".

## 1.2 Il perimetro delle attività svolte<sup>1</sup>



Occorre innanzitutto fare riferimento alla mappa dei servizi adottata a livello di sistema camerale, per come aggiornata a seguito del Decreto Mise del 7/03/2019, che individua i servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche individuate dal comma 2 dell'art. 2 della L.n. 580/1993 e s.i.m.:

- A1 - Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente
- A2 - Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato
- A3 - Comunicazione
- B1-B2-B3 - Risorse umane, Acquisti, patrimonio e servizi di sede, Bilancio e finanza
- C1 - Semplificazione e trasparenza
- C2 - Tutela e legalità
- D1 - Internazionalizzazione
- D2 - Digitalizzazione
- D3 - Turismo e cultura
- D4 - Orientamento al lavoro ed alle professioni
- D5 - Ambiente e sviluppo sostenibile
- D6 - Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti

Deve essere messo in evidenza che la riforma del sistema camerale ha introdotto alcune nuove funzioni istituzionali amministrative ed economiche relative alla gestione dei Punti Impresa Digitale e dell'orientamento al lavoro e alle professioni ed è in fase di attivazione anche un'ulteriore attività riguardante l'Organismo di Composizione delle Crisi di Impresa.

<sup>1</sup> [Collegamento con il paragrafo 3.5 del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza"](#)

[Collegamento con il paragrafo 4.1 del PIAO "Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa"](#)

[Collegamento con il paragrafo 4.2 del PIAO "Organizzazione del lavoro agile"](#)

[Collegamento con il paragrafo 4.3 del PIAO "Semplificazione delle procedure"](#)

[Collegamento con il paragrafo 4.4 del PIAO "Fabbisogni del personale e di formazione"](#)

# Le competenze delle Camere di Commercio



## 1.3 Descrizione della struttura organizzativa<sup>2</sup>



<sup>2</sup> [Collegamento con il paragrafo 3.4 del PIAO "Pari opportunità"](#)

[Collegamento con il paragrafo 3.5 del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza"](#)

[Collegamento con il paragrafo 4.1 del PIAO "Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa"](#)

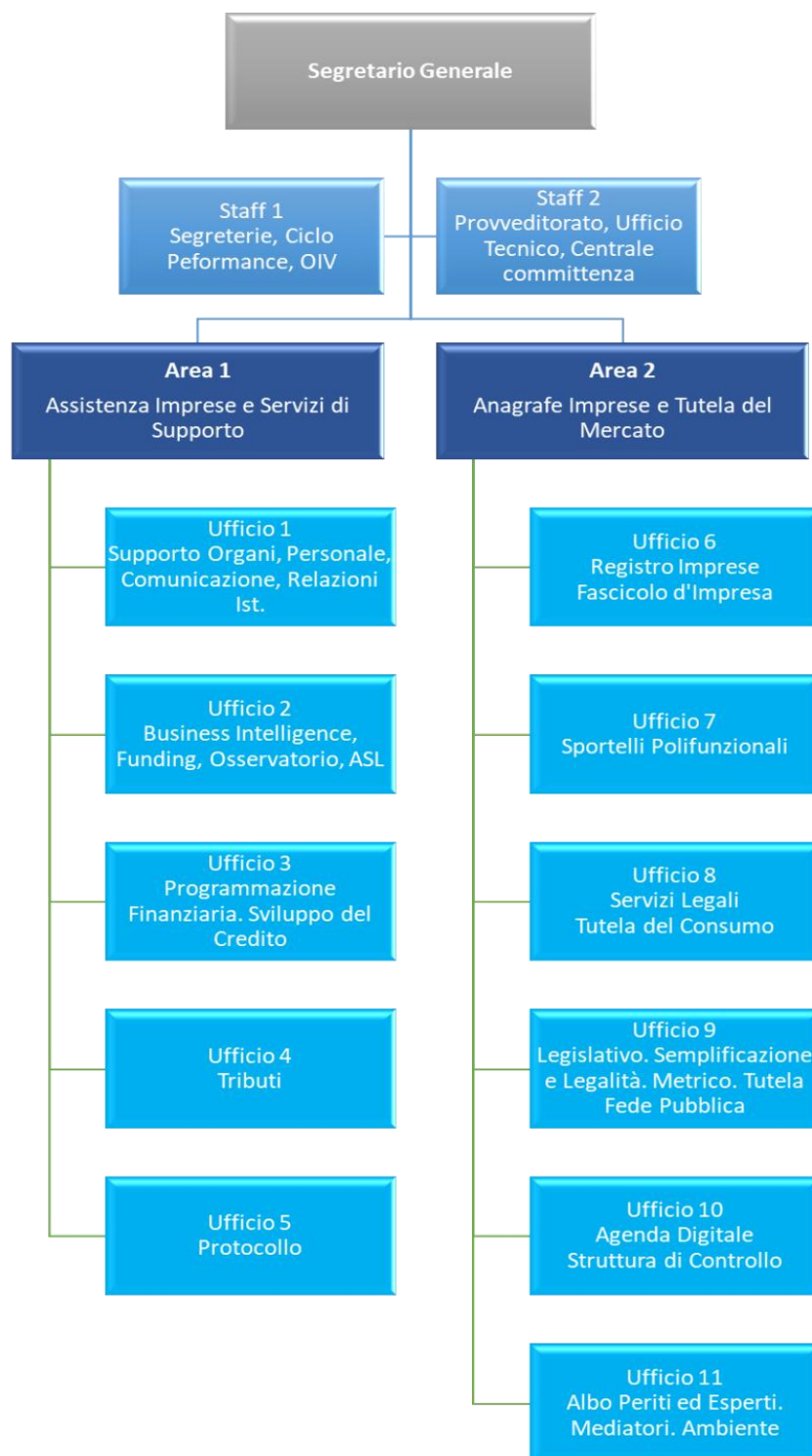
L'Ente camerale è amministrato dal **Presidente** e dalla **Giunta**, composta da 6 membri, eletti dal **Consiglio** fra i propri 19 componenti, espressi dalle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia.

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

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

La struttura amministrativa della Camera è guidata dal **Segretario Generale**, che svolge anche funzioni di Dirigente dell'Area 1 - Assistenza alle imprese e servizi di supporto, dell'Area 2 - Anagrafe imprese e tutela del mercato, Conservatore del Registro Imprese e Direttore dell'Azienda Speciale Promocosenza. Si sottolinea che l'attuale organigramma – che mette in capo a due Aree un unico dirigente – ha natura provvisoria, considerato che il DM 16/02/2018 ha ridefinito la nuova dotazione organica riducendo ad uno il numero dei dirigenti e a 50 le unità di personale non dirigente.

# Organigramma della Camera di Commercio

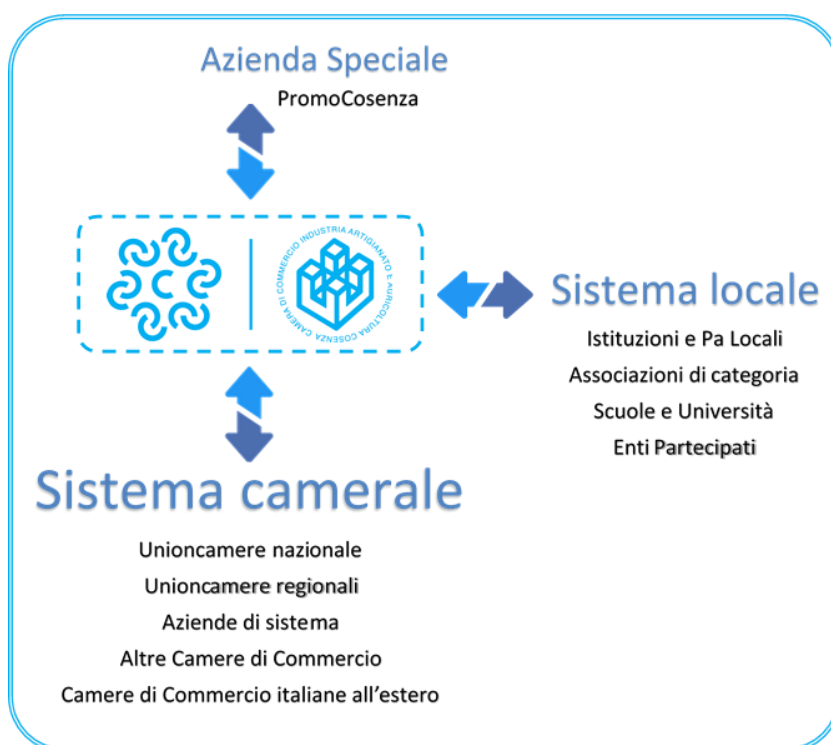


Al Segretario Generale, nominato dal Ministero dello Sviluppo Economico su designazione della Giunta, competono le funzioni di vertice di cui all'art. 16 del D.Lgs. n. 165/2001 per cui coordina le attività dell'ente nel suo complesso e ha la responsabilità della segreteria del Consiglio e della Giunta.

La struttura organizzativa della Camera di commercio Cosenza presenta un assetto articolato in:

- **Aree:** unità organizzative di massimo livello che sviluppano funzioni a rilevanza esterna o di supporto per l'attività dell'Ente, e sono individuate sulla base delle principali tipologie di intervento dell'Ente, dispongono di un elevato grado di autonomia progettuale ed operativa nell'ambito degli indirizzi dati dagli organi di governo dell'Ente, nonché di tutte le risorse e le competenze necessarie al raggiungimento dei risultati, nel rispetto dei vincoli di efficienza e di economicità complessive dell'Ente;
- **Uffici:** costituiscono l'unità operativa di base, caratterizzata dall'espletamento di funzioni omogenee o di un particolare servizio con rilevanza interna ed esterna.

La Camera di Commercio di Cosenza è **parte di una rete** e integra la propria azione con le istituzioni e con le altre componenti del sistema camerale, condividendo strategie, relazioni e competenze.





Anche grazie a questo sistema a rete la Camera di commercio di Cosenza è in grado di offrire un contributo concreto alla crescita di competitività delle imprese presenti nel territorio provinciale, favorendone la modernizzazione e promuovendone le eccellenze.

I rapporti di collaborazione che la Camera di Commercio di Cosenza ha attivato coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale, ma anche soggetti pubblici e privati del territorio.

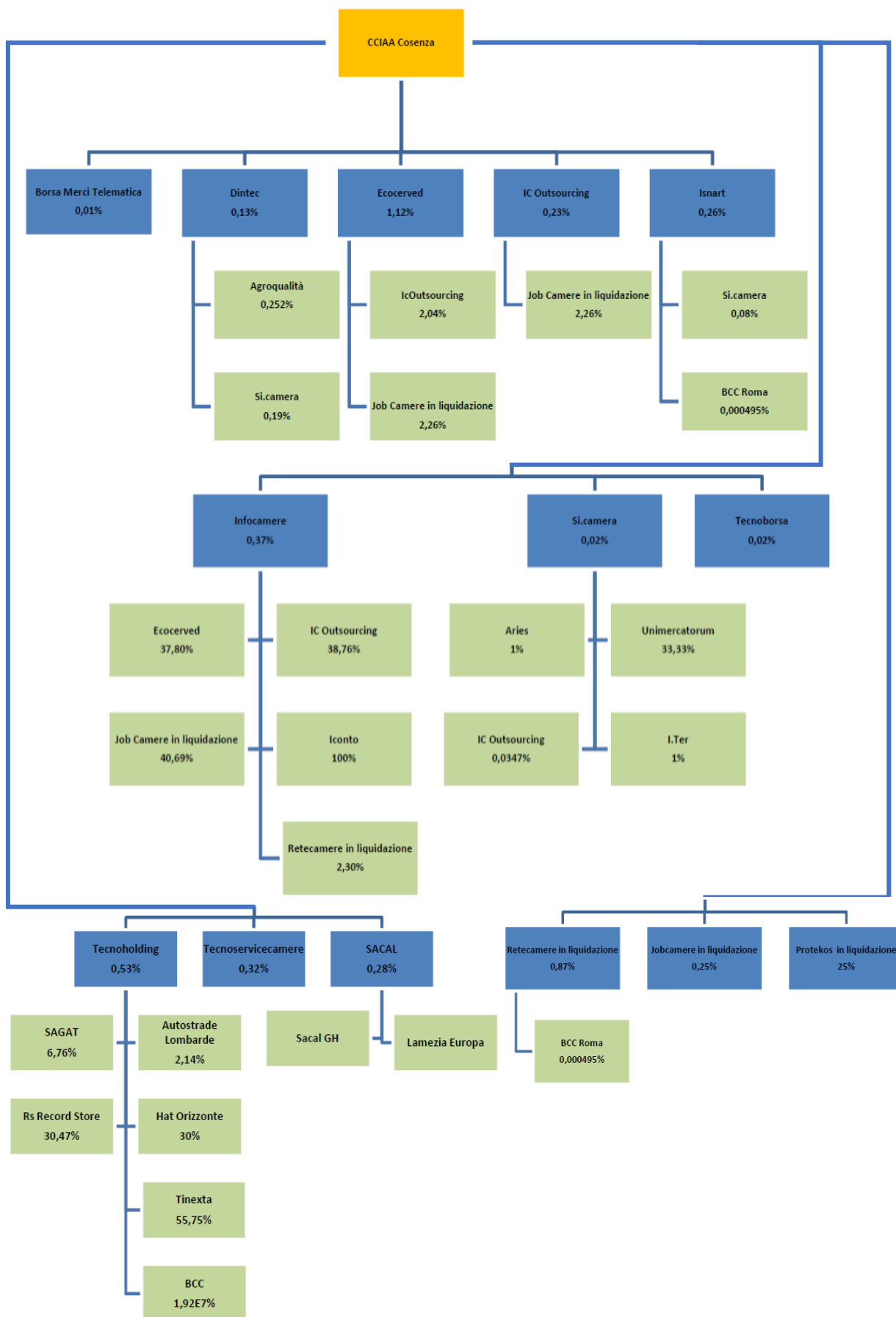
L'Azienda Speciale [Promocosenza](#) è organizzata in due divisioni:

Divisione laboratorio [CALAB](#). Rappresenta uno dei 32 nodi della rete dei laboratori camerale e offre i propri servizi agli operatori commerciali regionali per favorire le iniziative di innovazione di processo e di prodotto, attraverso una certa e qualificata caratterizzazione dello stesso secondo le norme di qualità della ISO/IEC 17025. Effettua analisi chimiche e microbiologiche anche sofisticate, di interesse per la filiera agroalimentare (agrumi, vino, olio, formaggi, salumi, carni, ecc.) analisi ambientali (acqua, aria e suolo) e servizio chiavi in mano in relazione alle normative di sicurezza HACCP.









Divisione promozione. Nasce per la promozione e lo sviluppo del territorio provinciale e il suo inserimento in un contesto economico competitivo. La divisione promozione intende offrire agli attori dello sviluppo locale il proprio sostegno ed il proprio contributo di competenza e di capacità progettuale.

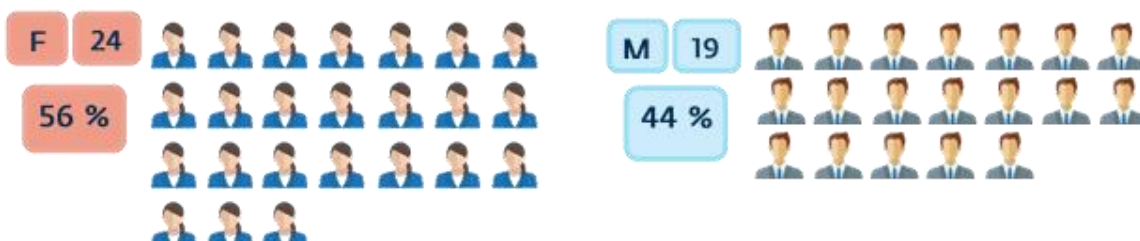
A livello territoriale, l'ente può contare su una sede distaccata nel comune di Corigliano-Rossano, località [Cantinella](#).

L'azione dell'Ente si esplica anche grazie ad [un sistema di partecipazioni](#) strettamente necessarie ai sensi dell'art. 3, comma 27, legge 24/12/2007, n. 244 al perseguimento delle finalità istituzionali della Camera di commercio, che si articolano in partecipazioni in imprese del sistema camerale che svolgono assistenza alle camere di commercio; partecipazioni in imprese che svolgono servizi alle imprese e partecipazioni in imprese che gestiscono strutture e infrastrutture di interesse economico generale.



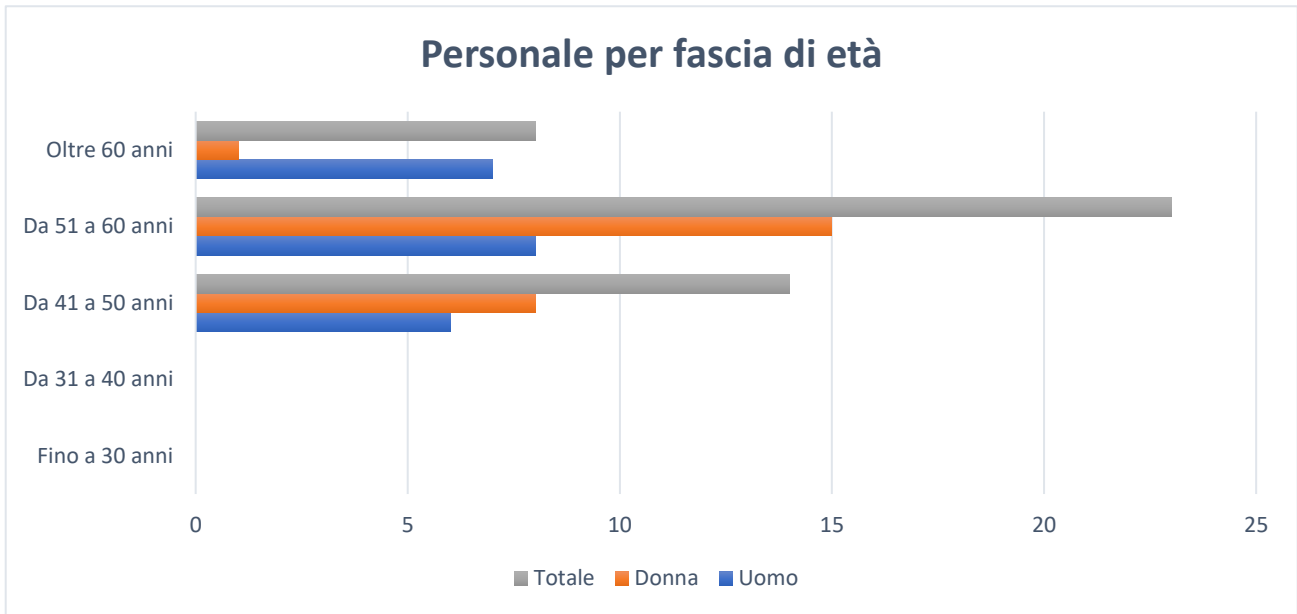
L'attuale dotazione della Camera di commercio di Cosenza è quella prevista dal Piano di razionalizzazione approvato dal Ministero dello Sviluppo Economico con D.M.16/02/2018. Nel periodo 2017-2021, per effetto di pensionamenti e del blocco del turnover, il personale della Camera di Commercio di Cosenza si è ridotto da 57 a 43 unità. Altre due unità saranno collocate in quiescenza nel 2022. Con il completamento delle procedure di reclutamento avviate quest'anno, nel 2022, la dotazione di personale camerale dovrebbe attestarsi sulle 47 unità, più confacente agli effettivi fabbisogni dell'ente. Al 31.12.2021 erano presenti 43 unità, con una leggera prevalenza degli individui di sesso femminile (56%).

Categoria	Dotazione	Copertura	Genere		
Dirig.	1	1	F	1	
			M	0	
D	15	14	F	9	
			M	5	
C	23	19	F	12	
			M	7	
B	11	8	F	1	
			M	7	
A	1	1	F	1	
			M	0	
<b>TOTALI</b>	<b>51</b>	<b>43</b>			

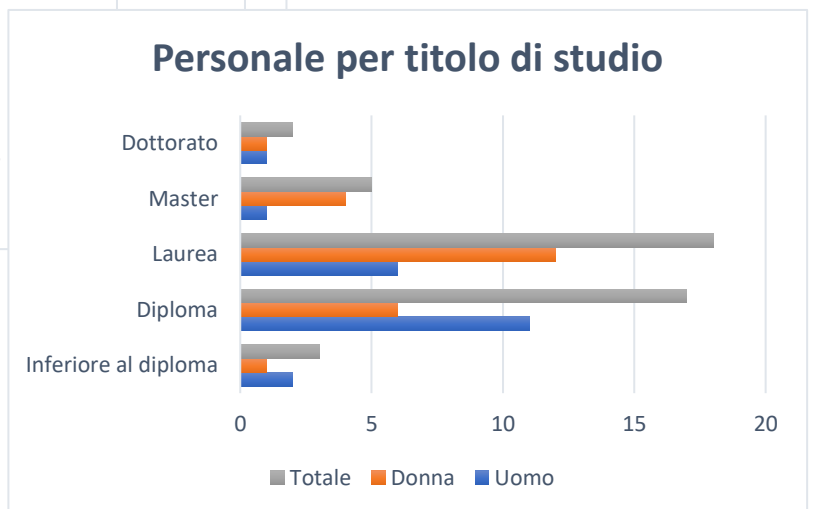
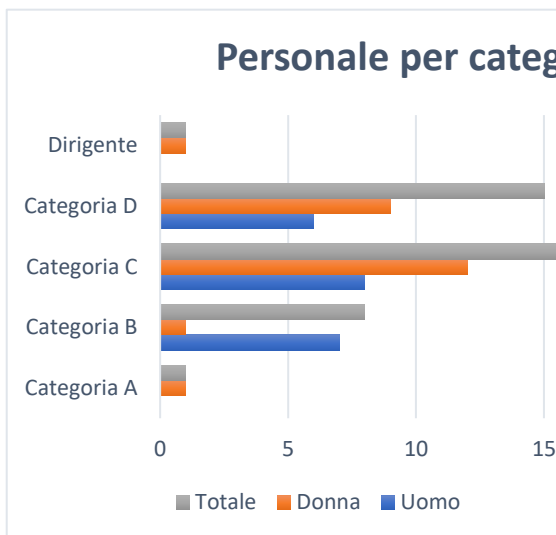


Come già detto, la Camera di Commercio di Cosenza si avvale anche della propria Azienda Speciale Promocosenza, nata dalla fusione delle due preesistenti Aziende Speciali, Promocosenza e Calab, avvenuta alla fine del 2012, la quale ha una dotazione di 9 unità.

L'età media è di 55 anni con il 51% dei dipendenti che si colloca nella fascia di età tra i 51 e i 60 anni e un'anzianità di servizio media pari a 25 anni, tenuto conto anche dei periodi maturati presso altri datori di lavoro, dei riscatti e delle ricongiunzioni.



Il 44% del personale rientra nella categoria contrattuale C e il 55% ha un titolo di studio superiore al diploma (laurea, master, dottorato di ricerca)



### 1.3.1 Altri dati sul personale

1.3.1.1 Tabella 1.1. – ripartizione del personale per genere ed età' nei livelli di inquadramento

Età (classi)	UOMINI					DONNE				
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60
Inquadramento CCNL FF.LL.										
Categoria D		0	3	2	0	0	0	3	4	2
Categoria C				6	1			5	6	1
Categoria B			1	2	4				1	0
Categoria A										1
Totale personale non dirigente		0	4	10	5			8	11	4

Età (classi)	UOMINI					DONNE				
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60
Inquadramento CCNL FF.LL.										
Dirigente/ Segretario Generale									1	
Totale personale dirigente									1	

**Nota Metodologica** – In tabella sono è presente il numero delle persone in servizio aggiornata al 31/12 del 2021 per tipo di contratto (ad esempio tempo determinato/indeterminato e/o relativo livello o accorpamento di riferimento).

### 1.3.1.2 Tabella 1.2 – ripartizione del personale per genere, età e tipo di presenza

Età (classi)	UOMINI						DONNE					
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> 60	Tot	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> 60	Tot
Tempo Pieno	0	0	4	10	5	19			6	12	4	22
Part Time >50%									1			1
Part Time <50%									1			1
<b>Totale</b>	0	0	4	10	5	19			8	12	4	24

**Nota metodologica** – la modalità di rappresentazione dei dati è quella individuata da RGS e che si trova al link <https://www.contoannuale.mef.gov.it/struttura-personale/occupazione>

### 1.3.1.3 Tabella 1.3 - anzianità nei profili e livelli non dirigenziali, ripartite per età e per genere.

Classi età	UOMINI							DONNE						
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> 60	Tot	%	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> 60	Tot	%
Permanenza nel profilo e livello														
< 3 anni														
Tra 3 e 5 anni														
Tra 5 e 10 anni														
Superiore a 10 anni		0	6	8	7	21	100%			7	15	1	23	100%
<b>Totale</b>		1	7	8	5	21 46%	100%			7	15	1	23 54%	100%

**Nota Metodologica** – Il numero di persone è inserito per classi di anzianità di permanenza per ciascun profilo e classe di età

### 1.3.1.4 Tabella 1.4 - personale dirigenziale suddiviso per livello e titolo di studio

		UOMINI		DONNE		TOTALE	
Inquadramento	Titolo di studio	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
	Laurea						
Dirigente/ Segretario Generale	Laurea magistrale						
	Master di I livello						
	Master di II livello			1	100,00%	1	100,00%
	Dottorato di ricerca						
	Totale personale			1		1	
	% sul personale						100%

**Nota Metodologica** - Tabella standard compilata per ciascun profilo e livello di inquadramento (es. 1°, 2° fascia, ecc.)

### 1.3.1.5 Tabella 1.5 - personale non dirigenziale suddiviso per livello e titolo di studio

		UOMINI		DONNE		TOTALE	
Inquadramento	Titolo di studio	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Categoria D	Inferiore al Diploma superiore						
	Diploma di scuola superiore	1	17%	1	11%	2	
	Laurea						
	Laurea magistrale	4	66%	5	56%	9	
	Master di I livello						
	Master di II livello			2	22%	2	
	Dottorato di ricerca	1	17%	1	11%	2	
	Totale personale	6		9		15	34%
	% sul personale complessivo			100%		100%	



		UOMINI		DONNE		TOTALE	
Inquadramento	Titolo di studio	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Categoria C	Inferiore al Diploma superiore						
	Diploma di scuola superiore	5	62%	4	33%	9	
	Laurea						
	Laurea magistrale	2	25%	7	58%	9	
	Master di I livello						
	Master di II livello	1	13%	1	9%	2	
	Dottorato di ricerca						
	Totale personale	8		12		20	45%
	% sul personale complessivo		100%		100%		

		UOMINI		DONNE		TOTALE	
Inquadramento	Titolo di studio	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Categoria B	Inferiore al Diploma superiore	2	29%			2	
	Diploma di scuola superiore	5	71%	1	100%	6	
	Totale personale	7		1		8	19%
	% sul personale complessivo		100%		100%		

		UOMINI		DONNE		TOTALE	
Inquadramento	Titolo di studio	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Categoria A	Inferiore al Diploma superiore			1	100	1	
	Diploma di scuola superiore						
	Totale personale						
	% sul personale complessivo				100%		2%

**Nota Metodologica** – Tabella standard compilata per ciascun profilo e livello di inquadramento

### 1.3.1.6 Tabella 1.6 - composizione di genere delle commissioni di concorso

Tipo di Commissione	UOMINI		DONNE		TOTALE		Presidente (D/U)
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	
Nessun dato	--	--	--	--	--	--	--
<b>Totale personale</b>	--	--	--	--	--	--	--

**Nota Metodologica** - Dati per ciascuna commissione di concorso nominata nell'anno (per procedure di reclutamento di personale, assegni di ricerca, collaborazioni, ecc.)

### 1.3.1.7 Tabella 1.7 - fruizione delle misure di conciliazione per genere ed età

Classi età	UOMINI							DONNE						
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> 60	Tot	%	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> 60	Tot	%
Tipo Misura conciliazione														
Part time a richiesta (verticale 50%)										1			1	5%
Part time a richiesta (verticale 83,3%)										1			1	5%
Telelavoro														
Lavoro agile														
Orari flessibili			1			1	5%			1			1	5%
Altro														
<b>Totale</b>		1				1				3				
<b>Totale %</b>							4%							12%

**Nota Metodologica:** Sono indicati i dipendenti che fruiscono delle singole misure di conciliazione nell'anno. Per il part-time è specificato il tipo: orizzontale/verticale/misto e relativa percentuale aggiungendo una riga per ciascun tipo.

1.3.1.8 Tabella 1.8 - fruizione dei congedi parentali e permessi l.104/1992 per genere

Tipologia	UOMINI		DONNE		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Numero permessi giornalieri L.104/1992 fruiti	51	18.8%	0	0%	49	10%
Numero permessi orari L.104/1992 (n.ore) fruiti						
Numero permessi giornalieri per congedi parentali fruiti	28	4%	160	15%	188	10%
Numero permessi orari per congedi parentali fruiti			23	4%	23	2%
<b>Totale</b>	<b>77</b>		<b>183</b>		<b>260</b>	<b>17%</b>
<b>% sul personale complessivo</b>		<b>22,8%</b>		<b>19%</b>		

1.3.1.9 Tabella 1.9 – fruizione della formazione suddiviso per genere, livello ed età'

	UOMINI							DONNE						
Classi età	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> 60	Tot	%	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> 60	Tot	%
Tipo Formazione														
Obbligatoria (sicurezza)														
Aggiornamento professionale			94	124	110	328	72%			120	255	76	451	74%
Competenze manageriali/Relazionali														
Tematiche CUG														
Violenza di genere														
Altro:Formazione obbligatoria Anticorruzione/ Privacy			36	48	42	126	28%			42	90	30	162	26%
<b>Totale ore</b>						454	43%						613	57%

**Nota Metodologica:** è indicata la somma delle ore di formazione fruite per i tipi di formazione: Obbligatoria (sicurezza), aggiornamento professionale (comprese competenze digitali), competenze manageriali/relazionali (lavoro di gruppo, public speaking, project work, ecc). Nel conteggio sono considerati tutti i tipi di intervento formativo la cui partecipazione sia stata attestata dall'ente formatore (sia per la formazione interna che esterna, compresa la formazione a distanza come webinar qualora attestati).

## 1.4 Le risorse economiche disponibili<sup>3</sup>

L'entità delle risorse economiche in campo della Camera di Commercio per la prossima annualità, considerando anche l'eventuale utilizzo degli avanzi patrimonializzati degli esercizi pregressi, è quantificata nel bilancio di previsione 2022 predisposto dalla Giunta e approvato dal Consiglio nel mese di dicembre 2021.

PROVENTI CORRENTI	MIGLIAIA DI EURO		
	2022 PREVENTIVO	2021 PRE-CONSUNTIVO	2020 BILANCIO
Diritto annuale	6.933	6.550	7.083
Diritti di segreteria	1.927	1.921	2.050
Contributi trasferimenti e altre entrate	183	161	223
Proventi da gestione di beni e servizi	31	32	46
Variazione delle rimanenze	-	-	-42
<b>TOTALE PROVENTI CORRENTI</b>	<b>9.074</b>	<b>8.664</b>	<b>9.360</b>

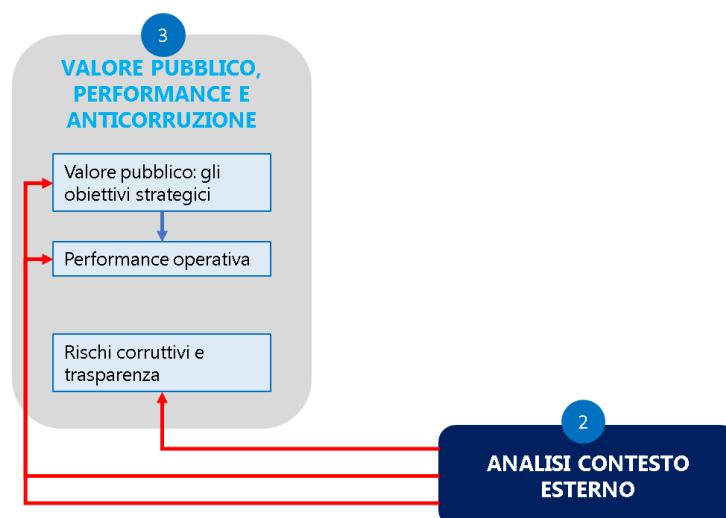
ONERI CORRENTI	MIGLIAIA DI EURO		
	2022 PREVENTIVO	2021 PRE-CONSUNTIVO	2020 BILANCIO
Personale	2.346	2.069	2.134
Funzionamento	1.883	1.773	1.832
Interventi economici	5.000	2.497	3.699
Ammortamenti e accantonamenti	3.176	3.187	4.445
<b>TOTALE ONERI CORRENTI</b>	<b>12.406</b>	<b>9.526</b>	<b>12.111</b>

<sup>3</sup> Per informazioni di dettaglio è possibile consultare la sezione "Bilanci" del sito web della Camera di commercio di Cosenza <https://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/bilanci-0>

## Destinazione delle risorse per ambito strategico

DESTINAZIONE RISORSE	RISORSE VINCOLATE DA PRECEDENTI DECISIONI	RISORSE NON VINCOLATE	RISORSE TOTALI
<b>Ambito Strategico 1-“Innovazione e competitività delle imprese e del territorio”</b>	1.042.019,10 euro	2.550.000,00 euro	3.592.019,10 euro
<b>Missione 011-Competitività e sviluppo delle imprese</b>	758.019,10 euro	2.500.000,00 euro	3.258.019,10 euro
Obiettivo-Rafforzare la resilienza delle imprese	758.019,10 euro	2.500.000,00 euro	3.258.019,10 euro
<b>Missione 016-Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo</b>	284.000,00 euro	50.000,00 euro	334.000,00 euro
Obiettivo-Rafforzare la resilienza delle imprese	284.000,00 euro	50.000,00 euro	334.000,00 euro
<b>Ambito Strategico 2- “Agricoltura, Turismo, cultura e sviluppo sostenibile”</b>	635.000,00 euro	284.425,55 euro	919.425,55 euro
<b>Missione 011-Competitività e sviluppo delle imprese</b>	635.000,00 euro	284.425,55 euro	919.425,55 euro
Obiettivo-Favorire lo sviluppo sostenibile, promuovere l'agricoltura, il turismo e la cultura	635.000,00 euro	284.425,55 euro	919.425,55 euro
<b>Ambito Strategico 3- “Semplificazione amministrativa e Regolazione del Mercato”</b>	468.555,35 euro	20.000,00 euro	488.555,35 euro
<b>Missione 012-Regolazione del mercato</b>	468.555,35 euro	20.000,00 euro	488.555,35 euro
Obiettivo-Favorire la semplificazione per ridurre gli oneri amministrativi a carico delle imprese e tutelare il consumatore e la legalità del mercato	468.555,35 euro	20.000,00 euro	488.555,35 euro
<b>TOTALE</b>	<b>2.145.574,45 euro</b>	<b>2.854.425,55 euro</b>	<b>5.000.000,00 euro</b>

## 2 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO<sup>4</sup>



L'azione della Camera di Commercio per l'annualità 2022 deve essere contestualizzata tenendo conto del mutato scenario economico di riferimento, che presenta evidenti segnali di miglioramenti rispetto allo scorso anno. La crisi pandemica ha causato la più grave recessione dalla fine del secondo conflitto mondiale. Nello scorso anno il Pil globale è diminuito del 3,3%, il commercio internazionale si è ridotto di quasi il 9% a causa della temporanea interruzione delle catene produttive globali e per la caduta del turismo.

Le politiche economiche espansive hanno attenuato gli effetti negativi della recessione. Per contrastare le tensioni sui mercati finanziari, evitare restrizioni del credito a famiglie ed imprese, scongiurare il rischio di avvitamento della crisi, le Banche Centrali hanno messo in circolazione una quantità eccezionale di liquidità e i Governi nazionali hanno adottato politiche di bilancio straordinarie per sostenere famiglie ed imprese.

Lo sviluppo dei vaccini e l'andamento favorevole delle campagne di vaccinazione, adesso, hanno consentito a molti Paesi di uscire dall'emergenza sanitaria ed economica. Secondo il FMI, il Pil mondiale dovrebbe crescere del 6% nel 2021 e del 4,9% nel 2022. Tale scenario favorevole sconta, però, alcuni fattori di incertezza legati all'emergere di nuove e più pericolose varianti del virus, all'andamento diseguale delle campagne di vaccinazioni fra Paesi avanzati e Paesi emergenti, all'impennata dei prezzi delle materie prime e dell'energia. Nell'area Euro il Pil dovrebbe salire mediamente del 4,6% e del 4,3% nel biennio 2021-2022.

Accanto ai progressi in ambito sanitario, pur con l'eventualità di emersione di varianti del virus in grado di ridurre l'efficacia della protezione vaccinale e la necessità di ulteriori richiami per le categorie più esposte, si registrano il recupero dell'export, la crescita del tasso di natalità netto delle imprese, la ripresa della domanda di lavoro, il miglioramento delle aspettative del sistema economico connesse all'entità delle risorse derivanti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e alle riforme strutturali collegate.

<sup>4</sup> [Collegamento con il paragrafo 3.1 del PIAO "Valore pubblico: gli obiettivi strategici"](#)

[Collegamento con il paragrafo 3.2 del PIAO "Performance operativa"](#)

[Collegamento con il paragrafo 3.5 del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza"](#)



Al momento non sono disponibili dati previsionali aggiornati sull'andamento del Valore Aggiunto provinciale, però, sorprende positivamente la circostanza che nel terzo trimestre 2021, la provincia di Cosenza abbia registrato oltre 1.100 realtà imprenditoriali in più rispetto al terzo trimestre del 2020.

Tuttavia, non bisogna dimenticare che l'attuale fase di ripresa è minacciata dai rischi prodotti dalle strozzature nelle catene di approvvigionamento, dall'aumento dei prezzi delle materie prime e dell'energia, dal forte aumento dell'inflazione nella zona euro, dalla diffusione della pandemia virale nelle stagioni autunnale e invernale.

Le previsioni della Svimez tengono conto anche dei presumibili effetti dell'attuazione del PNRR e delle altre misure di sostegno governativo. In particolare, viene sottolineato che, nonostante tali interventi determinino una crescita aggiuntiva maggiore nel Sud, essi, comunque, non saranno in grado di compensare la minore dinamicità tendenziale dell'economia meridionale rispetto a quella del resto dell'Italia e, quindi, a ridurre il divario territoriale. Sul PNRR sussistono ancora lacune da colmare per fare in modo che la prescrizione di destinare il 40% delle risorse del Piano alla riduzione del divario territoriale, da mera dichiarazione programmatica, si trasformi in un concreto programma di interventi capace di innescare un processo di convergenza dal 2023 in poi. Preoccupa che la quota del 40% delle risorse da dedicare al Mezzogiorno non sia stata declinata all'interno dei singoli interventi del Piano perché in questo modo risulterà difficile monitorare la corretta allocazione delle risorse e, soprattutto, evitare la sostituzione delle somme del PNRR con quelle che lo Stato aveva, in precedenza, già destinato al Sud.

In Calabria, nonostante la diffusione del virus sia stata quasi sempre inferiore rispetto alla media nazionale, le misure restrittive di contenimento sono state più pesanti. Infatti, quando, con la seconda ondata pandemica, il Governo ha adottato misure graduate nei vari territori in base alla diffusione del contagio e alla resilienza dei sistemi sanitari, il numero dei giorni in cui la Calabria è stata dichiarata zona rossa o arancione è risultato superiore rispetto alle altre regioni italiane. Conseguentemente nel 2020, il Pil calabrese, secondo la Svimez, si sarebbe ridotto di una percentuale maggiore rispetto sia al dato medio nazionale che a quello del Mezzogiorno (-9,6% della Calabria a fronte del -8,9% dell'Italia, del -9,1% del Centro-Nord e del -8,2% del Meridione).

Non sono disponibili dati specifici riferiti alla provincia di Cosenza, tuttavia è presumibile che l'andamento della sua economia non si discosti più di tanto da quello medio calabrese.

## I numeri della provincia di Cosenza

Superficie <sup>(1)</sup>	6.709,75 Km <sup>2</sup>	Residenti <sup>(1)</sup>	676.119 <small>(gen/21)</small>
Comuni <sup>(1)</sup>	150	Stranieri <sup>(1)</sup>	31.483 <small>(gen/21)</small>

PIL (mln) <sup>(2)</sup>	€ 11.007,08 <small>(2018)</small>	Reddito medio <sup>(4)</sup>	€ 14.525 <small>(2018)</small>
PIL <sup>(2)</sup> procapite	€ 15.600 <small>(2018)</small> 51% media UE		

Tasso Occupazione (ITA 63,5%) <sup>(1)</sup>	46% <small>(2020)</small>	Giovanile <sup>(15/29)</sup>	23,2%
		Femminile	13,2%

Tasso Disoccupazione (ITA 9,5%) <sup>(1)</sup>	22,3% <small>(2020)</small>	Giovanile <sup>(15/29)</sup>	41,5%
		Femminile	25,6%

Localizzazioni d'impresa <sup>(3)</sup>	81.243 <small>(+1.660)</small>	Giovanile	7.242 <small>(-449)</small>
		Femminile	16.315 <small>(+417)</small>

Sedi	69.477 <small>(+1.025)</small>	Artigiane	11.477 <small>(+91)</small>
------	--------------------------------	-----------	-----------------------------

Unità locali	11.766 <small>(+365)</small>	Straniere	4.700 <small>(+149)</small>
--------------	------------------------------	-----------	-----------------------------

Mobilità dei laureati (ogni 1.000 laureati residenti) <sup>(1)</sup>	-41,8 <small>(2019)</small>	Brevetti (per mln abitanti – ITA 77,5)	11,2 <small>(2017)</small>
		Formazione continua (ITA 8,1%)	5,6% <small>(2020)</small>

(1) Fonte ISTAT - BES; (2) Fonte Eurostat; (3) Fonte Movimpresa-Infocamere;

## 2.1 Elementi di carattere normativo

Gli anni trascorsi si sono caratterizzati per una profonda transizione e rivisitazione delle CCIAA e delle loro attribuzioni e competenze. In particolare, il percorso di riforma ha visto, tra le altre cose, un processo di riordino delle funzioni, delle circoscrizioni territoriali e del finanziamento.

**DL 90/2014.** È l'antefatto del processo di riforma e ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale - realizzatasi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, -40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.

**D.lgs. 219/2016.** Presumibilmente, il 2022 sarà l'anno in cui verrà finalmente portato a termine, dopo sei anni di inutili e defaticanti contenziosi, il percorso di riforma del sistema camerale. Sempre in riferimento al completamento della Riforma, il MISE ha, recentemente, sollecitato i Commissari straordinari delle ultime Camere in accorpamento, ad accelerare le procedure. Completato tale passaggio, sarà possibile riesaminare le questioni della revisione del sistema di finanziamento delle Camere di Commercio, della rimozione del divieto di realizzare iniziative promozionali diretta all'estero, del ripristino degli emolumenti in favore degli amministratori camerali, dell'affrancamento dai vincoli imposti dalle varie leggi taglia-spese e dall'obbligo di riversare i relativi risparmi al Bilancio dello Stato.

**DM 16 febbraio 2018.** Decreto del MiSE approvato a partire dalla proposta di Unioncamere nazionale e riguardante la razionalizzazione organizzativa e territoriale prevista dal cd Piano di razionalizzazione previsto dal D.lgs 219-2016.

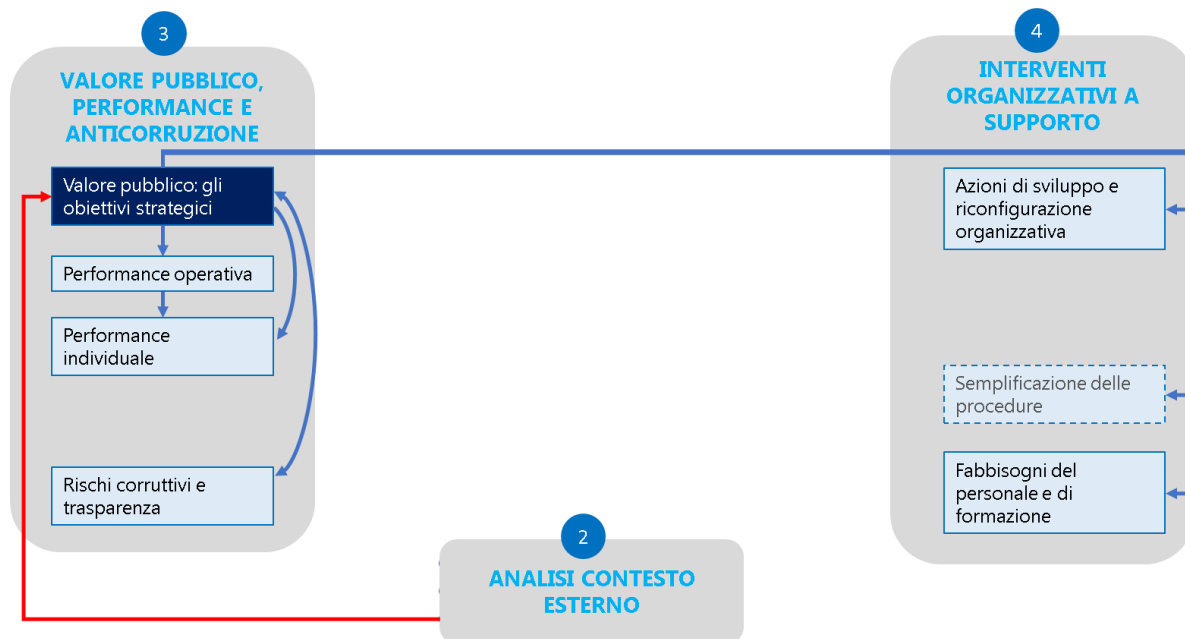
**DM 7 marzo 2019.** Con questo «decreto servizi» è stato ridefinito l'intero paniere di attività del Sistema camerale, individuando i servizi che esso è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

**Il D.L. 104/2020.** Convertito nella legge 126 del 13 ottobre 2020 ha messo un punto fermo sul percorso di riforma del sistema camerale, che va avanti da più di cinque anni, fissando il termine del 30 novembre 2020, entro cui il processo di riorganizzazione delle Camere di Commercio deve essere completato con l'insediamento degli organi delle nuove Camere costituite ad esito degli accorpamenti.

**Provvedimenti conseguenti alla pandemia da Coronavirus.** Il 30 gennaio 2020 l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) ha dichiarato emergenza di sanità pubblica di interesse internazionale l'epidemia di coronavirus in Cina. Il giorno successivo il Governo italiano, dopo i primi provvedimenti cautelativi adottati a partire dal 22 gennaio, tenuto conto del carattere particolarmente diffusivo dell'epidemia, ha proclamato lo stato di emergenza e messo in atto le prime misure contenimento del contagio sull'intero territorio nazionale. Le misure adottate dal Governo disponibili a questo indirizzo <http://www.governo.it/it/coronavirus-normativa>.

### 3 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

#### 3.1 VALORE PUBBLICO: GLI OBIETTIVI STRATEGICI<sup>5</sup>



Il Piano della performance è stato inviato a tutti i dipendenti tramite email in data 3.02.2022

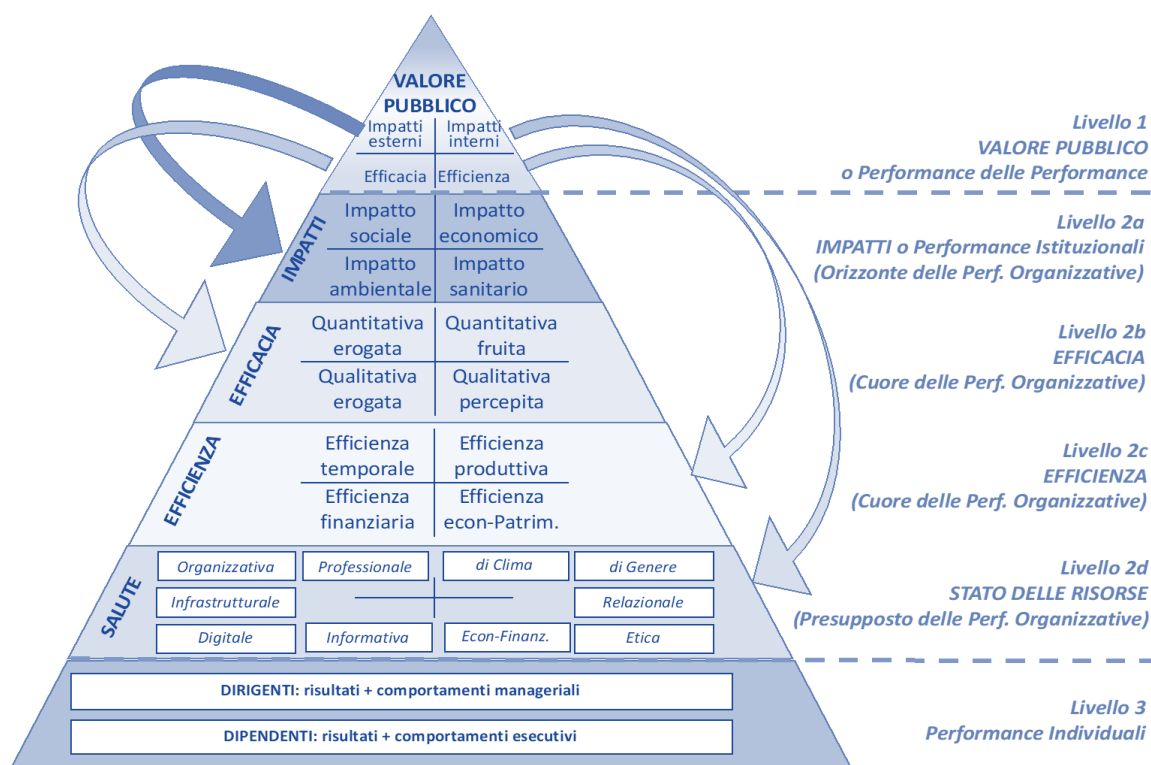
<sup>5</sup> [Collegamento con il capitolo 2 del PIAO "Analisi del contesto esterno"](#)

## L'albero della performance

AMBITI STRATEGICI	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	
<b>Ambito 1</b> Innovazione e competitività delle imprese e del territorio	<b>OS1.1</b> Rafforzare la resilienza delle imprese	<b>OP1.1.1</b> – Favorire la Transizione Digitale	
		<b>OP1.1.2</b> - Sensibilizzazione e orientamento all'imprenditorialità (Camera Orienta) e al lavoro (RASL)	
		<b>OP1.1.3</b> - Il Sistema Informativo Excelsior per i giovani	
		<b>OP1.1.4</b> Resto al Sud: assistenza integrata con Registro imprese	
<b>Ambito 2</b> Agricoltura, Turismo, cultura e sviluppo sostenibile	<b>OS2.1</b> Favorire sviluppo sostenibile, promuovere l'agricoltura, il turismo e la cultura	<b>OP2.1.1</b> Valorizzazione e Promozione del territorio - "La Sila Grande"	
		<b>OP2.1.2</b> Servizi di promozione e diritto annuo: comunicazione integrata	
		<b>OP2.1.3</b> Camera Green: risparmio energetico e riuso carta	
<b>Ambito 3</b> Semplificazione amministrativa e Regolazione del mercato	<b>OS3.1</b> Facilitare l'interazione con le imprese attraverso la semplificazione e la digitalizzazione, tutelare il mercato	<b>OP3.1.1</b> Favorire la transizione burocratica e la semplificazione	
		<b>OP3.1.2</b> Protocolli sulla giustizia alternativa - Revisione convenzioni con Enti e Comuni	
		<b>OP3.1.3</b> Giustizia per tutti – Azione di promozione degli strumenti di giustizia alternativa	
		<b>OP3.1.4</b> - Miglioramento qualità dell'informazione economica: cancellazioni d'ufficio imprese non operative	
		<b>OP3.1.5</b> - Informatizzazione risultato finale esami mediatori immobiliari	
		<b>OP3.1.6</b> - Restituzione delle Ricevute di ritorno degli atti giudiziari con Pec	
<b>Ambito 4</b> Efficienza e ottimizzazione delle risorse	<b>OS4.1</b> Rendere più efficienti i processi e l'organizzazione in un'ottica di qualità dei servizi	<b>OP4.1.1</b> Processo Ri-posizionamento della Camera di Commercio di Cosenza	
		<b>OP4.1.2</b> Celebrazioni 210° anniversario della costituzione della Camera di Commercio di Cosenza (ART. 67, COMMA 3 lett. i), DEL CCNL 21.05.2018)	
	<b>OS4.2</b> Valorizzare il personale	<b>OP4.2.1</b> Prima implementazione del piano di fabbisogno secondo nuovi profili professionali (ART. 67, COMMA 5 lett. b), DEL CCNL 21.05.2018)	
		<b>OS4.3</b> Ottimizzare le risorse	<b>OP4.3.1</b> Riqualificazione patrimonio immobiliare (ART. 67, COMMA 5 lett. b), DEL CCNL 21.05.2018)
			<b>OP4.3.2</b> Recupero e Gestione oneri Agente della Riscossione per partite annullate

## Pianificazione triennale: creazione di Valore pubblico e obiettivi strategici<sup>6</sup>

La Camera di commercio è parte di un progetto di "Misurazione del Valore Pubblico", condotto dal Dipartimento della Funzione Pubblica con Unioncamere e le Camere di commercio di Torino e Perugia nell'ambito del quale questo ciclo della performance sarà in parte calato in un contesto di sperimentazione diretto ad ottenere indicazioni di livello generale per la futura applicazione di tecniche e principi di misurazione del valore nel sistema camerale. L'obiettivo è quello di accrescere la capacità di programmare, misurare, valutare e rendicontare le proprie performance verso il miglioramento del benessere delle imprese e degli stakeholder. Ciò va realizzato finalizzando le proprie performance verso la generazione di **Valore Pubblico**, ossia l'insieme dinamico degli impatti prodotti dalle politiche e dai servizi della Camera sul benessere delle imprese e degli stakeholder, in risposta ai loro bisogni. È un approccio ispirato ad un "modello di Public Value Governance" che poggia sulla metodologia della "**Piramide del Valore pubblico**". Quest'ultima consente di governare i flussi di generazione del valore tramite una logica di accumulazione progressiva fondata sulla valutazione coordinata degli indicatori contenuti nei vari livelli della performance. Il valore si accumula progressivamente di livello in livello e trova la sua misura sintetica nel primo.



<sup>6</sup> [Collegamento con il capitolo 2 del PIAO "Analisi del contesto esterno"](#)

[Collegamento con il paragrafo 3.5 del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza"](#)

[Collegamento con il paragrafo 3.2 del PIAO "Performance operativa"](#)

[Collegamento con il paragrafo 3.4 del PIAO "Performance individuale"](#)

[Collegamento con il paragrafo 4.1 del PIAO "Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa"](#)

[Collegamento con il paragrafo 4.3 del PIAO "Semplificazione delle procedure"](#)

[Collegamento con il paragrafo 4.4 del PIAO "Fabbisogni del personale e di formazione"](#)

La Camera di Commercio genera Valore Pubblico (livello 1) quando:

- (livello 2a) impatta positivamente sul benessere esterno, migliorando il benessere specifico di imprese e stakeholder;
- (livello 2b) orienta le performance organizzative di efficacia verso il miglioramento degli impatti;
- (livello 2c) orienta le performance organizzative di efficienza verso il miglioramento degli impatti;
- (livello 2d) impatta positivamente sulla salute interna delle risorse dell'ente, contribuendo al mantenimento e al miglioramento della salute istituzionale;
- (livello 3) orienta le performance individuali dei dirigenti e dei dipendenti verso il miglioramento di quelle organizzative.

In ultima analisi, il Valore Pubblico potrà essere misurato tramite un meta-indicatore, che si configuri quale risultanza sintetica degli indicatori di performance contenuti negli strumenti di programmazione, misurazione e valutazione della Camera. Ai fini della misurazione del Valore pubblico, si provvede alla normalizzazione dei singoli indicatori di dettaglio, ai fini di esprimerli in un'unica scala e di poterli comparare. La normalizzazione sarà realizzata tenendo presenti le baseline, i target e i valori rilevati.

Solo per tali fini e quindi senza impatto sulle performance individuali, la Camera di commercio rileverà per l'anno in corso i seguenti indicatori di performance, per la misurazione del Valore Pubblico creato attraverso il progetto "Trasformazione Digitale - La PA apre la strada alle imprese":

**Obiettivo specifico triennale - Trasferire competenze digitali all'esterno: andare incontro alle imprese sulla strada della digitalizzazione.**

Dimensione	Tipologia	Descrizione		Formula	Fonte
IMPATTO	Impatto economico	Livello di diffusione del Cassetto Digitale		% di imprese utilizzatrici sul totale delle imprese iscritte al R.I.	Infocamere
Direzione	Peso	Peggior performance	Miglior Performance	Base-line	Target
+	100%	0%	100%	% A.P.	> A.P.%

**Obiettivo operativo annuale - Trasferire competenze digitali all'esterno: migliorare la qualità percepita.**

Dimensione	Tipologia	Descrizione		Formula	Fonte
EFFICACIA	Qualità percepita	Qualità percepita dall'utenza che fruisce dei servizi PID		Numero di utenti soddisfatti	interna
Direzione	Peso	Peggior performance	Miglior Performance	Base-line	Target
+	100%	0%	100%	% A.P.	> A.P.

**Obiettivo operativo annuale - Trasferire competenze digitali all'esterno: diminuire i costi di formazione.**

Dimensione	Tipologia	Descrizione		Formula	Fonte
EFFICIENZA	Efficienza economica	Costo orario medio dell'attività di formazione		Totale costi formazione / n. ore di formazione erogate	Kronos
Direzione	Peso	Peggior performance	Miglior Performance	Base-line	Target
-	100%	0%	100%	A.P.	<A.P.

**Obiettivo operativo annuale - Trasferire competenze digitali all'esterno: mappare le competenze digitali del personale**

Dimensione	Tipologia		Descrizione		Formula	Fonte
SALUTE DELLE RISORSE	Risorse Umane		Mappatura delle competenze digitali		Percentuale di personale mappato	Interna
	Direzione	Peso	Peggior performance	Miglior Performance	Base-line	Target
	+	100%	0%	100%	0%	50%
	Tipologia		Descrizione		Formula	Fonte
	Risorse digitali		Utilizzo della piattaforma di knowledge sharing		Percentuale di personale coinvolto nella attività	Interna
	Direzione	Peso	Peggior performance	Miglior Performance	Base-line	Target
	+	100%	0%	100%	% A.P.	> A.P.
	Tipologia		Descrizione		Formula	Fonte
	Risorse organizzative		Mappatura dei servizi ai fini della digitalizzazione		Percentuale dei servizi mappati	Interna
	Direzione	Peso	Peggior performance	Miglior Performance	Base-line	Target
+	100%	0%	100%	% A.P.	>= A.P.	



## La mappa e gli obiettivi strategici

MISSIONI E AMBITI STRATEGICI		OBIETTIVI STRATEGICI			
		Missione 011 - Competitività e sviluppo delle imprese Missione 016 - Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo		Missione 012 - Regolazione del mercato	Missione 032 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche
		<b>Ambito 1</b> Innovazione e competitività delle imprese e del territorio	<b>Ambito 2</b> Agricoltura, Turismo, cultura e sviluppo sostenibile	<b>Ambito 3</b> Semplificazione amministrativa e Regolazione del mercato	<b>Ambito 4</b> Efficienza e ottimizzazione delle risorse
PROSPETTIVE BALANCED CORECARD	Imprese, Territorio e Consumatori	Rafforzare la resilienza delle imprese	Favorire lo sviluppo sostenibile, promuovere l'agricoltura, il turismo e la cultura	Facilitare l'interazione con le imprese attraverso la semplificazione e la digitalizzazione, tutelare il mercato	
	Processi interni				Rendere più efficiente i processi e l'organizzazione in una ottica di qualità dei servizi
	Innovazione e crescita				Valorizzare il personale
	Economica-finanziaria				Ottimizzare le risorse



## AMBITO STRATEGICO 1 Innovazione e competitività di imprese e territorio

Risorse Economiche

€ 1.042.019

Programma (D.M. 27.03.2013)

**Missione 011** Competitività e sviluppo delle imprese

**Missione 016** Commercio internazionale e internazionalizzazione sistema produttivo

Obiettivo Strategico 1.1

Rafforzare la resilienza delle imprese

Descrizione

L'azione camerale sarà diretta principalmente a realizzare servizi formativi e interventi consulenziali finalizzati ad aumentare le competenze imprenditoriali e manageriali, favorire la flessibilità e l'innovazione, l'accesso ai contributi messi a disposizione delle imprese dal Governo nazionale, aumentare la competitività delle imprese. Il sostegno alle aziende continuerà a essere realizzato mediante bandi di contributo, anche se, con la ripresa economica in atto, tali interventi saranno più selettivi e si concentreranno maggiormente su imprese che scontano ancora difficoltà ad uscire dalla crisi e su ambiti non coperti da interventi nazionali e regionali.

Indicatore	Algoritmo	Target	
<b>KPI1.1_001</b> Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici in tema di Digitalizzazione e Orientamento al Lavoro e Professioni.	[Interventi economici per Digitalizzazione (D2+E1.1.1.) + Interventi economici per Orientamento al Lavoro e Professioni (D4)]/[Preventivo Interventi economici per Digitalizzazione (D2+E1.1.1.) + Preventivo Interventi economici per Orientamento al Lavoro e Professioni (D4)]	2022	>=90%
		2023	>=90%
		2024	>=90%
<b>KPI1.1_002</b> Incidenza degli oneri per Servizi e Interventi economici in tema di Digitalizzazione e Orientamento al Lavoro e Professioni, sugli Oneri correnti, rispetto al valore medio del triennio	[Oneri per Servizi (costi) e Interventi economici per Digitalizzazione (D2+E1.1.1.)+Orientamento al Lavoro e Professioni(D4)]/Oneri Correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.	2022	>= media 18-19-21
		2023	>= media 19-21-22
		2024	>= media 21-22-23
<b>KPI1.1_003</b> Incidenza degli oneri per Servizi e Interventi economici in tema di Internazionalizzazione sugli Oneri correnti, rispetto al valore medio del triennio	[Oneri per Servizi (costi) e Interventi economici per Internazionalizzazione (D1)]/Oneri Correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.	2022	>= media 18-19-21
		2023	>= media 19-21-22
		2024	>= media 21-22-23
<b>KPI1.1_004</b> Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici a supporto dell'internazionalizzazione del sistema produttivo.	[Interventi economici per Internazionalizzazione (D1)]/[Preventivo Interventi economici per Internazionalizzazione (D1)]	2022	>=90%
		2023	>=90%
		2024	>=90%



## AMBITO STRATEGICO 2 Agricoltura, Turismo, cultura e sviluppo sostenibile

Risorse Economiche

€ 635.000

Programma (D.M. 27.03.2013)

**Missione 011** Competitività e sviluppo delle imprese

**Missione 016** Commercio internazionale, internazionalizzazione sistema produttivo

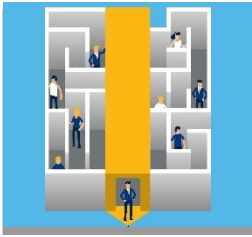
Obiettivo Strategico 2.1

Favorire lo sviluppo sostenibile, promuovere l'agricoltura, il turismo e la cultura

Descrizione

La diffusione del Covid-19 ha dimostrato che esiste una connessione diretta ed evidente tra lo stato di salute dell'ambiente e lo stato di salute delle persone. Per questo motivo le politiche europee e nazionali adottate per contrastare la crisi pandemica favoriscono la sostenibilità ambientale. Il Green Deal, il Programma Next Generation EU, il Pacchetto Fitfor55, il PNRR e il PNIEC (Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima) stabiliscono ambiziosi obiettivi di riduzione, entro il 2030, delle emissioni del 55% rispetto ai valori del 1990 e di conseguire la completa decarbonizzazione per il 2050. In particolare, il PNRR finanzia, nell'ambito della "Missione 2-Rivoluzione verde e transizione ecologica" interventi di sostenibilità ambientale, quali la transizione energetica verso fonti rinnovabili, la riqualificazione degli edifici pubblici e privati, la mobilità sostenibile, il contrasto al dissesto idrogeologico, la tutela della biodiversità, la gestione delle risorse idriche e dei rifiuti, il sostegno all'agricoltura sostenibile e la promozione dell'economia circolare.

Indicatore	Algoritmo	Target	
<b>KPI1.1_001</b> Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici in tema di ambiente, Green Economy e l'inclusività, sviluppo dell'agricoltura, turismo e promozione della cultura.	[Interventi economici per Turismo e Cultura (D3) + Ambiente e Sviluppo sostenibile (D5) + Sviluppo e qualificazione dei prodotti (D6)]/[Preventivo Interventi economici per Turismo e Cultura (D3) + Ambiente e Sviluppo sostenibile (D5) + Sviluppo e qualificazione dei prodotti (D6)]	2022	>=90%
		2023	>=90%
		2024	>=90%
<b>KPI1.1_002</b> Incidenza degli oneri per Servizi e Interventi economici in tema di Turismo, Cultura, Ambiente, Sviluppo sostenibile, Sviluppo e qualificazione dei prodotti, sugli Oneri correnti, rispetto al valore medio del triennio.	[Oneri per Servizi (costi) e Interventi economici per Turismo e Cultura (D3) + Ambiente e Sviluppo sostenibile (D5) + Sviluppo e qualificazione dei prodotti (D6)]/Oneri Correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.	2022	>= media 18-19-21
		2023	>= media 19-21-22
		2024	>= media 21-22-23



## AMBITO STRATEGICO 3 Semplificazione amministrativa, Regolazione del mercato

Risorse Economiche

€ 468.555

Programma (D.M. 27.03.2013)

Missione 012 Regolazione del mercato

Obiettivo Strategico 3.1

Facilitare l'interazione con le imprese attraverso la semplificazione e la digitalizzazione, tutelare il mercato

### Descrizione

Le Camere di Commercio sono fra gli enti ad avere maggiormente digitalizzato processi e servizi. Il Registro delle Imprese, svolgendo un'attività già completamente digitalizzata da molti anni, ha mantenuto i propri elevati standard quantitativi anche nel periodo emergenziale, visto che riesce ad evadere tutte le pratiche trasmesse dall'utenza in tempi decisamente inferiori rispetto a quelli previsti dalla normativa (100% delle pratiche evase nei cinque giorni lavorativi a fronte dell'86,2% della media nazionale). L'introduzione dello Smart Working emergenziale ha rappresentato l'occasione per completare ulteriormente la digitalizzazione interna con lo sviluppo di nuovi sistemi di collaborazione a distanza e conduzione delle procedure.

Indicatore	Algoritmo	Target	
		Anno	Valore
KPI3.1_001 Percentuale di servizi a pagamento tramite PagoPA	N. servizi a pagamento che consentono uso PagoPA / N. totale servizi erogati a pagamento	2022	>=AP
		2023	>=AP
		2024	>=AP
KPI1.1_002 Percentuali di comunicazioni tramite domicilia digitali	N. di comunicazioni elettroniche inviate ad imprese e PPAA tramite domicilia digitali/Totale comunicazioni	2022	>=AP
		2023	>=AP
		2024	>=AP
KPI1.1_003 Grado di trasparenza e prevenzione della corruzione dell'amministrazione	Valore dell'indice sintetico di trasparenza e prevenzione della corruzione	2022	>=90%
		2023	>=90%
		2024	>=90%



**AMBITO STRATEGICO 4**  
**Efficienza e ottimizzazione delle risorse**

**Risorse Economiche**

**€ 4.229.000**

**Programma (D.M. 27.03.2013)**

**Missione 032 Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche**

**Obiettivo Strategico 4.1**

**Rendere più efficienti i processi e l'organizzazione in un'ottica di qualità dei servizi**

**Descrizione**

La Camera di Commercio dovrà operare al massimo delle sue capacità per contribuire all'attuazione del PNRR, sostenendo le imprese nello sviluppo delle loro attività produttive. In quest'ottica, l'Ente si adegua alle disposizioni del DPCM del 23 settembre 2021 che, nel regolare il rientro in presenza del personale della PA entro la fine di ottobre 2021, individua nel lavoro in presenza, la modalità ordinaria della prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche.

Indicatore	Algoritmo	Target	
		Anno	Valore
<b>KPI4.1_001</b> Costi di personale e funzionamento per impresa	(Oneri del personale + Oneri di funzionamento) / imprese attive al 31/12	<b>2022</b>	<= € 80
		<b>2023</b>	<= € 80
		<b>2024</b>	<= € 80
<b>KPI4.1_002</b> Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	Sommatoria (tempo pagamento * importo_pagamento) / sommatoria (importo_pagamento)	<b>2022</b>	<= AP
		<b>2023</b>	<= AP
		<b>2024</b>	<= AP



## AMBITO STRATEGICO 4 Efficienza e ottimizzazione delle risorse

Risorse Economiche

€ 4.229.000

Programma (D.M. 27.03.2013)

**Missione 032** Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche

**Obiettivo Strategico 4.2**

Valorizzare il personale

Descrizione

La Camera, già da molti anni, nel tracciare le sue linee strategiche, ha definito la sua mission canalizzandola nella logica di Open Camera Cosenza, che significa mettere le imprese al centro dell'azione camerale, praticare l'ascolto e valorizzare e gestire il personale camerale, quale leva per soddisfare le esigenze delle imprese (c.d. gestione outside del personale). Tale modello, nella sua semplicità, ha destato anche l'interesse dell'OCSE, che lo ha inserito nell'OPSI Observatory of Public Sector Innovation, la banca dati che contiene le buone pratiche delle amministrazioni dei Paesi più avanzati del mondo. Successivamente Open Camera Cosenza è diventato "Modello Open Camera Cosenza" perché è stata aggiunta la collaborazione inter-istituzionale con le altre amministrazioni, intesa quale ulteriore leva per conseguire l'obiettivo della soddisfazione delle imprese.

Indicatore	Algoritmo	Target	
		2022	2023
<b>KPI4.2_001</b> Grado di copertura delle attività formative per il personale <sup>7</sup>	Dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / Totale personale	>=80%	>=80%
		>=80%	>=80%
		>=80%	>=80%
<b>KPI4.2_003</b> Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale <sup>8</sup>	Dipendenti che hanno ricevuto colloqui di valutazione / Totale personale	>=80%	>=80%
		>=80%	>=80%
		>=90%	>=90%
<b>KPI4.2_004</b> Ore di formazione fruita dal personale sul tema contrasto corruzione, trasparenza <sup>9</sup>	Numero di ore fruita dal personale	>=6	>=6
		>=6	>=6
		>=6	>=6

<sup>7</sup> Indicatore rilevante ai fini delle politiche di genere

<sup>8</sup> Indicatore rilevante ai fini delle politiche di genere

<sup>9</sup> Indicatore rilevante ai fini delle politiche di genere



## AMBITO STRATEGICO 4 Efficienza e ottimizzazione delle risorse

Risorse Economiche

€ 4.229.000

Programma (D.M. 27.03.2013)

Missione 032 Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche

Obiettivo Strategico 4.3

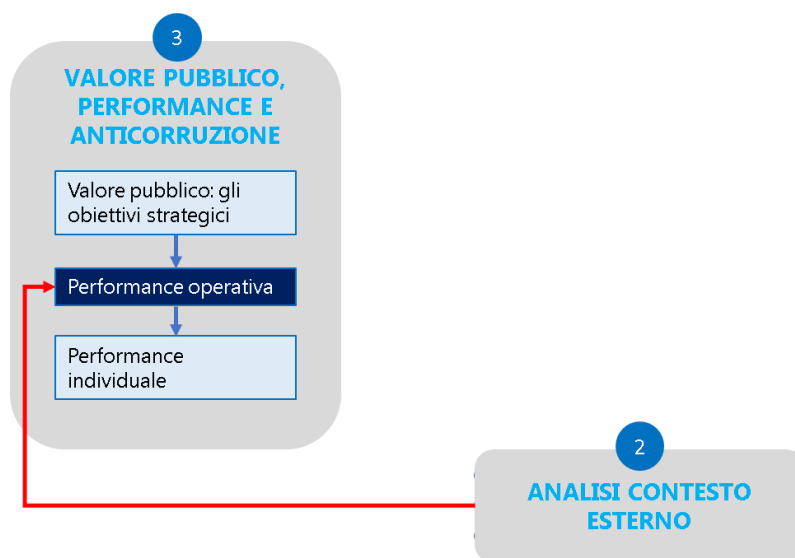
Ottimizzare le risorse

Descrizione

La Camera di Commercio di Cosenza si appresta ad affrontare il prossimo anno con la consolidata politica di governo ispirata a principi di razionalizzazione della spesa e ottimizzazione delle scelte di gestione. Nel 2020 la pandemia ha determinato una perdita economica, intesa quale differenza fra proventi ed oneri, di 1,388 milioni di euro e un disavanzo di cassa, inteso quale differenza fra entrate e spese, di 1,450 milioni di euro circa. Il primo è stato determinato dall'aumento degli oneri; il secondo dall'aumento delle spese e dalla riduzione delle entrate. L'aumento degli oneri e delle spese è stato necessario per sostenere maggiormente le imprese durante il periodo del lock down. La riduzione delle entrate è stata, invece, causata dalla diminuzione degli incassi dei crediti tributari andati a ruolo, in conseguenza del blocco delle attività della riscossione coattiva che, avviato a marzo 2020, è terminato solo il 31 agosto 2021.

Indicatore	Algoritmo	Target	
		Anno	Valore
<b>KPI4.3_001</b> Percentuale di incasso del Diritto annuale	Diritto incassato entro il 31/12 al netto interessi e sanzioni / Diritto annuale dovuto, al netto interessi e sanzioni	2022	>=50%
		2023	>=50%
		2024	>=50%
<b>KPI4.3_002</b> Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti	Oneri del personale / Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	2022	<=35%
		2023	<=35%
		2024	<=35%
<b>KPI4.3_003</b> Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti su Oneri correnti	Oneri funz. + Amm.ti + Acc.ti, al netto f.do sval. crediti D.A / Oneri correnti al netto f.do sval. crediti D.A	2022	<=35%
		2023	<=35%
		2024	<=35%
<b>KPI4.3_004</b> Incidenza Diritto annuale su Proventi correnti	Diritto annuale al netto f.do sval. crediti D.A / Proventi correnti (al netto del f.do sval. crediti D.A)	2022	<=60%
		2023	<=60%
		2024	<=60%
<b>KPI4.3_005</b> Consumo energia elettrica non autoprodotta al metro quadro, rispetto al valore medio del triennio 17-19 (rev. lug. 2021)	Kilowatt di energia elettrica non autoprodotta consumata / N. di metri quadrati disponibili	2022	<= media 18-19-21
		2023	<= media 19-21-22
		2024	<= media 21-22-23

### 3.2 PERFORMANCE OPERATIVA<sup>10</sup>



<sup>10</sup> [↩](#) Collegamento con il paragrafo 3.1 del PIAO "Valore pubblico: gli obiettivi strategici"

[↩](#) Collegamento con il capitolo 2 del PIAO "Analisi del contesto esterno"

[↩](#) Collegamento con il paragrafo 3.4 del PIAO "Performance individuale"





## AMBITO STRATEGICO 1

Innovazione e competitività di imprese e territorio

OS1.1 Rafforzare la resilienza delle imprese

### OP1.1.1 Transizione Digitale (vd. par. 7.4)

Indicatore	Algoritmo	Peso	Target	Fonte	UO
KPI1.1.1_001 Identità digitale	% di emissioni online	15%	>=2%	Infocamere	Staff 1 Trans.digit. 7C
KPI1.1.1_002 Registro Imprese	% di visure online	15%	>=30%	Infocamere	Staff 1 Trans.digit. 6C
KPI1.1.1_003 Punto impresa digitale	N. Partecipanti ad eventi <sup>11</sup>	40%	>=430	Report interno	Staff 1 Trans.digit. 2D
KPI1.1.1_004 SUAP	N. Pratiche inviate	15%	>=600	Infocamere	Staff 1 Trans.digit. 6C
KPI1.1.1_005 Certificati d'origine	% certificati stampati in azienda	15%	>=14%	Infocamere	Staff 1 Trans.digit. 7C

<sup>11</sup> Indicatore rilevante ai fini delle politiche di genere

## OP1.1.2 – Sensibilizzazione e orientamento all'imprenditorialità (Camera Orienta) e al lavoro (RASL)

Indicatore	Algoritmo	Peso	Target	Fonte	UO
KPI1.1.2_001 Camera Orienta	Numero di studenti/giovani partecipanti <sup>12</sup>	70%	>= 40	Report interno	2D
KPI1.1.2_002 Orientamento al lavoro	Numero nuove iscrizioni al RASL	30%	>=8	Infocamere	Staff 1 Trans.digit. 2D

## OP1.1.3 - Il Sistema Informativo Excelsior per i giovani

Indicatore	Algoritmo	Peso	Target	Fonte	UO
KPI1.1.3_001 Videopillole divulgative	Numero di video realizzati	50%	>= 4	Report interno	2D
KPI1.1.3_002 Pubblicazioni divulgative	Numero di pubblicazioni realizzate	50%	>= 4	Report interno	2D

## OP1.1.4 – Resto al Sud: assistenza integrata con Registro imprese

Indicatore	Algoritmo	Peso	Target	Fonte	UO
KPI1.1.3_001 Diffusione del servizio fra gli utenti di Resto al SUD	Percentuale di appuntamenti gestiti in forma integrata con R.I.	100%	>= 10%	Report interno	6D 9C

<sup>12</sup> Indicatore rilevante ai fini delle politiche di genere



## AMBITO STRATEGICO 2

Agricoltura, Turismo, cultura e sviluppo sostenibile

OS2.1 Favorire lo sviluppo sostenibile, promuovere l'agricoltura, il turismo e la cultura

### OP2.1.1 Valorizzazione e Promozione del territorio - "La Sila Grande"

Indicatore	Algoritmo	Peso	Target	Fonte	UO
KPI2.1.1_001 Attività di comunicazione integrata	Data di realizzazione di un Blog dedicato	50%	31/12	Interna	10D
KPI2.1.1_002 Predisposizione di linee guida per la comunicazione	Numero di documenti realizzati	50%	>=1	Interna	10D

### OP2.1.2 Servizi di promozione e diritto annuo: comunicazione integrata

Indicatore	Algoritmo	Peso	Target	Fonte	UO
KPI2.1.2_001 Livello di diffusione integrata delle iniziative promozionali a favore dei settori.	N.ro di azioni promozionali gestite dall'Ufficio Tributi/n.ro di azioni promozionali comunicate all'Ufficio Tributi dagli altri Uffici interessati	100%	90%	Interna	4B

## OP2.1.3 Camera Green: risparmio energetico e utilizzo carta

Indicatore	Algoritmo	Peso	Target	Fonte	UO
KPI2.1.3_001 Allaccio impianto fotovoltaico	Data di allaccio	60%	<=31/12	Interna	Staff 2
KPI2.1.3_002 Efficacia nel recupero di carta destinata al macero	Numero risme di carta intestata A4 con vecchio logo utilizzate per stampe ad uso interno	40%	>=30	Interna	Staff 2 Tutti



### AMBITO STRATEGICO 3

Semplificazione amministrativa, Regolazione del mercato

OS3.1 Facilitare l'interazione con le imprese attraverso la semplificazione e la digitalizzazione, tutelare il mercato

#### OP3.1.1 – Favorire la transizione burocratica e la semplificazione

Indicatore	Algoritmo	Peso	Target	Fonte	UO
KPI3.1.1_001 Grado di adesione al cassetto digitale	% di imprese utilizzatrici sul totale delle imprese iscritte al R.I.	100%	>= A.P.	Infocamere	Staff 1 Trans.digit. 6C 7C

#### OP3.1.2 - Protocolli sulla giustizia alternativa - Revisione convenzioni con Enti e Comuni

Indicatore	Algoritmo	Peso	Target	Fonte	UO
KPI3.1.2_001 Livello di diffusione dei protocolli su ADR con Enti e Comuni	Numero di protocolli stipulati/revisionati	100%	>=5	Interna	8C

#### OP3.1.3 Giustizia per tutti – Azione di promozione degli strumenti di giustizia alternativa

Indicatore	Algoritmo	Peso	Target	Fonte	UO
KPI3.1.3_001 Livello di divulgazione degli strumenti di ADR tramite veicolazione digitale	Numero di informative/newsletter realizzate e inviate ad Associazioni, Ordini professionali, Enti, ecc.	50%	>=1	Interna	8C

KPI3.1.3_002 Livello di divulgazione degli strumenti di ADR tramite coinvolgimento diretto	Numero di eventi, seminari, tavole rotonde, ecc. organizzati nell'anno	50%	>=1	Interna	8C
---	--	-----	-----	---------	----

### OP3.1.4 - Miglioramento qualità dell'informazione economica: cancellazioni d'ufficio imprese non operative

Indicatore	Algoritmo	Peso	Target	Fonte	UO
KPI3.1.4_001 Efficacia del processo di cancellazione	Numero di procedure avviate nell'anno	100%	>=700	Registro Imprese	6C

### OP3.1.5 - Digitalizzazione risultato finale esami mediatori immobiliari

Indicatore	Algoritmo	Peso	Target	Fonte	UO
KPI3.1.4_001 Efficacia del processo di Digitalizzazione del risultato finale esami mediatori immobiliari	Numero di esami sostenuti e digitalizzati per il periodo 01.01.2010-31.12.2021	100%	100%	Registro Imprese	11C

## OP3.1.6 - Restituzione delle Ricevute di ritorno degli atti giudiziari con Pec

Indicatore	Algoritmo	Peso	Target	Fonte	UO
KPI3.1.6_001 Stipula di un accordo ad hoc con operatore postale abilitato (es. Poste italiane)	SI/NO	60%	SI	Interna	5B 9C
KPI3.1._002 Livello di diffusione del servizio	Numero di ricevute digitalizzate / numero di ricevute totali (previo accordo con operatore)	40%	>=10%	Interna	5B 9C



#### AMBITO STRATEGICO 4

Efficienza e ottimizzazione delle risorse

OS4.1 Rendere più efficienti i processi e l'organizzazione in un'ottica di qualità dei servizi

### OP4.1.1 Processo Ri-posizionamento della Camera di Commercio di Cosenza

Indicatore	Algoritmo	Peso	Target	Fonte	UO
KPI4.1.1_001 Realizzazione di un'analisi di posizionamento	SI/NO	50%	Si	Interna	10D
KPI4.1.1_002 Definizione delle aree prioritaria	Numero di aree individuate	50%	>=1	Interna	10D

### OP4.1.2 Celebrazioni 210° anniversario della costituzione della Camera di Commercio di Cosenza (ART. 67, COMMA 3 lett. i), DEL CCNL 21.05.2018)

Indicatore	Algoritmo	Peso	Target	Fonte	UO
KPI4.1.2_001 Livello di diffusione online del 210° anniversario	Numero di campagne social dedicate alle celebrazioni del 210° anniversario	50%	>=3	Interna	TUTTI
KPI4.1.1_002 Capacità di organizzazione eventi 210° anniversario	Numero di eventi organizzati tra quelli previsti in calendario	50%	>=4	Interna	TUTTI





**AMBITO STRATEGICO 4**  
 Efficienza e ottimizzazione delle risorse  
**OS4.2 Valorizzare il personale**

**OP4.2.1** Prima implementazione del piano di fabbisogno secondo nuovi profili professionali (ART. 67, COMMA 5 lett. b), DEL CCNL 21.05.2018)

Indicatore	Algoritmo	Peso	Target	Fonte	UO
KPI4.2.1_001 Efficacia del processo di reclutamento	Data di completamento delle procedure di selezione già avviate nel 2021	100%	<=31/12 (<=30/10, ai fini dell'art. 67, c. 5)	Interna	Staff 1 1B



**AMBITO STRATEGICO 4**  
 Efficienza e ottimizzazione delle risorse  
**OS4.3 Ottimizzare le risorse**

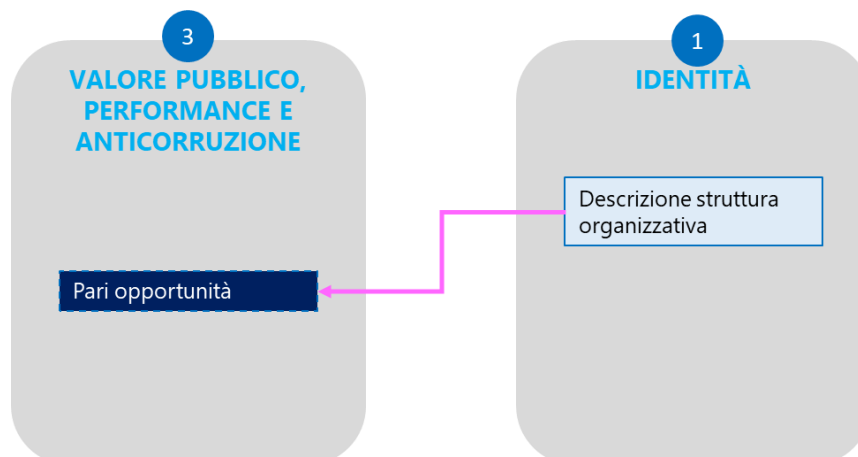
**OP4.3.1** Riqualficazione patrimonio immobiliare (ART. 67, COMMA 5 lett. b), DEL CCNL 21.05.2018)

Indicatore	Algoritmo	Peso	Target	Fonte	UO
KPI4.3.1_001 Efficacia del processo di riqualficazione	Percentuale di interventi per i quali è stata intrapresa almeno una delle attività del procedimento di affidamento rispetto agli interventi programmati	100%	>= 25% (>=75% ai fini dell'art. 67, c. 5)	Interna	Staff 2

**OP4.3.2** Recupero e Gestione oneri Agente della Riscossione per partite annullate

Indicatore	Algoritmo	Peso	Target	Fonte	UO
KPI4.3.2_001 Efficacia del processo di recupero dei procedimenti di gestione del debito	Numero di procedimenti recuperati	100%	$\geq 1$	Interna	4B

### 3.3 PARI OPPORTUNITÀ<sup>13</sup>



*Rispetto al Piano azioni positive è stata data informazione alla RSU per consultazione preventiva in data 27.01.2022*

#### 3.3.1 Introduzione

Il presente Piano Triennale di Azioni Positive è approvato dalla Camera di Commercio di Cosenza per dare attuazione agli obiettivi di pari opportunità, come previsto dal D. Lgs 11 aprile 2006, n. 198, "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna" e secondo le linee di indirizzo da ultimo contenute nella Direttiva n 2/2019.

Riprendendo l'analisi di contesto della Direttiva 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 con il Sottosegretario di stato alla Presidenza del Consiglio delegato alle pari opportunità:

Le amministrazioni pubbliche (come previsto dall'articolo 7 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni") sono tenute a garantire la parità e le pari opportunità tra uomini e donne, l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro, così come un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo.

Gli indirizzi comunitari nel frattempo intervenuti, le disposizioni nazionali entrate in vigore dal 2007 ad oggi, hanno reso necessaria la revisione e l'aggiornamento dell'impianto originario delle direttive 23 maggio 2007 e 4 marzo 2011.

<sup>13</sup> [Collegamento con il capitolo 1 del PIAO "Identità dell'amministrazione"](#)

I temi delle pari opportunità sono stati affrontati a livello nazionale in una serie di provvedimenti adottati anche sulla base delle indicazioni provenienti dall'ordinamento comunitario.

Nonostante la recente produzione normativa però il principio del gender mainstreaming, come valore da perseguire in tutti i settori di intervento, così come codificato nell'articolo 1, comma 4, del Codice delle pari opportunità (decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198), non ha trovato finora un adeguato livello di applicazione e, quindi, un esaustivo riconoscimento di tipo trasversale.

Per tale la Direttiva 2/2019 fornisce alle amministrazioni pubbliche indicazioni concrete che consentano di attuare quelle misure volte a garantire le pari opportunità per tutti e, al contempo, fornire indirizzi operativi per l'applicazione degli strumenti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Nei paragrafi da 3.1 a 3.5 sono indicate le concrete linee di azione alle quali si devono attenere le amministrazioni pubbliche per il raggiungimento degli obiettivi che la direttiva si propone, mentre nel paragrafo 3.6 è puntualizzato il ruolo che, ai medesimi fini, devono rivestire i CUG già costituiti presso le pubbliche amministrazioni, integrando i contenuti della direttiva 4 marzo 2011.

L'attuazione degli indirizzi forniti deve basarsi su attività di analisi e valutazione, finalizzate all'individuazione, attraverso indagini, studi e attività di monitoraggio, delle discriminazioni dirette e indirette che devono essere rimosse attraverso specifiche azioni positive con il coinvolgimento attivo dei CUG.

L'art. 48 D. Lgs 198/2019 prevede che le Pubbliche amministrazioni, tra cui le Camere di Commercio, adottino "piani di azioni positive tendenti ad assicurare, nel loro ambito rispettivo, la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne".

La medesima disposizione introduce, quale sanzione per il caso di mancata adozione del suddetto Piano triennale, il divieto di assumere da parte dell'Amministrazione nuovo personale, compreso quello appartenente alle categorie protette.

L'articolo 57 del medesimo decreto legislativo ha previsto che le pubbliche amministrazioni costituiscono al proprio interno il «Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni» che ha sostituito, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing.

I Comitati unici di garanzia devono presentare, entro il 30 marzo, agli organi di indirizzo politico-amministrativo una relazione sulla situazione del personale dell'ente di appartenenza riferita all'anno precedente, contenente una apposita sezione sulla attuazione del Piano triennale e, ove non adottato, una segnalazione dell'inadempienza dell'amministrazione. Tale relazione, che a decorrere dall'entrata in vigore della direttiva 2/2019 deve essere trasmessa anche all'Organismo indipendente di Valutazione (OIV), rileva ai fini della valutazione della performance organizzativa complessiva dell'amministrazione e della valutazione della performance individuale del dirigente responsabile.

In ragione del collegamento con il ciclo della performance, il Piano triennale di azioni positive deve essere aggiornato entro il 31 gennaio di ogni anno, anche come allegato al Piano della performance.

La Camera di commercio di Cosenza, nel percorso verso il miglioramento continuo, intende procedere nell'attuazione della Direttiva 2/2019, evidenziando in tale sede le attività messe in campo e quelle da implementare nel triennio 2021-2023.

Nell'ottica di una sostanziale partecipazione di tutti gli attori coinvolti, lo stesso Piano sarà sottoposto al Comitato unico di garanzia nella prossima riunione, a cura della segreteria Responsabile del procedimento dr.ssa Anna Sacco.

## 3.3.2 Sezione 1. Dati del personale e contesto della camera di commercio di Cosenza

### 3.3.2.1 *Il contesto della Camera di commercio di Cosenza*<sup>14</sup>

Le informazioni sul contesto sono esposte nei capitoli 1 e 2 del PIAO.

In questa sede, è da rilevare che, nel contesto di un territorio provinciale caratterizzato ancora dalla prevalenza maschile relativamente al mercato del lavoro ed al mondo imprenditoriale, dal punto di vista degli organi politici è presente una componente femminile e dal punto di vista del personale interno la situazione si ribalta con una prevalenza di donne che occupano anche posizioni di responsabilità nell'organigramma aziendale.

L'organigramma camerale è caratterizzato da una netta prevalenza femminile.

Le donne occupano posizioni elevate all'interno dell'organigramma. È donna, infatti, il Segretario generale dell'Ente, attualmente unico Dirigente (che dirige sia l'Area 1 sia l'Area 2)

---

<sup>14</sup> [↶ Collegamento con il Capitolo 1 del PIAO "Identità dell'Amministrazione"](#)

[↶ Collegamento con il Capitolo 2 del PIAO "Analisi del contesto esterno"](#)

### 3.3.3 Dati sul personale<sup>15</sup>

I dati di dettaglio sono esposti al paragrafo 1.3.1 del PIAO, "Altri dati sul personale".

### 3.3.4 Sezione 2. Azioni realizzate e risultati

#### 3.3.4.1 *1. Descrizione delle iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e sulla conciliazione vita lavoro svolte negli anni precedenti*

La Camera di commercio, consapevole che la differenza di composizione sociale rappresenti un valore e non un ostacolo, ha promosso azioni volte ad incrementare le pari opportunità, valorizzando tutte le componenti sociali, nelle sue attività istituzionali. Molteplici sono le iniziative che la Camera di commercio ha attuato per promuovere l'economia del territorio, migliorando la coesione e valorizzando le diverse componenti sociali: giovani, donne, ecc., sportello per l'informazione e l'assistenza volto all'apertura di nuove imprese o altre iniziative di promozione dell'imprenditorialità, sempre con particolare attenzione alla promozione delle pari opportunità.

Il valore dell'operato dell'ente camerale cosentino è stato riconosciuto nel corso del 2021 anche da una richiesta di affiancamento e scambio di know how relativa alla verifica del benessere organizzativo all'interno dell'amministrazione pervenuta dal Presidente del CUG della Città Metropolitana di Messina che, dopo aver analizzato diverse realtà a livello nazionale, si è rivolta al Cug della Camera di Commercio di Cosenza in quanto best practice da poter seguire.

Tra le principali azioni svolte dall'Ente camerale negli anni precedenti e in particolare nel 2021, specificatamente per favorire la conciliazione della vita lavorativa e familiare, nonché per promuovere le pari opportunità, al proprio interno, ricordiamo:

#### 3.3.4.2 *Iniziativa n. 1 - Obiettivo: Informazione pari opportunità sul sito istituzionale della Camera*

**Azioni:** azioni svolte per la realizzazione dell'obiettivo ampliamento sezione del sito istituzionale e rinnovo della composizione del CUG

**Attori Coinvolti:** ufficio 1 personale; Ufficio 2 – Business Intelligence; Ufficio Task Force

**Misurazione:** Indicatori completezza della sezione – Fonte del dato sito istituzionale **Beneficiari:** incidenza in termini di genere personale e utenza

**Spesa:** capitolo di spesa e risorse impegnate - nessuna risorsa aggiuntiva

Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, in acronimo CUG, è stato istituito in Camera di commercio di Cosenza con Delibera della Giunta Camerale n. 9 del 11 settembre 2013, che contestualmente ha soppresso il Comitato di Pari Opportunità precedentemente istituito con Delibera della Giunta Camerale n. 110 del 2 ottobre 2009.

Il primo CUG è stato nominato con Determinazione Dirigenziale n. 78/2014.

---

<sup>15</sup> [Collegamento con il Capitolo 1 del PIAO "Identità dell'Amministrazione"](#)

Il CUG attualmente in carica, 2018-2022, è stato nominato con Determinazione Dirigenziale n. 264/2018.

Al fine di promuovere la comunicazione e la diffusione di informazioni sul tema delle pari opportunità e nel rispetto della Direttiva, è stata realizzata sul sito istituzionale della Camera un'apposita area dedicata alle attività del CUG, periodicamente aggiornata a cura dello stesso.

Nell'apposita sezione del sito istituzionale [www.cs.camcom.it/amministrazionetrasparente/cug](http://www.cs.camcom.it/amministrazionetrasparente/cug) <http://www.cs.camcom.gov.it/content/service/comitato-unico-di-garanzia-cug>

sono pubblicati:

- i riferimenti normativi;
- i compiti;
- la composizione;
- il Regolamento;
- le Relazioni del CUG dal 2013 al 2018.

Nell'esercizio dei propri compiti il CUG opera in stretto raccordo con il vertice dell'Amministrazione, avvalendosi delle risorse umane e degli strumenti operativi messi a disposizione dallo stesso Ente. Stretta è quindi la collaborazione con l'Amministrazione nell'ambito dell'individuazione, realizzazione e monitoraggio delle azioni positive, nonché per un confronto utile sulla valutazione dei rischi e sulle condizioni di sicurezza sul lavoro.

L'incertezza relativa all'evoluzione del sistema camerale, unitamente al permanere del blocco delle assunzioni non ha consentito all'Ente di agire con molte leve per migliorare gli aspetti di insoddisfazione del personale rilevati dal CUG.

Nel mese di maggio 2018 è stato siglato il CCNL Funzioni Locali per il biennio 2016-2018.

Nel mese di giugno 2018 le retribuzioni dei dipendenti camerale sono state adeguate ai nuovi importi contrattuali.

Nel corso del 2021 il CUG ha predisposto la relazione annuale relativo all'anno 2020 contenente, tra l'altro, alcune proposte di azioni per favorire ulteriormente le pari opportunità.

### ***3.3.4.3 Iniziativa n. 2 - Obiettivo: Evoluzione analisi del benessere organizzativo - esigenza emersa dalle fonti normative e iniziativa del Dirigente.***

**Azioni:** azioni svolte per la realizzazione dell'obiettivo – digitalizzazione indagini presso il personale.

**Attori Coinvolti:** Ufficio 1 personale, Ufficio 2 Business Intelligence

**Misurazione:** Indicatori – report indagine.

**Beneficiari:** incidenza in termini di genere – tutto il personale

**Spesa:** capitolo di spesa e risorse impegnate - nessuna risorsa aggiuntiva

Scopo dell'indagine sul benessere organizzativo è quello di conoscere il grado di soddisfazione del personale dipendente e attraverso l'analisi del risultato capire i punti di forza sui quali contare e i punti deboli sui quali intervenire.

Nella sezione del sito istituzionale della Camera di commercio di Cosenza dedicata al Benessere Organizzativo <http://www.cs.camcom.gov.it/content/service/benessere-organizzativo> sono state pubblicate:

- le fonti normative;

- le indagini periodiche svolte dal 2013 al 2021.

Le indagini periodiche svolte dall'ente camerale rilevano il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione dei propri superiori. Le indagini consentono di analizzare le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni sul luogo di lavoro, in modo da indirizzare le scelte dell'Ente verso una maggiore valorizzazione delle risorse umane, accrescere il senso di soddisfazione dei lavoratori, migliorare l'immagine interna ed esterna dell'Ente.

I dati sono raccolti in forma anonima ed elaborati dall'Ente.

Nel 2021 l'indagine è stata svolta attraverso modalità digitale.

L'ultima indagine sul benessere organizzativo è stata realizzata nei mesi di **novembre e dicembre 2021**.

Il questionario è composto da 14 domande che garantiscono l'analisi degli ambiti di interesse più significativi:

1. Percezione di sé (ruolo, competenze) rispetto all'ambiente di lavoro;
2. Condivisione politiche e obiettivi organizzativi;
3. Collaborazione con il management dell'ente e riconoscimento professionale.

La scala del questionario va da 1 (non sono d'accordo) a 6 (completamente d'accordo).

A queste si aggiunge una domanda specifica sulle «proposte di miglioramento» del personale sull'organizzazione e due quesiti relativi alle misure di sicurezza AntiCovid19 e sullo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile.

Il questionario è stato somministrato a tutti i dipendenti (42 al 17/12/2021) e i questionari restituiti sono stati 37. La redemption è stata del 88%.

Di seguito un'analisi dei risultati del benessere organizzativo 2021:

- **11 risposte hanno un valore superiore a 4**
- **3 risposte hanno una media inferiore al 4**

I dipendenti ritengono che L'IDENTITÀ DI GENERE NON COSTITUISCA UN OSTACOLO alla propria valorizzazione professionale. Nel 2021 la percezione di questo ostacolo è rimasta pressoché stabile con una media di 2.60 (2.68 nel 2020).

La CONCILIAZIONE tempi di lavoro e sfera personale evidenzia una leggera riduzione nel 2021 con un valore di 4,27 rispetto al 4,46 del 2020.

Per i dipendenti la Camera di Commercio è un LUOGO SICURO e questa valutazione positiva aumenta nel 2021 passando da 4,73 a 5.

Si conferma positivo il BUON LIVELLO DI SODDISFAZIONE sulle azioni adottate dalla GOVERNANCE per favorire la COLLABORAZIONE tra dipendenti come anche il dato dei dipendenti che ritengono di essere INFORMATI IN MODO CORRETTO sulle modalità di valutazione delle proprie attività, e la percezione dei dipendenti rispetto alla CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ENTE.

Diminuisce il dato relativo al NON ritenere EQUILIBRATO il rapporto TRA IMPEGNO RICHIESTO E RETRIBUZIONE, rimane pressoché invariata la percezione negativa di avere un RUOLO ADEGUATO AL PROPRIO PROFILO PROFESSIONALE con un valore di 3,80 nel 2021. I dipendenti ritengono le loro COMPETENZE ADEGUATE AL LAVORO SVOLTO, con un incremento da 5,4 a 5,65.



Il LIVELLO DI SODDISFAZIONE del personale rispetto ai criteri di PREMIALITA' adottati per chi raggiunge gli obiettivi cresce rispetto all'anno precedente: 4,38 rispetto a 4,16 dell'anno precedente.

Cala la valutazione dei dipendenti nei confronti delle COMPETENZE DEI PROPRI RESPONSABILI che dal 5,57 del 2021 scende al 4,81 del 2020 mentre rimane stabile la valutazione dei dipendenti nei confronti dei propri RESPONSABILI in merito al RICONOSCIMENTO DEL LAVORO SVOLTO, con un valore medio del 5,05 (5,00 del 2020).

In merito alle proposte di miglioramento organizzativo segnalate dal personale: al primo posto viene richiesto un miglioramento nella VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE seguita da *confortevolezza dell'ambiente di lavoro e struttura organizzativa o dei processi di lavoro*.

In merito alla domanda relativa alle MISURE ANTICOID19: L'ente ha predisposto le misure di prevenzione e sicurezza per contenere i contagi da Covid 19. Ritieni complete suddette misure? il 94,6% le considera complete.

Alla domanda relativa al LAVORO AGILE In via strutturata e non emergenziale, ti piacerebbe lavorare in sw o preferisci il lavoro in presenza: il 54,1% (59,5% nel 2020) sceglie un sistema misto, il 40,5% (37,8% nel 2020) in presenza e il 5,4% (8,1% nel 2020) in smartworking.

I risultati dell'indagine sono pubblicati nel sito camerale alla pagina dedicata e trasmessi al personale camerale.

#### **3.3.4.4 Iniziativa n. 3 - Obiettivo: Formazione - esigenza emersa dalle indagini sul benessere organizzativo.**

**Azioni:** azioni svolte per la realizzazione dell'obiettivo – individuazione criteri agevolativi e integrazione Piano Formativo.

**Attori Coinvolti:** ufficio 1 personale

**Misurazione:** Indicatori – presenza criteri nel Piano di Formazione.

**Beneficiari:** incidenza in termini di genere – tutto il personale

**Spesa:** capitolo di spesa e risorse impegnate - nessuna risorsa aggiuntiva

L'ente attribuisce alla formazione un valore strategico per lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane. Ogni anno è approvato un piano di formazione che tiene conto delle esigenze formative necessarie per raggiungere gli obiettivi dell'ente, indipendentemente dal genere di appartenenza dei dipendenti coinvolti ed in funzione del ruolo svolto dagli stessi.

Alla luce delle limitazioni alle riunioni, agli spostamenti e alla circolazione determinate dalle misure antiCovid19, sono state realizzate le attività di formazione nella modalità a distanza, sia in webconference che in differita al fine di agevolare il più possibile la partecipazione dei dipendenti e la conciliazione con i tempi di vita e lavoro.

#### **3.3.4.5 Iniziativa n. 4 - Obiettivo: aumentare la flessibilità dell'orario di lavoro - esigenza emersa dalle Relazioni del CUG.**

**Azioni:** azioni svolte per la realizzazione dell'obiettivo – individuazione esigenze e adozione atti.

**Attori Coinvolti:** ufficio 1 personale

**Misurazione:** Indicatori – atti amministrativi adottati.

**Beneficiari:** incidenza in termini di genere – personale in situazione di particolari necessità

**Spesa:** capitolo di spesa e risorse impegnate - nessuna risorsa aggiuntiva

Nel corso del 2021 sono state adottate specifiche misure organizzative – con cadenza periodica in funzione dei provvedimenti governativi che si sono susseguiti - conformi alle disposizioni normative che hanno disposto l'utilizzo del lavoro agile nella forma dello smartworking quale conseguenza della pandemia da Covid19.

#### ***3.3.4.6 Iniziativa n. 5 - Miglioramento della qualità dei luoghi di lavoro - esigenza emersa dalle indagini sul benessere organizzativo.***

**Azioni:** azioni svolte per la realizzazione dell'obiettivo – **Sala Relax e lavori di ristrutturazione** Attori

**Coinvolti:** ufficio 1 personale, Ufficio provveditorato

**Misurazione:** Indicatori – atti amministrativi adottati.

**Beneficiari:** incidenza in termini di genere – tutto il personale

**Sala relax:** è in corso di presentazione il progetto alla Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio della Provincia di Cosenza per l'approvazione.

**Lavori svolti e in corso:** sono state realizzate alcune opere di ammodernamento e di adeguamento alla vigente normativa in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro

I lavori di restyling della Sala Petraglia che erano quasi completati sono stati interrotti per effettuare dei lavori attualmente in corso per la messa in sicurezza della stessa.

Dalle esigenze emerse nei vari uffici ai piani terra primo e secondo per quanto riguarda gli impianti, è stata realizzato la sostituzione di buona parte dei corpi illuminanti esistenti all'interno dei corridoi, con particolare riferimento ai piani ove vengono sostituiti i controsoffitti, con altri a basso consumo (LED).

#### ***3.3.4.7 Iniziativa n. 6 - Sistema di valutazione del personale e Welfare integrativo - esigenza emersa dalle Relazione CUG.***

**Azioni:** azioni svolte per la realizzazione dell'obiettivo – appendice al CDI

**Attori Coinvolti:** ufficio 1 personale, RSU

**Misurazione:** Indicatori – firma appendice.

**Beneficiari:** incidenza in termini di genere – personale con specifiche esigenze

**Spesa:** capitolo di spesa e risorse impegnate – Welfare integrativo Euro 17.714,47

Al fine di rendere sempre più trasparenti e conformi alla normativa vigente i criteri di valutazione del personale, negli ultimi anni l'Ente ha proceduto con l'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione sulla base delle novità normative previste dal D. Lgs. 150/2009 e successive modifiche e integrazioni.

Il Sistema è stato aggiornato nel 2021 per l'annualità 2022, considerato che in base alle novità normative, il documento deve essere aggiornato annualmente.

A seguito delle novità introdotte dal D.lgs. n. 74/2017, che ha modificato il D.lgs. n. 150/2009, con Deliberazione n. 71 del 3.12.2019 la Giunta ha approvato il vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio.

Secondo il processo di aggiornamento del Sistema, previsto al paragrafo 4 del documento, all'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione, il Segretario generale in raccordo con l'OIV e con il supporto dell'Ufficio Ciclo di gestione della performance provvede a verificare la necessità di aggiornare il SMVP alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno.

Qualora il contesto non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di rimettere mano al Sistema, l'ente esplicita tale circostanza, attraverso una Delibera di Giunta, con la quale si conferma il Sistema già vigente.

L'OIV, con verbale n. 6 del 13.12.2021, acquisito al protocollo camerale n. 21763 del 14.12.2021, alla luce della normativa vigente, oltre che delle linee guida, predisposte da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione pubblica – nell'ambito del Laboratorio sul ciclo della performance attivato nell'Aprile del 2018 – le quali sostituiscono, per le Camere di commercio, le Delibere CiVIT/ANAC n. 89/2010, n. 104/2010, n. 114/2010, n. 1/2012, paragrafi 3 e 4, ha rilasciato parere favorevole rispetto alla proposta di aggiornamento del vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2022.

Anche per l'annualità 2021 sono stati contrattati i benefici per il Welfare integrativo.

Con Delibera di Giunta n. 73 del 26.11.2020 sugli indirizzi alla delegazione trattante di parte pubblica per l'accordo annuale sul Welfare integrativo 2020, la Giunta camerale ha dato mandato al Segretario Generale, per l'annualità 2021 di avviare le procedure necessarie per valutare la stipula di apposita polizza sanitaria per i dipendenti camerale, secondo le indicazioni di Unioncamere.

In data 6.09.2021 la delegazione trattante di parte pubblica e sindacale ha definito l'ipotesi di Accordo annuale sul Welfare integrativo – Annualità 2021 e di Accordo collettivo per l'istituzione di in trattamento di assistenza sanitaria integrativa, con Poste Vita.

L'ipotesi, corredata dalla relazione tecnico-finanziaria e dalla relazione illustrativa, è stata inviata al Collegio dei Revisori dei conti dell'ente camerale in data 6.09.2021 come disposto dall'art. 8 comma 6 del CCNL Funzioni locali 2016/2018, per il controllo sulla compatibilità dei costi della contrattazione collettiva con i vincoli di bilancio e la relativa certificazione degli oneri ai sensi dell'art. 40-bis, comma 1 del D.lgs. n. 165/2001.

Il Collegio dei revisori dei conti con verbale n. 10 del 22.09.2021, relativamente alla documentazione trasmessa, ha rilasciato parere favorevole in ordine alla compatibilità finanziaria della ipotesi di accordo per il welfare integrativo annualità 2021 e per l'istituzione di un trattamento di assistenza sanitaria integrativa.

Il Segretario Generale ha sottoscritto con le organizzazioni sindacali Accordo annuale sul Welfare integrativo – Annualità 2021 e di Accordo collettivo per l'istituzione di in trattamento di assistenza sanitaria integrativa, con Poste Vita in data 4.10.2021.

Tra i benefici concessi per il Welfare integrativo la Camera di Commercio di Cosenza ha stipulato per tutti i dipendenti camerale, nel 2021, una polizza Salute COVID-19.

#### ***3.3.4.8 Iniziativa n. 7 – Attivazione della figura del Comitato per l'imprenditoria femminile quale sportello di ascolto. Obiettivo: PROMOZIONE PARI OPPORTUNITA' E PREVENZIONE DISCRIMINAZIONI***

**Azioni:** NOMINA IN CONSIGLIO CAMERALE

**Attori Coinvolti:** Task Force 1 / tutti i dipendenti

**Misurazione:** Indicatori: SI/NO – Base Line – Target – Fonte del dato: ELENCO DELIBERE CONSIGLIO

**Beneficiari:** tutti i dipendenti

**Spesa:** capitolo di spesa e risorse impegnate – NO

È stato attivato lo Sportello di Ascolto delle imprese femminili del Comitato Imprenditoria Femminile della Camera di commercio di Cosenza. Lo Sportello è stato approvato nella riunione del Comitato del 10 giugno 2021 e nella riunione del Consiglio camerale del 28 luglio 2021. Questa iniziativa, come previsto anche nel Piano Azioni positive della Camera di commercio di Cosenza, attua uno strumento di pari opportunità tra generi, dedicato alle aspiranti imprenditrici donne della provincia di Cosenza, le quali troveranno nella Referente dello Sportello un valido supporto alle loro richieste di assistenza in materia di imprenditorialità. La Referente nominata in seno al Comitato è Marcella INFUSINO, rappresentante della associazione di categoria UECOOP e componente del Comitato. Le aspiranti imprenditrici potranno rivolgersi alla responsabile della segreteria del Comitato per le richieste di assistenza.

### **3.3.4.9 Iniziativa n. 8 – Sperimentazione di sistemi di certificazione di genere, nell'ambito del Comitato per l'imprenditoria femminile. Obiettivo: PROMOZIONE CULTURA PARI OPPORTUNITA';**

**Azioni:** INTEGRAZIONE BANDI CAMERALI CONTRIBUTI

**Attori Coinvolti:** - Task Force

**Misurazione:** Indicatori: SI/NO – Base Line – Target – Fonte del dato: BANDI CONTRIBUTI **Beneficiari:** tutti i CITTADINI

**Spesa:** capitolo di spesa e risorse impegnate – NO

Nei bandi di concessione dei contributi alle imprese: per la certificazione di qualità e per incentivare formazione, lavoro e sicurezza nel settore ristorazione e turismo post emergenza, è stata inserita una premialità per le imprese femminili di euro 250,00 nel limite del 60% delle spese ammissibili e nel rispetto dei pertinenti massimali *de minimis*.

### **3.3.4.10 Iniziativa n. 9 – Osservare il principio di pari opportunità nelle procedure di reclutamento. Obiettivo: assicurare la non discriminazione nelle assunzioni, allargato anche alle collaborazioni e agli incarichi**

**Attori Coinvolti:** Ufficio Personale / CUG/ Dirigente /Commissioni

**Misurazione:** Indicatori: SI/NO –Fonte del dato: regolamenti / Bandi di assunzione, incarichi etc.

**Beneficiari:** tutti i cittadini aspiranti collaboratori, futuri collaboratori e dipendenti.

**Azioni:** Nel corso del triennio 2020-2022 la Camera ha garantito:

- l'esame preventivo sui bandi di selezione pubblica di personale, al fine di prevenire un eventuale impatto discriminatorio degli atti dell'amministrazione; l'Avviso di selezione è stato pubblicato sulla GU n. 82 del 15.10.2021;
- il monitoraggio sulla costituzione delle Commissioni di concorso secondo quanto stabilito dall'art 57 del D. Lgs. 165/2001 ai sensi del quale le Pubbliche amministrazioni devono riservare alle donne, salva motivata impossibilità, almeno un terzo dei posti di componente delle commissioni di concorso fermo restando quanto disposto dall'art. 35 comma 3 lettera e del citato decreto:

- La Commissione per le selezioni è stata nominata con Determinazione dirigenziale n. 77 del 1.3.2021 ed integrata con Determinazione Dirigenziale n. 402 del 19.10.2021. Nella sua composizione si fa presente che il Presidente è una donna e che nella prima composizione sono presenti n. 2 donne e n. 2 uomini; nell'integrazione sono presenti n. 2 donna e n. 3 uomini.

L'attività di segretario verbalizzante è stata svolta da due dipendenti donne e da un dipendente uomo.

*3.3.4.11 Iniziativa n. 10 – Adesione del CUG camerale alla rete nazionale dei comitati unici di garanzia Obiettivo: favorire il dialogo e la progettazione comune tra più amministrazioni con l'intento di valorizzare il ruolo che i Comitati Unici di Garanzia possono avere per prevenire e contrastare ogni forma di discriminazione e realizzare ambienti di lavoro improntati, al tempo stesso, al benessere organizzativo ed alla efficienza nei risultati.*

**Attori Coinvolti:** CUG/ Dirigente

**Misurazione:** Indicatori: SI/NO –Fonte del dato: Segreteria CUG

**Beneficiari:** tutto il personale camerale

**Azioni:** E' stata avviata la procedura per l'adesione alla Rete Nazionale dei CUG mediante il contatto con i referenti Nazionale e la valutazione della documentazione necessaria per procedere all'adesione che sarà formalizzata nel 2022.

### *3.3.4.12 Azioni di miglioramento proposte dal CUG nella relazione 2021*

Nelle considerazioni conclusive della relazione 2021 il CUG perviene ad un'analisi positiva della situazione del personale alla luce dei dati raccolti e condivide le proposte del Piano delle Azioni Positive promuovendo le seguenti proposte di miglioramento.

1. Miglioramento della qualità dei luoghi di lavoro esigenza emersa dalle indagini sul benessere organizzativo.
2. Attivazione della figura del Comitato per l'imprenditoria femminile quale sportello di ascolto.
3. Sperimentazione di sistemi di certificazione di genere, nell'ambito del Comitato per l'imprenditoria femminile.

### 3.3.5 Sezione 3. Azioni da realizzare

#### *3.3.5.1 I. Iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e sulla conciliazione vita lavoro previste per il triennio 2021-2023 – da realizzare nel 2022*

##### 3.3.5.1.1 Iniziativa n. I.1 Obiettivo: Miglioramento della qualità dei luoghi di lavoro esigenza emersa dalle indagini sul benessere organizzativo.

**Azioni: Sala Relax e lavori di ristrutturazione**

**Attori Coinvolti:** Ufficio 1 Personale, Ufficio provveditorato

**Misurazione:** Indicatori – atti amministrativi adottati.

**Beneficiari:** incidenza in termini di genere – tutto il personale

**Sala relax:** E' in programma di attrezzare la sala in modo da trasformarla in un ambiente accogliente

e funzionale. Si sta predisponendo la versione finale di progetto che andrà in Giunta presumibilmente entro la fine di Gennaio 2022 previo parere favorevole da parte della Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio della Provincia di Cosenza.

L'area individuata è di circa 85mq, e sarà oggetto di diversi interventi di ristrutturazione e riqualificazione.

**Lavori in corso:** Ad integrazione dei lavori già realizzati si prevede la realizzazione delle rampe per disabili, due adiacenti alle due ali dell'edificio principale, la terza, in continuità a quella prevista su via Alimena, per consentire l'accesso ai disabili anche alla sala Mancini.

Si prevede anche la realizzazione e la sistemazione del marciapiede antistante la gradinata principale, con realizzazione del pavimento.

All'interno del cortile di pertinenza dell'edificio camerale, esiste l'archivio dove si prevede il risanamento della pavimentazione soprastante la copertura mediante rimozione di quella presente, regolarizzazione delle pendenze, stesa di strato impermeabile e rifacimento della pavimentazione a terrazzo. Al di sopra di tale superficie si prevede una struttura in acciaio amovibile atta ad ospitare i cicli ed i motocicli che sostano all'interno dell'area di pertinenza.

Inoltre, gli stessi interventi saranno effettuati sui piani primo e terra.

Altre opere: nella sala Petraglia è in corso un restyling generale.

E' in corso la consegna del verbale per la consegna dei lavori, dalla ricezione i lavori termineranno entro il termine di 150 giorni.

### 3.3.5.1.2 Iniziativa n. I.2 – Adesione del CUG camerale alla rete nazionale dei comitati unici di garanzia

**Obiettivo:** favorire il dialogo e la progettazione comune tra più amministrazioni con l'intento di valorizzare il ruolo che i Comitati Unici di Garanzia possono avere per prevenire e contrastare ogni forma di discriminazione e realizzare ambienti di lavoro improntati, al tempo stesso, al benessere organizzativo ed alla efficienza nei risultati

**Azioni:** Formalizzazione dell'adesione del CUG camerale alla Rete Nazionale mediante la predisposizione ed invio della documentazione richiesta e acquisizione dell'approvazione della rete.

**Attori Coinvolti:** CUG/ Dirigente

**Misurazione:** Indicatori: SI/NO –Fonte del dato: Segreteria CUG

**Beneficiari:** tutto il personale camerale.

### 3.3.5.2 II. Iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e sulla conciliazione vita lavoro previste per il triennio 2022-2024 – da realizzare nel triennio 2022-2024

#### 3.3.5.2.1 Iniziativa n. II.1 – Attuazione proposte CUG tra quelle elencate - Obiettivo: individuare le proposte CUG attuabili per la diffusione della cultura della pari opportunità

**Azioni: vedi elenco successivo**

**Attori Coinvolti:** Ufficio Personale

**Misurazione:** Indicatori: SI/NO – Fonte del dato: prossime Relazioni CUG

**Beneficiari:** tutti i dipendenti

1. Miglioramento della qualità dei luoghi di lavoro esigenza emersa dalle indagini sul benessere organizzativo.
2. Sperimentazione di sistemi di certificazione di genere, nell'ambito del Comitato per l'imprenditoria femminile.

#### 3.3.5.2.2 Iniziativa n. II.2 – Continuare a sostenere il ruolo e le attività del CUG - Obiettivo: prevenzione e contrasto di ogni forma di discriminazione - emersa dall'indagine sul benessere organizzativo, dall'analisi dei dati del personale, e dalla Relazione CUG - diffusione della cultura della pari opportunità.

**Azioni:** Nel corso del triennio 2022-2024 proseguirà la collaborazione della Camera di commercio con il CUG mediante il costante coinvolgimento nelle tematiche di interesse del Comitato. L'Ente continuerà a mettere a disposizione del CUG gli spazi e gli strumenti operativi per lo svolgimento dei compiti previsti.

**Attori Coinvolti:** Ufficio Personale / CUG/ Dirigente / tutti i dipendenti

**Misurazione:** Indicatori: SI/NO –Fonte del dato: Relazione CUG

**Beneficiari:** tutti i dipendenti



**3.3.5.2.3 Iniziativa n. II.3 – CONTINUARE a PROMUOVERE LE INDAGINI SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO - Obiettivo: prevenzione e contrasto di ogni forma di discriminazione - emersa dalle precedenti indagini, dall'analisi dei dati del personale, e dalla Relazione CUG - diffusione della cultura della pari opportunità.**

**Azioni:** Nel corso del triennio 2022-2024 proseguirà l'impegno della Camera di Commercio di Cosenza nella realizzazione delle indagini di benessere

**Attori Coinvolti:** Ufficio 2 Business Intelligence/Ufficio Personale / CUG/ Dirigente / tutti i dipendenti

**Misurazione:** Indicatori: SI/NO –Fonte del dato: Report indagine / Aggiornamento sito sezione ad hoc

**Beneficiari:** tutti i dipendenti

**3.3.5.2.4 Iniziativa n. II.4 – FAVORIRE LA CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI LAVORO CON I TEMPI DI CURA DELLA FAMIGLIA - Obiettivo: aumentare il benessere organizzativo - esigenza emersa dall'indagine sul benessere organizzativo, dall'analisi dei dati del personale, e dalla Relazione CUG**

**Azioni:** Nel corso del triennio 2022-2024 la Camera verificherà la compatibilità di ulteriori strumenti di flessibilità per i lavoratori dipendenti quali: partecipazioni a progetti MISE o comunitari

**Attori Coinvolti:** Ufficio Personale / CUG/ Dirigente / tutti i dipendenti

**Misurazione:** Indicatori: SI/NO –Fonte del dato: Relazione CUG

**Beneficiari:** tutti i dipendenti

**3.3.5.2.5 Iniziativa n. II.5 – CONTINUARE A REDIGERE IL BILANCIO DI SOSTENIBILITA' - Obiettivo: predisporre per l'anno 2021 il Bilancio di sostenibilità nel quale si rileverà e si comunicherà l'impegno messo in atto nel progettare e attuare soluzioni di sviluppo sostenibile, agendo a sostegno della competitività del territorio.**

**Azioni:** gestione dell'ente economica e solidale, formazione del personale coinvolto, coinvolgimento e ascolto degli stakeholder; strumento di rilevazione dati; rendiconto ambientale.

**Attori Coinvolti:** Task Force / stakeholders / tutti gli uffici

**Misurazione:** Indicatori: SI/NO –Fonte del dato: documento approvato

**Beneficiari:** tutti i cittadini e tutti i dipendenti.

È in fase di redazione il secondo Rapporto di sostenibilità riferito all'anno 2021, che sarà approvato entro il mese di aprile 2022.

**3.3.5.2.6 Iniziativa n. II:6 – OSSERVARE IL PRINCIPIO DI PARI OPPORTUNITA' NELLE PROCEDURE DI RECLUTAMENTO - Obiettivo: assicurare la non discriminazione nelle assunzioni, allargato anche alle collaborazioni e agli incarichi**

**Azioni:** Nel corso del triennio 2022-2024 la Camera garantirà:

- l'esame preventivo sui bandi di selezione pubblica di personale, al fine di prevenire un eventuale impatto discriminatorio degli atti dell'amministrazione;
- il monitoraggio sulla costituzione delle Commissioni di concorso secondo quanto stabilito dall'art 57 del D. Lgs. 165/2001 ai sensi del quale le Pubbliche amministrazioni devono riservare alle donne, salva motivata impossibilità, almeno un terzo dei posti di componente delle commissioni di concorso fermo restando quanto disposto dall'art. 35 comma 3 lettera e del citato decreto.

**Attori Coinvolti:** Ufficio Personale / CUG/ Dirigente /Commissioni

**Misurazione:** Indicatori: SI/NO –Fonte del dato: regolamenti / Bandi di assunzione, incarichi etc.

**Beneficiari:** tutti i cittadini aspiranti collaboratori, futuri collaboratori e dipendenti.

### 3.4 PERFORMANCE INDIVIDUALE<sup>16</sup>



Ferme restando le considerazioni di cui in premessa circa la possibilità di un allineamento integrale, fin da subito, degli obiettivi dell'ente e, a cascata, del Segretario Generale, rispetto agli obiettivi comuni di Sistema descritti nella nota Unioncamere prot. 1571 del 27.01.2022, la parte di questi ultimi che coincide con il Programma Pluriennale 2019-2024 e con la Relazione Previsionale e Programmatica 2022 esistenti, ha comunque consentito di esprimere obiettivi individuali per il Segretario Generale in tre delle quattro aree individuate nella nota citata.

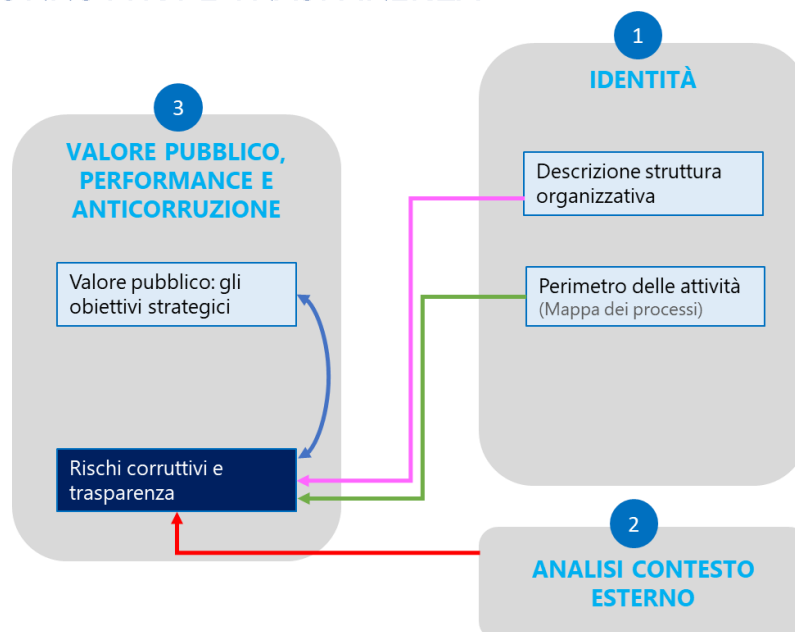
RISULTATI	Performance di Ente			Punteggio Massimo
				50/100
	Obiettivi individuali	Peso	Punteggio Massimo	
			30/100	
	<b>Favorire la transizione digitale:</b> Capacità di coinvolgimento negli Eventi relativi al PID (target >=430 partecipanti) (Rif. OP 1.1.1)	25%	7,5	
	<b>Favorire la transizione burocratica e la semplificazione:</b> Grado di adesione al Cassetto Digitale – Percentuale di imprese aderenti sul totale delle imprese registrate (target: >= Anno precedente) (Rif. OP3.1.1)	25%	7,5	
<b>Garantire la salute gestionale e della sostenibilità economica dell'ente:</b> Percentuale di incasso del Diritto annuale (target >=50%) (Rif. OS4.3)	25%	7,5		
Trasparenza e prevenzione della corruzione – Valore dell'indice di trasparenza dell'ente, sulla base delle valutazioni dell'OIV, e della relazione anticorruzione (target >=90%)	25%	7,5		
COMPARTAMENTI	Fattore	Peso	Subfattore	Punteggio Massimo
				20/100
	Capacità di valutazione dei collaboratori	10%	Differenziare i giudizi	2
	Capacità direzionale	10%	Comunicare in modo chiaro gli obiettivi dell'ente alla struttura	0,6
Tradurre gli obiettivi di ente in piani operativi			0,6	

<sup>16</sup> [↩](#) Collegamento con il paragrafo 3.1 del PIAO "Valore pubblico: gli obiettivi strategici"

[↩](#) Collegamento con il capitolo 3.2 del PIAO "Performance operativa"

			Coordinare e ottimizzare le risorse impiegate	0,8
	Capacità di responsabilizzazione	10%	Delegare competenze e responsabilità	1
			Stimolare il personale ad agire proattivamente	1
	Leadership	60%	Essere di esempio negli atti e nei comportamenti	12
	Innovatività	10%	Stimolare l'innovazione organizzativa	1
			Stimolare l'innovazione procedurale	1

### 3.5 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA<sup>17</sup>



*Del piano triennale anticorruzione e trasparenza è stata fornita informativa mediante trasmissione alle OO.SS. in data 3 febbraio 2022*

#### 3.5.1 L'analisi del contesto

Per quanto riguarda il contesto interno, esso riguarda la struttura organizzativa dell'ente e la mappatura dei processi, che rappresenta l'aspetto centrale e più importante finalizzato a una corretta valutazione del rischio. Tali informazioni sono già riportate nel capitolo 1 del PIAO, a cui si rimanda ("Il perimetro delle attività svolte").

Analogamente, per il contesto esterno si rinvia al capitolo 2 del PIAO.

#### 3.5.2 Il processo di elaborazione e adozione del p.t.p.c.t.

La legge n. 190 prevede all'art. 1, c. 8 che il P.T.P.C. debba essere adottato, su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione (RPC) individuato ai sensi del precedente comma 7, entro il 31 gennaio di ogni anno, dall'organo di indirizzo politico, che ne cura la trasmissione all'ANAC.

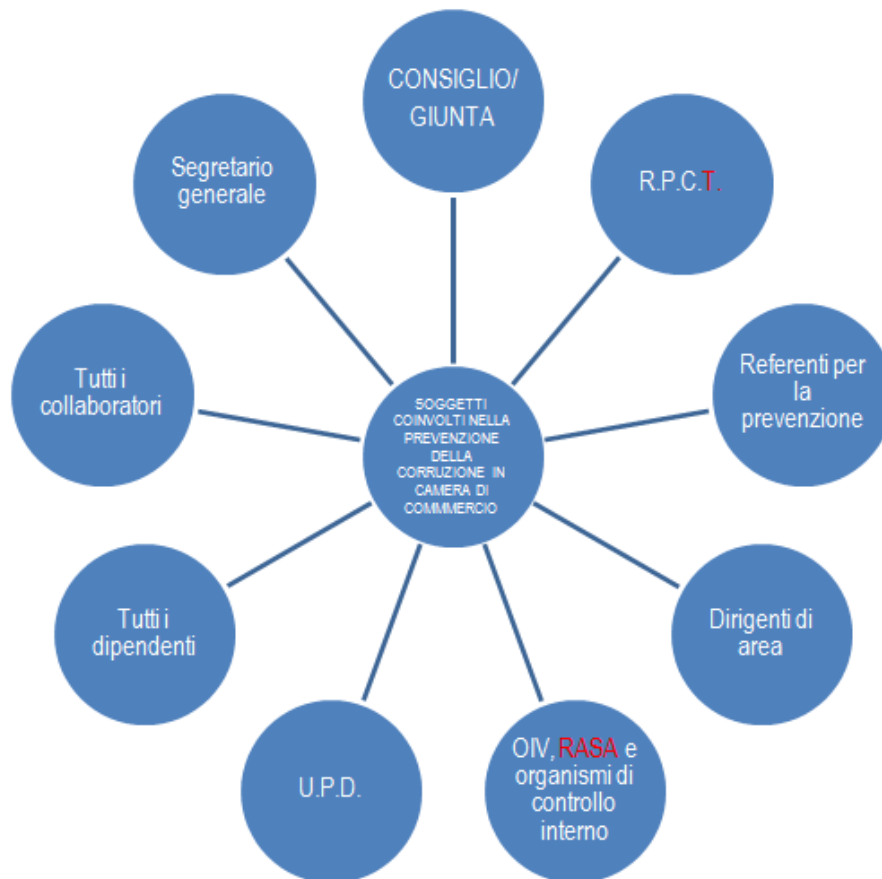
L'Autorità ha avuto modo di evidenziare che anche se la prospettiva temporale del Piano è di durata triennale, il comma 8 è chiaro nello specificare che esso deve essere adottato ogni anno entro il 31 gennaio, salvo le particolarità dell'anno 2022 dovute all'innovazione del PIAO.

<sup>17</sup> [↗ Collegamento con il capitolo 1 del PIAO "Identità dell'amministrazione"](#)

[↗ Collegamento con il capitolo 2 del PIAO "Analisi del Contesto esterno"](#)

### 3.5.3 Ruoli e responsabilità

I soggetti che in Camera di commercio, unitamente al Responsabile della prevenzione della corruzione (R.P.C.), si preoccupano di operare correttamente in tema d'integrità e rispettare il dettato normativo, sono illustrati nella seguente figura:



Il RPCT propone il Piano Triennale Anticorruzione e le misure organizzative anticorruzione, svolge i compiti per legge previsti e, per l'adempimento degli stessi, può in ogni momento:

- ✓ verificare e chiedere delucidazioni per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possono integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità;
- ✓ richiedere ai dipendenti che hanno istruito un procedimento di fornire motivazioni per iscritto circa le circostanze di fatto e di diritto che sottendono all'adozione del provvedimento finale;
- ✓ effettuare, tramite l'ausilio di soggetti interni competenti per settore, ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi.

Per scongiurare l'isolamento organizzativo del R.P.C.T. ed evitare che il contrasto alla corruzione si riduca a un mero adempimento burocratico, è essenziale che il processo che scaturisce nella redazione del Piano coinvolga tutti i soggetti interessati.

In primo luogo, è necessario coinvolgere i vertici. Occorre fare in modo che gli **organi d'indirizzo** siano adeguatamente coinvolti nello sviluppo degli interventi di lotta alla corruzione. Sebbene a norma di legge competa proprio a tali organi designare il R.P.C.T. e deliberare il Piano triennale di prevenzione della corruzione, per fare sì che essi compiano adeguatamente tale loro funzione è

previsto un coinvolgimento che vada oltre l'adempimento formale, prevedendo, l'invio del documento in bozza prima della seduta di approvazione e un reporting del Responsabile durante l'anno sull'applicazione del documento approvato.

Dal punto di vista più operativo, l'attività di valutazione e gestione del rischio è promossa e sviluppata dal **Segretario generale**, indipendentemente dal fatto che esso sia il Responsabile della prevenzione della corruzione. Il Segretario generale in ogni caso deve:

- ✓ assicurare la piena funzionalità dell'OIV, del Responsabile della prevenzione e degli eventuali auditor esterni;
- ✓ assicurare i collegamenti informativi e funzionali tra organi interni di controllo e organi di indirizzo;
- ✓ proporre agli organi di indirizzo ed attuare ogni iniziativa, anche esterna, tesa a diffondere la cultura dell'integrità e della trasparenza e della legalità.

In quanto vertice della struttura amministrativa, il Segretario generale provvede altresì al coinvolgimento e alla responsabilizzazione di tutta la **dirigenza**. Ciascun dirigente, per la propria area di competenza, in materia di anticorruzione è tenuto a svolgere attività informativa nei confronti del R.P.C.T, dei referenti e dell'autorità giudiziaria, partecipare al processo di gestione del rischio, proporre le misure di prevenzione, assicurare l'osservanza del Codice di comportamento e verificare le ipotesi di violazione, adottare le misure gestionali, quali l'avvio di procedimenti disciplinari, la sospensione e rotazione del personale e comunque osservare le previsioni contenute nel P.T.P.C.

**L'organismo di valutazione** ha funzioni specifiche in tema di accountability e trasparenza, nonché una specifica funzione di asseverazione dei codici di comportamento. Tuttavia, ai fini del pieno sviluppo della funzione di audit (caratterizzata da indipendenza), in presenza della sostanziale impossibilità di disporre di risorse interne dedicate specificamente a tale attività, si può pensare di dare all'OIV un ruolo di "garanzia".

Il presidio degli aspetti disciplinari dell'anticorruzione è affidato all'**Ufficio procedimenti disciplinari (U.P.D.)**, tenuto a svolgere i procedimenti disciplinari di competenza e a effettuare le comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'autorità giudiziaria. Trattandosi della struttura che opera costantemente in relazione al Codice di comportamento, è competente altresì a proporre gli eventuali aggiornamenti.

**Dipendenti e collaboratori** dell'ente, infine, sono chiamati all'osservanza del P.T.P.C. e del Codice di comportamento e sono tenuti a segnalare le situazioni di illecito, tutelati dagli opportuni strumenti di garanzia.

**Il Responsabile per l'Anagrafe della Stazione Appaltante (R.A.S.A.)** è incaricato della compilazione ed aggiornamento dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (A.U.S.A) istituita ai sensi dell'art. 33-ter del d.l. 179/12 convertito, con modificazioni, dalla l. 221/12. L'individuazione del RASA è intesa come misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione, per cui ogni pubblica amministrazione deve provvedere alla sua individuazione.

Presso la Camera di commercio di Cosenza è in servizio un unico Dirigente, Avv. Erminia Giorno, che ricopre anche le funzioni di Segretario generale, lo stesso è nominato Responsabile della Prevenzione Corruzione e Responsabile della Trasparenza, con delibera di Giunta n. 3 del 2016. Il Responsabile ha nominato una struttura di supporto composta dai Funzionari Dott.ssa Rosarita De Rose e, in caso di assenza di quest'ultima, Dr. Francesco Catizone

Indicazione degli uffici coinvolti per l'individuazione dei contenuti del Piano:

Fase	Attività	Soggetti responsabili
Elaborazione/aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione	Promozione e coordinamento del processo di formazione del Piano	Organo di indirizzo politico – amministrativo Responsabile anticorruzione (Segretario Generale) - OIV
	Individuazione dei contenuti del Piano	Organo di indirizzo politico – amministrativo - U.O. Staff - Tutte le Strutture/uffici dell'ente
	Redazione	Responsabile anticorruzione
Adozione del Piano Triennale		Organo di indirizzo politico – amministrativo
Attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione	Attuazione delle iniziative del Piano ed elaborazione, aggiornamento e pubblicazione dei dati	Strutture/uffici indicati nel Piano triennale
	Controllo dell'attuazione del Piano e delle iniziative ivi previste	Responsabile anticorruzione
Monitoraggio e audit del Piano Triennale di prevenzione della corruzione	Attività di monitoraggio periodico da parte di soggetti interni delle p.a. sulla pubblicazione dei dati e sulle iniziative in materia di lotta alla corruzione.	Soggetto/i indicati nel Piano triennale
	Audit sul sistema della trasparenza ed integrità. Attestazione dell'assolvimento degli obblighi in materia di mitigazione del rischio di corruzione.	Responsabile anticorruzione OIV

### 3.5.4 Il coinvolgimento degli stakeholder

Considerata la varietà delle attività svolte e dei servizi erogati dalla Camera di Commercio, decisamente vario è anche l'universo degli stakeholder che possono influire sull'attività dell'Ente o essere destinatari dei suoi servizi.

I principali sono:

- imprese ubicate nel territorio di competenza
- professionisti e intermediari che assistono le imprese negli adempimenti camerali
- Ordini professionali
- Associazioni di categoria
- Enti pubblici locali e centrali
- Unioncamere
- fornitori
- società ed enti controllati e partecipati
- istituzioni culturali
- istituti scolastici e studenti
- consumatori e cittadini



La Camera di commercio di Cosenza provvede al coinvolgimento di tutti gli stakeholder nell'aggiornamento del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza. Infatti, si ritiene particolarmente utile, rispetto a quanto realizzato l'anno precedente, raccogliere il/i contributo/i che possono offrire gli stakeholder interni ed esterni e tutti i cittadini, attraverso la presentazione di eventuali proposte e/o suggerimenti utili alla elaborazione di questi documenti.

Tutte le proposte ed osservazioni possono essere inviate tramite PEC o Email, utilizzando il [modello allegato](#) nella sezione ad hoc del sito istituzionale dell'Ente

[Anticorruzione | Camera di Commercio di Cosenza \(camcom.gov.it\)](http://www.cs.camcom.gov.it)  
<http://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/anticorruzione>.

La Camera di commercio tiene conto delle proposte e delle osservazioni pervenute in tempo utile per la redazione dell'aggiornamento annuale del documento.

Dal 2020 si procede altresì alla pubblicazione della **bozza** dell'aggiornamento del **Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza** in questa sezione del sito, prima dell'approvazione, al fine di raccogliere eventuali suggerimenti utili alla elaborazione finale del documento.

### 3.5.5 Aree di rischio: metodologia

La "gestione del rischio corruzione" è il processo con il quale si misura il rischio e successivamente si sviluppano le azioni, al fine di ridurre le probabilità che lo stesso rischio si verifichi; attraverso il P.T.P.C.T. si pianificano le azioni proprie del processo, che richiede l'attivazione di meccanismi di consultazione con il personale dedicato, con il coinvolgimento attivo dei referenti che presidiano i diversi ambiti di attività.

Le fasi principali della attività di gestione del rischio sono:

1. mappatura dei processi, fasi e attività relativi alla gestione caratteristica della Camera;
2. valutazione del rischio per ciascun processo, fase e/o attività;
3. trattamento del rischio;
4. monitoraggio.

#### 3.5.5.1 Mappatura dei processi

La mappatura consiste nell'individuazione del processo, delle sue fasi e attività, nonché delle responsabilità ad essi legate; deve essere effettuata da parte di tutte le PA, delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici per le aree di rischio individuate dalla normativa e dal PNA

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.

Le 4 Aree si articolano nelle Sottoaree e nei processi puntualmente descritti nell'Allegato 2 al P.N.A. 2013 e negli aggiornamenti del P.N.A.

### 3.5.5.2 Valutazione del rischio

La valutazione del rischio deve essere effettuata per ciascun processo, fase e/o attività e comprende:

- l'identificazione del rischio (ricerca, individuazione e descrizione del rischio), mediante consultazione e confronto dei soggetti coinvolti, analizzando i precedenti giudiziari, etc.;
- l'identificazione dei fattori abilitanti;
- l'analisi del rischio;
- la definizione di un giudizio sintetico e della motivazione ad esso legata per decidere le priorità di trattamento.

### 3.5.5.3 Trattamento del rischio

Consiste nella individuazione e valutazione delle **misure** che devono essere predisposte per neutralizzare o ridurre il rischio di corruzione.

A tale scopo, devono essere individuate e valutate le misure di prevenzione, che si distinguono in "obbligatorie" e "ulteriori": per le misure obbligatorie non sussiste alcuna discrezionalità da parte della Pubblica Amministrazione (al limite l'organizzazione può individuare il termine temporale di implementazione, qualora la legge non disponga in tale senso: in questo caso il termine stabilito dal P.T.P.C.T. diventa perentorio), per le ulteriori occorre operare una valutazione in relazione ai costi stimati, all'impatto sull'organizzazione, al grado di efficacia alle stesse attribuito.

A tal proposito A.N.AC., nelle indicazioni per l'aggiornamento del Piano (Determinazione n. 12 del 28.10.2015), precisa che le misure definite "obbligatorie" non hanno una maggiore importanza o efficacia rispetto a quelle "ulteriori" e fa quindi un distinguo fra "misure generali" che si caratterizzano per il fatto di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo 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.

### 3.5.5.4 Monitoraggio<sup>18</sup>

Questa fase è finalizzata alla verifica dell'efficacia dei sistemi di prevenzione introdotti ed è attuata da tutti i soggetti che partecipano all'intero processo di gestione del rischio.

La fase è descritta nel dettaglio al paragrafo 5.2.1 del PIAO, cui si rinvia.

## 3.5.6 Metodologia seguita nel processo di analisi dei rischi

Le logiche legate all'utilizzo delle schede di rilevazione dei rischi di processo partono dalle indicazioni del P.N.A. e dei suoi aggiornamenti, che prevedono di utilizzare i relativi allegati operativi per tener traccia di una serie di variabili utili alla gestione del rischio.

In particolare, le schede utilizzate comprendono le Aree previste dalla normativa e quelle individuate successivamente da ANAC e dalla Camera, seguendo le proprie specificità operative.

Le schede utilizzate per rilevare i punti salienti dell'analisi di ciascuna delle 4 Aree obbligatorie indicate all'Allegato 2 del P.N.A. 2013, e delle Aree Specifiche hanno permesso di approfondire i seguenti aspetti:

---

<sup>18</sup>  Collegamento con il capitolo 5 del PIAO "Monitoraggio"

Per ciascuna Area, processo, fase/attività, i possibili rischi di corruzione (classificati anche secondo le famiglie indicate da ANAC per il monitoraggio dei P.T.P.C.T. sulla piattaforma creata nel Luglio del 2019). Tali famiglie sono di seguito riportate:

- A. misure di controllo
- B. misure di trasparenza
- C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento
- D. misure di regolamentazione
- E. misure di semplificazione
- F. misure di formazione
- G. misure di rotazione
- H. misure di disciplina del conflitto di interessi
- I. altre misure (organizzative, di segnalazione e protezione, di regolazione relazioni con lobbies, etc.)

Per ciascun rischio, i fattori abilitanti

- 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;
- h) mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione;
- i) carenze di natura organizzativa - es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.;
- l) carenza di controlli);

Per ciascun processo, fase/attività e per ciascun rischio,

le misure obbligatorie e/o ulteriori (denominate specifiche) che servono a contrastare l'evento rischioso;

le misure generali o trasversali, trattate con riferimento all'intera organizzazione o a più Aree della stessa;

Per ciascun processo e misura il relativo responsabile;

Per ciascuna misura, il relativo indicatore e target di riferimento;

Per ciascuna misura, la tempistica entro la quale deve essere messa in atto per evitare il più possibile il fenomeno rischioso.

Proseguendo nel processo di gestione del rischio, la valutazione del rischio prende spunto dalle indicazioni del nuovo PNA 2019 per la valutazione del grado di rischio dei propri processi.

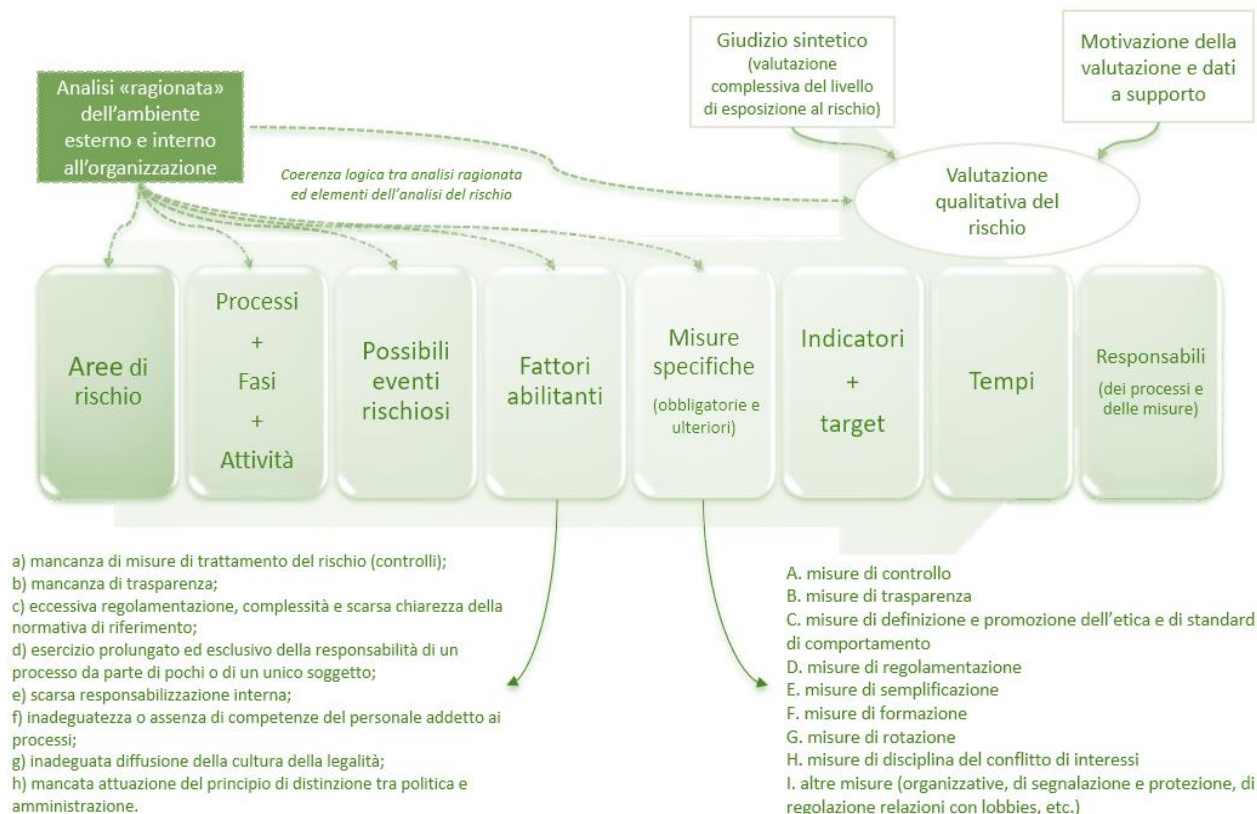
Si è deciso, quindi, di adeguare il presente Piano alle indicazioni del PNA 2019 in merito alla Motivazione della misurazione applicata; a fianco di ogni misurazione e fascia di giudizio si riporta quindi un elemento qualitativo di analisi che permette di comprendere più agevolmente il percorso logico seguito. Lo schema adottato è il seguente:

Giudizio sintetico (valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio)	Motivazione della misurazione applicata e dati a supporto
<b>Medio-Alto</b>	Con riferimento a tale processo, il grado di rischio risulta Medio-Alto poiché, considerati i rischi individuati e i fattori abilitanti (mancanza di trasparenza e scarsità di controlli), si tratta di un processo complesso, nel quale sono presenti interessi economici, elevata discrezionalità e impatti significativi sull'immagine della Camera. La Camera adotta opportunamente misure di trasparenza e controllo in fasi caratteristiche del processo analizzato, seguendone le specificità delle fasi.

Le schede utilizzate per la valutazione del rischio richiamano quattro fasce di rischiosità così modulate:

- BASSO (da 0 a 4),
- MEDIO (da 4,01 a 9),
- MEDIO-ALTO (da 9,01 a 14),
- ALTO (da 14,01 a 25).

Il modello che ne discende è di seguito sinteticamente rappresentato:



### 3.5.7 Analisi e valutazione dei rischi

L'analisi e valutazione dei rischi è contenuta nell'allegato 2\_1, secondo la seguente tabella.

Area A - Acquisizione e progressione del personale

Scheda rischio AREA A		A) Acquisizione e progressione del personale					Grado di rischio	Valore del rischio	
1	PROCESSO (es. da Liv.2)	RESPONSABILE di processo			[...]		Rischio di processo	--	
							MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: [...]		
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
--	--	--	--						
--	--	--	--						
--	--	--	--						
--	--	--	--						
--	--	--	--						
--	--	--	--						
--	--	--	--						
--	--	--	--						
--	--	--	--						
--	--	--	--						
--	--	--	--						
--	--	--	--						
--	--	--	--						
--	--	--	--						
--	--	--	--						
--	--	--	--						
--	--	--	--						
--	--	--	--						
--	--	--	--						
--	--	--	--						

**Legenda:** il testo in colore rosso evidenzia il livello a cui si è svolta l'analisi del rischio (processo, fase o attività). Se l'analisi viene svolta a livello di processo, comprende tutte le attività sottostanti, se viene svolta a livello di fase, comprende solo le attività sottostanti alla fase interessata, se viene svolta a livello di attività, si riferisce solo ad accadimenti legati all'attività stessa e non all'intera fase, né all'intero processo. Nelle colonne denominate "O/U" si trova la specifica delle misure a carattere obbligatorio o ulteriore.

### 3.5.8 Trattamento del rischio

L'ultima fase del processo di gestione del rischio, ossia il trattamento del rischio, consiste nell'identificazione delle misure da implementare per neutralizzare o, comunque, ridurre quei rischi di fenomeni corruttivi individuati all'esito dell'attività di mappatura e valutazione del rischio.

Le Linee Guida ANAC -come già anticipato nell'introduzione- individuano le seguenti misure minime da adottare:

- *codice di comportamento;*
- *trasparenza;*
- *inconferibilità specifiche per gli incarichi di amministratore e per gli incarichi dirigenziali;*
- *incompatibilità specifiche per gli incarichi di amministratore e per gli incarichi dirigenziali;*
- *attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro dei dipendenti pubblici;*
- *formazione;*
- *tutela del dipendente che segnala illeciti;*
- *rotazione o misure alternative;*
- *monitoraggio.*

Nell'adozione di tali misure preventive, si è tenuto in debito conto del sistema di controllo interno esistente.

### 3.5.9 Le misure anticorruzione generali e specifiche<sup>19</sup>

Il P.T.P.C.T individua una serie di iniziative ed azioni anticorruzione, aggiornate soprattutto rispetto alle novità introdotte dalla normativa di riferimento e dagli aggiornamenti del PNA. Di seguito l'elenco delle misure di prevenzione della corruzione che saranno adottate dalla Camera, alcune in continuità con gli anni precedenti ed altre che presentano profili di novità, tenuto conto delle novelle legislative intervenute in materia.

Le misure **specifiche** sono riportate nelle singole **schede** di analisi e valutazione dei Rischi (**all2\_2**).

Tipologia di misura (come da PNA 2019)	Misura di prevenzione	Descrizione	Responsabili	Tempi
<b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b>	Misure sull'accesso	Applicazione delle norme in materia di accesso	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi tutti i Responsabili di procedimento]	[Vedi Regolamento Dc n 3/2017]
<b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b>	Rotazione straordinaria	Applicazione delle norme in materia di rotazione	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Tutti i dipendenti]	[Vedi CdS n 4 del 30.12.2020]
<b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b>	Doveri di comportamento: codici di comportamento.	Rispetto del Codice di Comportamento. In particolare: 1. divieto di ricevere regali o altre utilità per dirigenti e dipendenti impegnati nelle attività a più elevato rischio di corruzione; 2. divieto di assumere incarichi di collaborazione remunerati da privati con cui abbiano avuto negli ultimi 2 anni rapporti, anche come responsabili di procedimento, nello svolgimento di attività negoziali o nell'esercizio di poteri autoritativi per conto dell'ente; 3. obbligo di segnalare la presenza di una condizione di conflitto di interessi anche potenziale; 4. divieto di sfruttare, menzionare, la posizione ricoperta per ottenere utilità; 5. divieto di assumere comportamenti che possano nuocere all'immagine della Camera; 6. utilizzo dei beni e delle strutture, dei materiali e delle attrezzature, mezzi di trasporto, linee telefoniche e telematiche della Camera esclusivamente per ragioni di ufficio nel rispetto dei vincoli posti dalla Camera; 7. il dipendente, nei rapporti con i destinatari della propria attività, conforma le sue azioni e i suoi comportamenti alla massima educazione, correttezza, completezza e trasparenza delle informazioni.	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Tutti i dipendenti]	[Vedi Codice CCIAA CS]

<sup>19</sup>  Collegamento con il paragrafo 3.1 del PIAO "Valore pubblico: gli obiettivi strategici"

<b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b>	Misure di disciplina del conflitto di interessi	- astensione dall'adozione di pareri, di valutazioni tecniche, di atti endoprocedimentali e del provvedimento finale da parte di soggetti che si trovino in situazioni nelle quali vi sia conflitto di interessi. - le modalità di valutazione e segnalazione della situazione di conflitto sono disciplinate dal codice etico portato a conoscenza di tutti i destinatari. - Applicazione delle norme in materia di conflitto di interessi	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Tutti i dipendenti ]	[Vedi CdS n 4 del 30.12.2020]
<b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b>	Misure di inconfiribilità / incompatibilità	Applicazione delle norme in materia di inconfiribilità / incompatibilità	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Sg e Dirigente]	[Vedi art. 53 D.lgs. n. 165/2001 modificato dalla Legge n. 190/2013; art. 20 D.lgs. n. 39/2013 e art. 15 del D.lgs. 33/2013 e s.m.i.]
<b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b>	Misure di prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici	Applicazione del codice di comportamento e delle norme in materia di formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Tutti i dipendenti]	[Vedi CdS n 4 del 30.12.2020]
<b>PTPCT formazione</b>	Misure di formazione	- Formazione generale, rivolta a tutti i dipendenti, e mirata all'aggiornamento delle competenze e alle tematiche dell'etica e della legalità - Formazione specifica rivolta all'RPCT, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio, mirato a valorizzare le politiche, i programmi e gli strumenti utilizzati per la prevenzione e ad approfondire tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nella Camera - Formazione sulle fasi e competenze necessarie a formulare il PTPCT e i suoi aggiornamenti	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Tutti i dipendenti, Dirigenti, RPCT, Organi politici]	[Vedi Piano Formazione CCAA 2022]
<b>PTPCT rotazione ordinaria</b>	Misure di rotazione	Per la struttura della Camera, l'applicazione di procedure di rotazione risulta essere attuabile nei seguenti frangenti: 1-rotazione periodica dei dipendenti non dirigenti nelle aree maggiormente a rischio.  E' inattuabile, per le funzioni dirigenziali essendo in servizio un unico Dirigente. Come indicato dall'ANAC nella determinazione n. 8/2015 e nel PNA 2019, in alternativa alla rotazione, è assicurata la distinzione delle competenze (cd. "segregazione delle funzioni") che attribuisce a soggetti diversi i compiti di: a) svolgere istruttorie e accertamenti; b) adottare decisioni; c) attuare le decisioni prese; d) effettuare verifiche."	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Dipendenti non Dirigenti]	[Vedi CdS n 4 del 30.12.2020]



<b>Trasparenza</b>	Misure trasparenza	di	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. n.33/2013.</li> <li>- rispetto delle disposizioni in materia di pubblicità previste dal codice di cui al D.Lgs. 50/2016;</li> <li>- rispetto del D.Lgs. 97/2016 - Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche</li> <li>- pubblicazione delle informazioni relative agli incarichi, ai procedimenti (es. di aggiudicazione) e ai bilanci nel sito internet (costituisce il metodo fondamentale per il controllo, da parte del cittadino e/o utente, delle decisioni nelle materie a rischio di corruzione disciplinate dal presente Piano).</li> </ul>	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Dirigente Sg e Tutti i Responsabili Ufficio]	[Vedi allegato misure trasparenza]
<b>Whistleblowing</b>	Misure segnalazione protezione	di e	Garantire il rispetto dell'art. 54 bis D.Lgs. 165/2001 in materia di tutela della riservatezza di chi effettua segnalazioni in modo da escludere penalizzazioni e, quindi, incentivare la collaborazione nella prevenzione della corruzione.	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Dirigente Sg]	[Vedi CdS n 4 del 30.12.2020]
<b>Controllo</b>	Misure di controllo		<ul style="list-style-type: none"> <li>- effettuazione dei controlli sulle attività della Camera con modalità che assicurino anche la verifica dell'osservanza delle disposizioni vigenti in materia di prevenzione e contrasto della corruzione e, in particolare, dell'applicazione delle misure previste dal presente Piano.</li> <li>- nella redazione dei provvedimenti finali i Dirigenti ed i Responsabili competenti devono porre la massima attenzione nel riportare in premessa la motivazione completa ed esauriente, indicante i presupposti di fatto e le ragioni giuridiche che hanno determinato la decisione della Camera, in relazione alle risultanze dell'istruttoria, in modo da consentire a chiunque di comprendere appieno il contenuto dei provvedimenti.</li> </ul>	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Responsabili di procedimento]	[Vedi CdS n 4 del 30.12.2020]

## Specificazioni:

### 3.5.9.1 Codice di comportamento

Tra le misure di prevenzione della corruzione i codici di comportamento rivestono nella strategia delineata dalla l. 190/2012 (nuovo art. 54 del d.lgs. 165/2001) un ruolo importante, costituendo lo strumento che più di altri si presta a regolare le condotte dei funzionari e orientarle alla migliore cura dell'interesse pubblico, in una stretta connessione con i piani anticorruzione e con le carte dei servizi. A tal fine la l. 190/2012 ha attuato una profonda revisione del preesistente codice di condotta, che ha riguardato i contenuti, la imperatività sotto il profilo giuridico, le modalità di adozione e adattamento alle diverse situazioni proprie di ciascuna amministrazione.

Con delibera n. 75 del 24 ottobre 2013, l'ANAC ha definito le prime Linee guida generali in materia. Nel Regolamento sull'esercizio dei poteri sanzionatori approvato con delibera del 9 settembre 2014 l'Autorità ha richiamato le amministrazioni a un corretto esercizio del dovere di dotarsi del proprio codice, facendo presente che l'approvazione di codici di comportamento meramente riproduttivi del codice generale contenuto nel d.P.R. 62/2013 sarebbe stata considerata del tutto equivalente all'omessa adozione.

A seguito dell'adozione del d.lgs. 97/2016, va considerata pure la rilevanza di un approccio più ampio alla problematica che comprenda anche il settore degli enti di diritto privato controllati (o partecipati) da pubbliche amministrazioni.

Il codice di amministrazione ha il ruolo di tradurre in regole di comportamento di lunga durata, sul versante dei doveri che incombono sui singoli pubblici dipendenti, gli obiettivi di riduzione del rischio corruttivo che il PTPC persegue con misure di tipo oggettivo, organizzativo (organizzazione degli uffici, dei procedimenti/processi, dei controlli interni).

Il documento attualmente in vigore presso la Camera di commercio, adottato con deliberazione di Giunta camerale n. 31 del 11/11/2014 è pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente ed è parte integrante di questo PTPCT (Allegato n. 3).

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

Tutti i dipendenti, in caso di conflitto di interessi, devono astenersi, ai sensi dell'art. 6 bis, della L. 241/1990 e del D.P.R. n. 62/2013, dal prendere decisioni o svolgere attività in situazioni di conflitto di interessi anche potenziale e devono segnalare tempestivamente tali situazioni. Anche lo Statuto camerale prevede, all'art. 24, l'obbligo di astensione per il Presidente della Camera di Commercio e per i componenti della Giunta e del Consiglio: essi devono astenersi dal prendere parte alle deliberazioni e dall'adottare gli atti nei casi di incompatibilità previsti dalla legge e quando abbiano interessi personali, anche indiretti, con l'argomento oggetto di trattazione. Tale disposizione vale anche nei confronti del Segretario Generale.

### ***3.5.9.3 Autorizzazioni allo svolgimento di incarichi d'ufficio – attività ed incarichi extra-istituzionali***

La materia è disciplinata dal DLgs. 39/2013, decreto attuativo della delega contenuta dalla L. 190/2013 che allo scopo di contenere il rischio di corruzione definisce i casi in cui il conferimento di incarichi dirigenziali determina il rischio di corruzione. La situazione di inconferibilità non può essere sanata. Gli atti ed i contratti posti in essere in violazione delle limitazioni sono nulli ai sensi dell'art. 17 del d.lgs.

Per il caso in cui le cause di inconferibilità, sebbene esistenti ab origine, non fossero note all'amministrazione e si appalesassero nel corso del rapporto, il responsabile della prevenzione è tenuto ad effettuare la contestazione all'interessato, il quale, previo contraddittorio, deve essere rimosso dall'incarico.

Per "incompatibilità" si intende "l'obbligo per il soggetto cui viene conferito l'incarico di scegliere, a pena di decadenza, entro il termine perentorio di 15 giorni, tra la permanenza nell'incarico e l'assunzione e lo svolgimento di incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione che conferisce l'incarico, lo svolgimento di attività professionali ovvero l'assunzione della carica di componente di organi di indirizzo politico" (art. 1 d.lgs. n. 39).

La causa di incompatibilità può essere rimossa mediante rinuncia dell'interessato ad uno degli incarichi che la legge ha considerato incompatibili tra di loro.

Il monitoraggio delle ipotesi di incompatibilità è effettuato dal Responsabile della prevenzione della corruzione che deve contestare all'interessato la causa di incompatibilità invitandolo a rimuoverla entro 15 giorni. In caso contrario, la legge prevede la decadenza dall'incarico e la risoluzione del contratto di lavoro autonomo o subordinato (art. 19 d.lgs. n. 39).

La vigilanza sull'osservanza delle norme in materia di inconfiribilità e incompatibilità è demandata al responsabile della prevenzione della corruzione e alla Autorità nazionale anticorruzione. Può parlarsi, pertanto, di una vigilanza interna, che è quella affidata al RPC di ciascuna amministrazione pubblica, ente pubblico e ente di diritto privato in controllo pubblico, e di una vigilanza esterna, condotta, invece, dall'Autorità nazionale anticorruzione. L'Autorità si è più volte pronunciata su tale materia e ha adottato la determinazione n. 833 del 3 agosto 2016 recante «Linee guida in materia di accertamento delle inconfiribilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione. Attività di vigilanza e poteri di accertamento dell'A.N.AC. in caso di incarichi inconfiribili e incompatibili». Nella determinazione, cui si rinvia, sono precisati, tra l'altro, ruolo e funzioni del RPCT nel procedimento di accertamento delle inconfiribilità e delle incompatibilità<sup>20</sup>.

#### **3.5.9.4 Pantouflage**

La L. n. 190 ha introdotto un nuovo comma nell'ambito dell'art. 53 del d.lgs. n. 165 del 2001 volto a contenere il rischio di situazioni di corruzione connesse all'impiego del dipendente successivo alla cessazione del rapporto di lavoro. Il rischio valutato dalla norma è che durante il periodo di servizio il dipendente possa artatamente preconstituirsì delle situazioni lavorative vantaggiose e così sfruttare a proprio fine la sua posizione e il suo potere all'interno dell'amministrazione per ottenere un lavoro per lui attraente presso l'impresa o il soggetto privato con cui entra in contatto. La norma prevede quindi una limitazione della libertà negoziale del dipendente per un determinato periodo successivo alla cessazione del rapporto per eliminare la "convenienza" di accordi fraudolenti.

L'ambito della norma è riferito a quei dipendenti che nel corso degli ultimi tre anni di servizio hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'amministrazione con riferimento allo svolgimento di attività presso i soggetti privati che sono stati destinatari di provvedimenti, contratti o accordi.

La norma prevede delle sanzioni per il caso di violazione del divieto, che consistono in sanzioni sull'atto e sanzioni sui soggetti:

sanzioni sull'atto: i contratti di lavoro conclusi e gli incarichi conferiti in violazione del divieto sono nulli;

sanzioni sui soggetti: i soggetti privati che hanno concluso contratti o conferito incarichi in violazione del divieto non possono contrattare con la pubblica amministrazione di provenienza dell'ex dipendente per i successivi tre anni ed hanno l'obbligo di restituire eventuali compensi eventualmente percepiti ed accertati in esecuzione dell'affidamento illegittimo; pertanto, la sanzione opera come requisito soggettivo legale per la

---

<sup>20</sup> Vd. Delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017: Aggiornamento 2017 al PNA

partecipazione a procedure di affidamento con la conseguente illegittimità dell'affidamento stesso per il caso di violazione.

### 3.5.9.5 Rotazione del personale

La rotazione è una delle misure previste espressamente dal legislatore nella legge 190/2012 (art. 1, co. 4, lett. e), co. 5, lett. b), co. 10, lett. b)) e la stessa legge 190/2012 prevede all'art. 1, co. 14, precise responsabilità in caso di violazione delle misure di prevenzione previste nel Piano. Analogamente sarà posta particolare attenzione nel monitorare le ipotesi in cui si verificano i presupposti per l'applicazione della rotazione c.d. "straordinaria", da applicarsi successivamente al verificarsi di fenomeni corruttivi, prevista nel d.lgs. n. 165 del 30 marzo 2001, art. 16, co. 1, lett. l-quater, secondo cui «I dirigenti di uffici dirigenziali generali provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva».

Nel 2016 l'organizzazione della Camera è stata oggetto di profonde modifiche impiegate proprio sulla consapevolezza del fatto che la rotazione rappresenta non solo una misura organizzativa preventiva finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, ma anche un criterio organizzativo che può contribuire alla formazione del personale, accrescendo le conoscenze e la preparazione professionale del lavoratore.

Negli anni successivi fino ad oggi e per il futuro, la rotazione è e sarà effettuata nei limiti consentiti dal buon senso organizzativo, in una logica di necessaria complementarietà con le altre misure di prevenzione della corruzione. Infatti, in presenza di organici estremamente ridotti e di competenze estremamente specialistiche richieste per lo svolgimento di determinate attività, come nel caso della nostra Camera, essa potrebbe in alcuni casi determinare inefficienze e malfunzionamenti per cui potrebbe essere necessario valutare il ricorso ad accorgimenti organizzativi diversi.

Misure alternative in caso di impossibilità di rotazione<sup>21</sup>

Non sempre la rotazione è misura che si può realizzare, specie all'interno delle funzioni dirigenziali poiché nel caso della Camera di commercio di Cosenza è presente un unico dirigente. L'amministrazione adotta misure per evitare che il soggetto non sottoposto a rotazione abbia il controllo esclusivo dei processi, specie di quelli più esposti al rischio di corruzione. In particolare sviluppa altre misure organizzative di prevenzione con effetto analogo a quello della rotazione, a cominciare, ad esempio, da quelle di trasparenza.

- rafforza le misure di trasparenza – anche prevedendo la pubblicazione di dati ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria – in relazione al processo rispetto al quale non è stata disposta la rotazione
- il dirigente prevede modalità operative che favoriscano una maggiore compartecipazione del personale alle attività del proprio ufficio;
- nelle aree identificate come più a rischio e per le istruttorie più delicate, sono preferiti meccanismi di condivisione delle fasi procedurali. Ad esempio il funzionario istruttore può essere affiancato da un altro funzionario, in modo che, ferma restando

---

<sup>21</sup> Vd. Delibera ANAC n. 1064 del 2019: Aggiornamento 2019 al PNA e Allegato 2.

l'unitarietà della responsabilità del procedimento a fini di interlocuzione esterna, più soggetti condividano le valutazioni degli elementi rilevanti per la decisione finale dell'istruttoria;

- viene attuata una corretta articolazione dei compiti e delle competenze per evitare che l'attribuzione di più mansioni e più responsabilità in capo ad un unico soggetto non finisca per esporre l'amministrazione a rischi di errori o comportamenti scorretti. Pertanto nelle aree a rischio le varie fasi procedurali vengono affidate a più persone, avendo cura in particolare che la responsabilità del procedimento sia sempre assegnata ad un soggetto diverso dal dirigente, cui compete l'adozione del provvedimento finale;
- viene programmata all'interno dello stesso ufficio una rotazione "funzionale" mediante la modifica periodica di compiti e responsabilità, anche con una diversa ripartizione delle pratiche secondo un criterio di causalità;
- si attua la "doppia sottoscrizione" degli atti, dove firmano, a garanzia della correttezza e legittimità, sia il soggetto istruttore che il titolare del potere di adozione dell'atto finale;
- si realizza una collaborazione tra diversi ambiti con riferimento ad atti ad elevato rischio (ad esempio, lavoro in team che peraltro può favorire nel tempo anche una rotazione degli incarichi).

Con particolare riferimento alla rotazione straordinaria, l'amministrazione verifica la sussistenza; a) dell'avvio di un procedimento penale o disciplinare nei confronti del dipendente, ivi inclusi i dirigenti, b) di una condotta, oggetto di tali procedimenti qualificabile come "corruptiva" ai sensi dell'art. 16, co. 1, lett. l-quater del d.lgs. 165/2001. La valutazione della condotta del dipendente da parte dell'Amministrazione è obbligatoria ai fini dell'applicazione della misura.

### **3.5.9.6 Tutela del whistleblower**

L'art. 1, comma 51, della legge ha introdotto un nuovo articolo nell'ambito del d.lgs. n. 165 del 2001, l'art. 54 bis, rubricato "Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti", il c.d. whistleblower. Si tratta di una disciplina che introduce una misura di tutela già in uso presso altri ordinamenti, finalizzata a consentire l'emersione di fattispecie di illecito. In linea con le raccomandazioni dell'OECD13, la tutela deve essere estesa alle ipotesi di segnalazione di casi di corruzione internazionale (art. 322 bis c.p.).

La disposizione pone tre norme:

- la tutela dell'anonimato;
- il divieto di discriminazione nei confronti del whistleblower;
- la previsione che la denuncia è sottratta al diritto di accesso fatta esclusione delle ipotesi eccezionali descritte nel comma 2 del nuovo art. 54 bis d.lgs. n. 165 del 2001 in caso di necessità di disvelare l'identità del denunciante.

L'Ente ha adottato la piattaforma WhistleblowingPA, che offre tutte le garanzie di sicurezza relativamente alla riservatezza. È possibile accedere all'applicazione tramite il portale dei servizi ANAC al seguente

url: <https://servizi.anticorruzione.it/segnalazioni/#/>

Registrando la segnalazione su questo portale, si otterrà un codice identificativo univoco, "key code", che si dovrà utilizzare per "dialogare" con Anac in modo personalizzato e per essere costantemente informato sullo stato di lavorazione della segnalazione inviata. E' necessario **conservare con cura il codice identificativo univoco della segnalazione, in**

**quanto, in caso di smarrimento, lo stesso non potrà essere recuperato o duplicato in alcun modo.**

L'Ente ha altresì adottato le Linee guida in materia di tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti approvate dall'Anac con [Delibera n. 469 del 9 giugno 2021](#).

L'attività di **vigilanza anticorruzione** dell'Autorità si svolge ai sensi e nei limiti di quanto previsto dalla legge n. 190/2012, in un'ottica di **prevenzione** e non di repressione di singoli illeciti.

L'Autorità, qualora ritenga la segnalazione fondata nei termini chiariti dalla Delibera n. 469 del 9 giugno 2021 «Linee guida in materia di tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. whistleblower)», in un'ottica di prevenzione della corruzione, può avviare un'interlocuzione con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) dell'Amministrazione oggetto di segnalazione o disporre l'invio della segnalazione alle istituzioni competenti, quali ad esempio l'Ispettorato per la Funzione Pubblica, la Corte dei conti, l'Autorità giudiziaria, la Guardia di Finanza.

### **3.5.9.7 Formazione**

La Camera di Commercio di Cosenza prevede un adeguato percorso di formazione in tema di anticorruzione, tenendo presente una strutturazione su due livelli:

- un livello generale rivolto a tutti a dipendenti: riguarda l'aggiornamento delle competenze e le tematiche dell'etica e della legalità;
- un livello specifico rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, agli amministratori (componenti degli organi camerali), ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio: riguarda le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nell'amministrazione.

I fabbisogni formativi sono individuati dal responsabile della prevenzione in raccordo con il dirigenti e le iniziative formative saranno inserite nel Piano triennale della formazione.

I soggetti che erogano la formazione potranno essere di volta in volta scelti tra esperti della materia esterni all'amministrazione oppure tra operatori interni alla stessa, inseriti come docenti nell'ambito di percorsi di aggiornamento e formativi in house.

### **3.5.9.8 Patti di Integrità**

I patti d'integrità o i protocolli di legalità rappresentano un sistema di condizioni la cui accettazione viene configurata dalla stazione appaltante come presupposto necessario e condizionante la partecipazione dei concorrenti ad una gara di appalto. Il patto di integrità è un documento che la stazione appaltante richiede ai partecipanti alle gare e permette un controllo reciproco e sanzioni per il caso in cui qualcuno dei partecipanti cerchi di eluderlo. Si tratta quindi di un complesso di regole di comportamento finalizzate alla prevenzione del fenomeno corruttivo e volte a valorizzare comportamenti eticamente adeguati per tutti i concorrenti.

### 3.5.9.9 Trasparenza e diritto di accesso civico generalizzato

L'art. 43 del D. Lgs. n. 33 del 2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", prevede che all'interno di ogni amministrazione il Responsabile per la prevenzione della corruzione svolga, di norma, le funzioni di Responsabile per la trasparenza.

Tale scelta è stata seguita anche dalla Camera di commercio di Cosenza che ha nominato il Segretario Generale quale Responsabile della trasparenza. Il Responsabile della trasparenza coordina e fornisce indirizzi rispetto alla pubblicazione nel sito istituzionale dei dati concernenti l'organizzazione e l'attività della Camera, assicurandone la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento, secondo le indicazioni contenute nel D.lgs. n. 33/2013 e secondo le altre prescrizioni vigenti.

**L'accesso civico** - Con l'art. 2 co. 1 del D. Lgs.33/2013, così modificato dal D. Lgs. 97/2016, si disciplina la libertà di accesso di chiunque ai dati e ai documenti detenuti dalle p.a. e dagli altri soggetti di cui all'art. 2-bis, garantita, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi pubblici e privati giuridicamente rilevanti, tramite l'accesso civico e tramite la pubblicazione dei documenti. Quindi le società pubbliche – nei limiti dell'art. 2bis- sono tenute ad attuare la disciplina in tema di trasparenza, sia attraverso la pubblicazione on line all'interno del proprio sito, sia garantendo l'accesso civico ai dati e ai documenti detenuti, relativamente all'organizzazione e alle attività svolte; l'accesso generalizzato è riconosciuto per i dati e i documenti che non siano già oggetto degli obblighi di pubblicazione. Si applicano le esclusioni e i limiti di cui all'art. 5-bis del D. Lgs. 33/2013, applicando le Linee Guida di cui alla Delibera ANAC 1309/2016, valutando caso per caso la possibilità di diniego dell'accesso a tutela degli interessi pubblici e privati indicati dalla norma citata.

A seguito dell'applicazione dal 25 maggio 2018 del Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 (si seguito RGPD) e, dell'entrata in vigore, il 19 settembre 2018, del decreto legislativo 10 agosto 2018, n. 101 che adegua il Codice in materia di protezione dei dati personali - decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196 - alle disposizioni del Regolamento (UE) 2016/679, è necessario valutare la compatibilità della nuova disciplina con gli obblighi di pubblicazione previsti dal d.lgs. 33/2013.

In generale, in relazione alle cautele da adottare per il rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali nell'attività di pubblicazione sul sito istituzionale per finalità di trasparenza e pubblicità dell'azione amministrativa, si rinvia alle più specifiche indicazioni fornite dal Garante per la protezione dei dati personali<sup>22</sup>.

Resta fermo che, per le questioni di carattere generale riguardanti la protezione dei dati personali, il RPD costituisce una figura di riferimento anche per il RPCT, anche se naturalmente non può sostituirsi ad esso nell'esercizio delle funzioni. Si consideri, ad esempio, il caso delle istanze di riesame di decisioni sull'accesso civico generalizzato che, per quanto possano riguardare profili attinenti alla protezione dei dati personali, sono decise dal RPCT con richiesta di parere al Garante per la protezione dei dati personali ai sensi dell'art. 5, co. 7, del d.lgs. 33/2013. In questi casi il RPCT ben si può avvalere, se ritenuto necessario, del

---

<sup>22</sup> Cfr. Garante per la protezione dei dati personali, Linee guida 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.



supporto del RDP nell'ambito di un rapporto di collaborazione interna fra gli uffici ma limitatamente a profili di carattere generale, tenuto conto che proprio la legge attribuisce al RPCT il potere di richiedere un parere al Garante per la protezione dei dati personali. Ciò anche se il RPD sia stato eventualmente già consultato in prima istanza dall'ufficio che ha riscontrato l'accesso civico oggetto del riesame.

La Camera di commercio di Cosenza ha individuato quale RPD dal 1 gennaio 2022 il Dr Riccardo Maria Dante di Unioncamere.

L'amministrazione ha adottato e distribuito a tutti i dipendenti la Comunicazione di Servizio n 4 del 30.12.2020, dove le misure sopra descritte sono ulteriormente dettagliate realizzando la consapevolezza della cultura etica da parte dei singoli dipendenti.

### 3.5.10 Obiettivi strategici<sup>23</sup>

Il concetto di corruzione da prendere come riferimento per la definizione del presente P.T.P.C.T. ha un'accezione ampia, essendo comprensivo delle diverse situazioni in cui sia riscontrabile l'abuso da parte di un soggetto del potere/funzione a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati. Le situazioni rilevanti comprendono, infatti, non solo l'intera gamma dei delitti contro la Pubblica Amministrazione disciplinati nel Libro II, Titolo II, Capo I del codice penale, ma 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 *ab externo*, sia che tale azione abbia successo sia nel caso in cui rimanga a livello di tentativo.

Nello specifico, sulla base delle considerazioni generali che precedono, si intende:

- ✓ evidenziare come la Camera abbia adottato le misure anticorruzione previste dalla normativa di riferimento;
- ✓ dare attuazione agli adempimenti previsti dalla normativa vigente;
- ✓ prevenire i fenomeni di corruzione in merito ai comportamenti in cui è ravvisabile un abuso del potere/funzione attribuita al personale della Camera preordinato a trarne un vantaggio privato personale.

A tal riguardo, come espressamente previsto dall'art. 1, co. 8, della Legge n. 190/2012, modificata dal D. Lgs. n. 97/2016 (c.d. Decreto FOIA), la Camera, nell'approvare il presente Piano ritiene che gli obiettivi strategici in materia di anticorruzione e trasparenza per l'anno 2022, e per gli anni successivi, consistano nel:

- ✓ Ridurre le opportunità che si manifestino i casi di corruzione;
- ✓ Aumentare la capacità di scoprire i casi di corruzione;
- ✓ Creare un contesto sfavorevole alla corruzione.

### 3.5.11 Monitoraggio e aggiornamento del piano<sup>24</sup>

Le attività di monitoraggio e aggiornamento del piano sono descritte nel Capitolo 5 del PIAO.

<sup>23</sup>  Collegamento con il paragrafo 3.15 del PIAO "Valore pubblico: gli obiettivi strategici"

<sup>24</sup>  Collegamento con il capitolo 5 del PIAO "Monitoraggio"



## 3.5.12 SEZIONE TRASPARENZA

### 3.5.12.1 Premessa

Il D.Lgs. 97/2016 Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124 in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche è intervenuto sulla normativa della trasparenza, abrogando e integrando vari obblighi di pubblicazione, introducendo l'istituto dell'accesso civico "generalizzato" ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, finalizzato al controllo diffuso sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e alla promozione della partecipazione al dibattito pubblico. Il D.Lgs. n. 97/2016, modificando l'art. 10 del D.Lgs. n. 33/2013, ha inoltre stabilito la piena integrazione del Programma triennale della trasparenza e dell'integrità nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione, ora anche della trasparenza. Nel PTPCT deve pertanto essere presente una sezione dedicata alla trasparenza nella quale sono definite le modalità organizzative dei flussi informativi necessari a garantire l'individuazione, l'elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale camerale; il novellato art. 10 del D.Lgs. n. 33/2013 ribadisce inoltre che la "promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali".

### 3.5.12.2 Misure per l'attuazione degli obblighi di trasparenza e obiettivi

La Camera di Commercio di Cosenza, con ordini di servizio ha individuato i settori e gli uffici coinvolti nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione in quanto produttori o comunque detentori di dati, documenti e informazioni oggetto di pubblicazione ai sensi della normativa vigente; gli ordini di servizio prevedono anche che tali uffici devono pubblicare nelle pagine della sezione del sito istituzionale <https://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/amministrazione-trasparente> i dati di propria pertinenza, rispettando la tempistica indicata.

Nell'allegato 5 sono riportati gli obblighi di pubblicazione con le relative attribuzioni di competenza e tempistiche.

Il manuale sull'accesso civico "semplice" e "generalizzato", nel quale sono stati individuati procedure, ruoli e responsabilità per la gestione delle richieste dei cittadini e il relativo Registro sono pubblicati sul sito istituzionale <https://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/accesso-civico>.

Nel Piano della Performance 2022 è previsto l'obiettivo specifico "Trasparenza e Anticorruzione". L'obiettivo prevede i seguenti indicatori strategici:

- A) Rispetto della normativa in materia di trasparenza da parte di tutti gli uffici camerale
- B) Rispetto della normativa generale in materia di anticorruzione e piena attuazione delle misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione dell'Ente

L'obiettivo specifico viene ribaltato in un'ottica di "cascading" in obiettivi operativi assegnati alle singole Aree: - Rispetto della normativa in materia di trasparenza - Rispetto normativa generale in materia di anticorruzione e attuazione misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione - Individuazione di eventuali fabbisogni formativi specifici in materia di

trasparenza e anticorruzione - Revisione del codice di comportamento e disciplina del conflitto d'interesse - Revisione pagine sito istituzionale e adempimenti privacy.

### *3.5.12.3 Vigilanza e monitoraggio sugli obblighi in materia di trasparenza*

Il monitoraggio sull'attuazione degli obblighi di pubblicazione viene effettuato semestralmente dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

### *3.5.12.4 Registro della Trasparenza*

Nella Relazione previsionale e programmatica per l'anno 2022, in tema di "Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della corruzione", si conferma l'impegno costante della Camera nelle attività richieste dal Programma Anticorruzione e Trasparenza, così come previsto dalla Legge 190/2012 in tema di anticorruzione e dai D.Lgs. 33/2013 e 97/2016 in tema di trasparenza, e s.m.i., che rappresentano un passaggio rilevante di apertura al pubblico ed agli stakeholder.

La Camera utilizza la piattaforma realizzata dal MISE e denominata "Registro della Trasparenza", con autorizzazione dello stesso Ministro per lo Sviluppo Economico, attivato a dicembre 2018 al fine di regolamentare l'attività di rappresentanza di interessi particolari.

Le imprese si aspettano che il processo decisionale della Camera di Commercio sia il più aperto e trasparente possibile. Infatti, più aperto e trasparente è il processo, più è facile garantire una rappresentanza equilibrata ed evitare pressioni indebite o un accesso privilegiato alle informazioni o ai responsabili delle decisioni. Gli interlocutori di riferimento della Camera di Commercio hanno l'interesse a partecipare attivamente ai processi decisionali, perché la loro attività di rappresentanza degli interessi può essere fondamentale per portare a conoscenza dei decisori pubblici una serie di informazioni sostanziali, provenienti dagli attori sociali che conoscono direttamente i problemi specifici e le difficoltà di settore.

In tal modo l'attività di ricerca e informazione dei portatori d'interessi assume un ruolo utile per coloro che sono chiamati ad affrontare compiti pubblici, riducendo notevolmente il rischio di interventi non coerenti con le finalità attese.

Il Registro viene istituito soprattutto per rispondere a domande quali:

- Quali interessi sono rappresentati presso la Camera di Commercio?
- Chi rappresenta questi interessi, e per conto di chi?

Il 20 dicembre 2018 la Giunta della Camera di Commercio di Cosenza ha approvato il Codice di Condotta del Registro per la Trasparenza e realizzato esclusivamente con risorse interne all'Ente senza costi aggiuntivi la relativa sezione del sito web istituzionale <http://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/registro-trasparenza>.

L'esito del monitoraggio sulla trasparenza 2021 ha avuto esito positivo, come da attestazione OIV rilevabili al link: <http://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/attestazioni-oiv-0-struttura-analoga>.

## **3.5.13 SEZIONE ANTIRICICLAGGIO**

La Camera di Commercio di Cosenza intende operare anche in tema di "Antiriciclaggio", sotto la guida del Segretario Generale (RPCT), in qualità di "Gestore" ai sensi dell' art. 6 del

Decreto del Ministero dell'interno 25 settembre 2015, come sancito dal comma 5 del medesimo articolo.

L'art. 6, comma 5, del suddetto Decreto prevede che la persona individuata come "gestore" delle segnalazioni di operazioni sospette normalmente coincide con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione, in una logica di continuità esistente fra i presidi anticorruzione e antiriciclaggio.

Le normative attribuiscono determinate funzioni di controllo alle Camere di commercio, come avviene nel decreto legislativo 231 del 2007 e ss mm ii.

Le attività di controllo sull'antiriciclaggio sono affidate su indicazione del Segretario generale RPCT e previa **formazione specifica** al Responsabile del Registro Imprese, al Provveditorato e ai Responsabili che si occupano di contributi.

L'Ente camerale adotta **procedure interne** di valutazione idonee a garantire l'efficacia della rilevazione di operazioni sospette, la tempestività delle segnalazioni alla UIF, la massima riservatezza dei soggetti coinvolti nell'effettuazione della segnalazione stessa e l'omogeneità dei comportamenti.

Il rischio è correlato alla circostanza che un utente, a insaputa del personale camerale, possa realizzare un'attività di riciclaggio o di finanziamento del terrorismo utilizzando strumentalmente una delle seguenti attività:

- costituzione di start up;
- accordi di rete art 25;
- ottenimento di un contributo;
- ottenimento di un'autorizzazione (rileva soprattutto l'iscrizione nel registro degli assegnatari dei marchi di identificazione dei metalli preziosi);
- ottenimento di un appalto di lavori/servizi.

La segnalazione viene trasmessa senza ritardo alla UIF in via telematica, attraverso la rete internet, tramite il portale INFOSTAT-UIF della Banca d'Italia.

L'Ente adotta il kit elaborato da Unioncamere, previa formazione del 28 gennaio 2022, come da nota UC acquisita al prot. 584 del 14.01.2022.

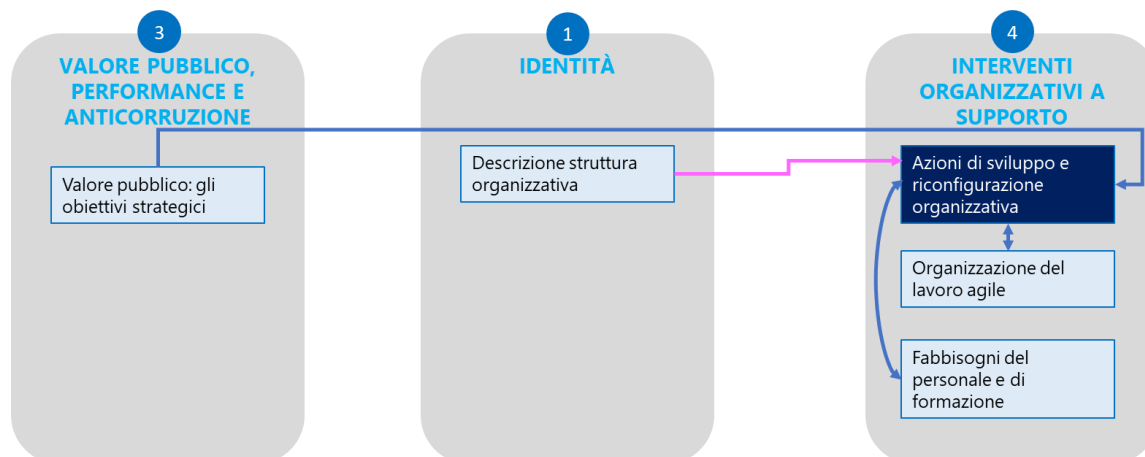
### 3.5.14 Allegati al paragrafo "Rischi corruttivi e trasparenza"

1. Relazione RPCT 2021;
2. Mappatura dei processi 2.2 Schede di Rischio;
3. Codice di comportamento;
4. Procedura segnalazione condotte illecite;
5. Obblighi di trasparenza;
6. Linee guida whistleblowing;
7. Kit antiriciclaggio

## 4 INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

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

### 4.1 AZIONI DI SVILUPPO E RICONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA<sup>25</sup>



Con riferimento alle azioni di aggiustamento e riconfigurazione dell'organizzazione che si rendono necessarie al fine di perseguire al meglio le strategie e gli obiettivi camerali, nonché per garantire un puntuale presidio dei servizi e degli adempimenti, la Giunta demanda al Segretario Generale la valutazione circa una proposta di riorganizzazione degli uffici secondo un organigramma che, **oltre a confermare e rafforzare la centralità dell'impresa**, dia evidenza del collegamento tra ambiti di intervento comunitario, da un lato, e attività degli uffici, dall'altro, e favorisca, al contempo, l'impiego a favore delle imprese anche di tutte quelle competenze maturate all'interno dell'organizzazione nello svolgimento di attività di supporto.

Sempre ai fini della suddetta valutazione, il Segretario Generale terrà altresì in considerazione gli innesti di nuove risorse umane, in esito alla conclusione delle procedure di reclutamento avviate o da avviare sulla base del piano dei fabbisogni del personale.

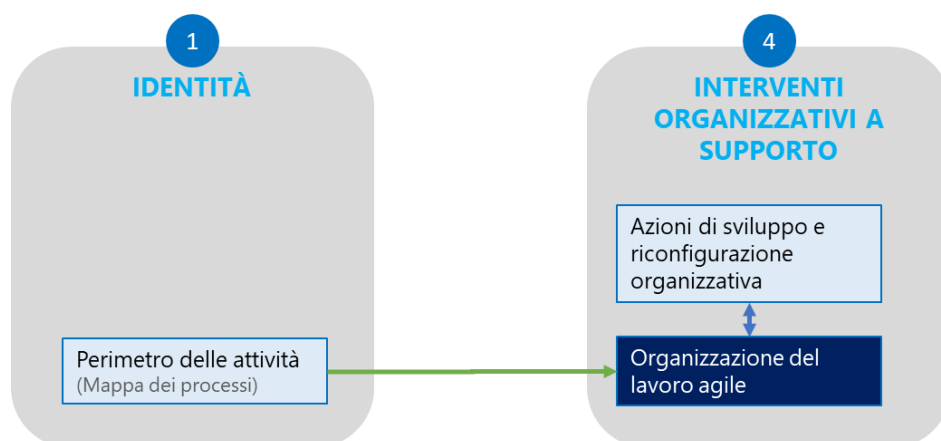
<sup>25</sup> [Collegamento con il capitolo 1 del PIAO "Identità dell'amministrazione"](#)

[Collegamento con il paragrafo 3.1 del PIAO "Valore pubblico: gli obiettivi strategici"](#)

[Collegamento con il paragrafo 4.2 del PIAO "Organizzazione del lavoro agile"](#)

[Collegamento con il paragrafo 4.4 del PIAO "Fabbisogni del personale e di formazione"](#)

## 4.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE – PIANO ORGANIZZATIVO<sup>26</sup>



Di seguito, in via sperimentale, le misure organizzative che il Segretario Generale, anche su proposta del Responsabile dell'Ufficio, potrà attuare per la realizzazione di un'esperienza di lavoro agile, ponderandone **condizioni** e **opportunità**.

### 4.2.1 Descrizione del livello di attuazione.

Fino ad oggi, lo smart working è stato utilizzato in Camera di commercio esclusivamente come misura emergenziale e le attività di monitoraggio svolte tramite apposito modello di autovalutazione del lavoro da remoto non restituiscono elementi significativi.

È comunque da sottolineare che, come si evince dai report ufficiali Infocamere<sup>27</sup>, dall'attivazione dello smart working rispetto al sottoprocesso C1.1.1, "Registro imprese", di cui più avanti, si è registrato il 100% di pratiche evase entro 5 giorni.

### 4.2.2 Individuazione del perimetro di applicazione – finalità del lavoro agile.

#### 4.2.2.1 Individuazione processi remotizzabili: azioni di self assessment

La Camera di commercio di Cosenza intende valutare, dandone specifico mandato al Segretario Generale, l'impiego del lavoro agile quale possibile leva per incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

La Camera di commercio di Cosenza intende rimettere al Segretario Generale l'attivazione di una prima sperimentazione del lavoro agile per le attività "remotizzabili".

<sup>26</sup> [↗ Collegamento con il capitolo 1 del PIAO "Identità dell'amministrazione"](#)

[↗ Collegamento con il paragrafo 4.1 del PIAO "Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa"](#)

[↗ Collegamento con il capitolo 5 del PIAO "Modalità di monitoraggio"](#)

<sup>27</sup> Dati da "Cruscotto di supporto" Infocamere.

Nel progetto "IONOI", Unioncamere ha effettuato un'analisi circa la presenza delle quattro principali **condizioni di remotizzabilità potenziale** dei processi, necessarie per assicurare da un lato gli adeguati livelli di efficacia, efficienza e tempestività operativa e dall'altro il perseguimento di un continuo miglioramento degli standard di qualità dei servizi erogati.

In particolare, sono stati presi in considerazione la rilevanza del contatto con l'utenza, la programmabilità delle attività, il livello di collegialità, l'eterogeneità e interdipendenza.

Ne è emerso che, considerata l'articolazione organizzativa vigente, il sottoprocesso che può ritenersi idoneo a costituire un primo perimetro applicativo, anche tenuto conto della mappatura Unioncamere (laddove il livello 5 è considerato come di remotizzabilità), è il seguente:

SottoProcesso	Codice Attività	Attività	Assessment Preliminare
C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	<b>CL.1.1.1</b>	Pratiche telematiche e a sportello di iscrizione / modifica / cancellazione (su istanza) al RI/ REA/ AA ivi compresa l'assistenza informativa (pratiche sospese, errori visure, solleciti, ecc.) a sportello e a distanza (web, mail, tel)	5
C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	<b>CL.1.1.2</b>	Deposito bilanci, ivi compresa l'assistenza informativa sui bilanci inviati	5
C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	<b>CL.1.1.3</b>	Verifica di legittimità, regolarità, possesso dei requisiti per l'esercizio di attività imprenditoriali regolamentate e controllo a campione delle auto-certificazioni e delle dichiarazioni sostitutive di atto notorio e assegnazione qualifiche	5
C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	<b>CL.1.1.4</b>	Adempimenti procedure concorsuali/curatori fallimentari	5

La Camera di commercio di Cosenza ritiene di avviare una prima sperimentazione nell'ambito del citato sottoprocesso, rimettendo al Segretario Generale eventuali e successive valutazioni circa l'ampliamento o la riduzione del perimetro, in base ai risultati raggiunti.

**Nell'ambito della sperimentazione**, e comunque per l'eventuale successivo prosieguo, le esperienze di lavoro agile possono essere attivate fermi restando entrambi i seguenti limiti:

- 1) il numero medio dei dipendenti in smart working in ogni mese di riferimento deve mantenersi **nel limite del 15% del personale**, calcolato sulla media delle giornate lavorabili;
- 2) il numero massimo di giornate per ogni dipendente non può essere superiore a **due per ogni mese, con un massimo di una per settimana**, salvo situazioni eccezionali che il Responsabile dell'Ufficio potrà sottoporre al Segretario generale.

A tal fine, il fatto che un sottoprocesso sia potenzialmente remotizzabile non è però da solo sufficiente ad assicurare che lo stesso sia smartabile se non si creano le condizioni operative generali e specifiche necessarie. Condizioni generali che si sviluppano lungo quattro dimensioni (Organizzazione e processi, Tecnologia e spazi, Cultura e persone, Monitoraggio performance) alla luce delle quali individuare poi le condizioni specifiche di ciascun sottoprocesso/attività.

**Applicando il Modello RAM, ossia il Readiness Assessment Model, il Responsabile dell'Ufficio verifica e attesta la sussistenza delle condizioni operative generali e specifiche** necessarie,

lungo le seguenti quattro dimensioni:

- 1) **Organizzazione e processi:** Il Responsabile dell'Ufficio deve definire puntualmente gli obiettivi. In particolare, quelli giornalieri/a breve rilevanti non solo in un'ottica di monitoraggio ma anche per favorire le risorse nella gestione dei compiti assegnati.
- 2) **Monitoraggio performance:** il lavoro agile punta a migliorare l'efficienza e/o l'efficacia e/o l'economicità dell'Organizzazione, per cui il Dipendente deve raggiungere risultati predefiniti secondo gli indicatori di seguito, dallo stesso proposti, avallati dal suo Responsabile/Ufficio personale e approvati dal Segretario generale.
- 3) **Tecnologia e spazi:** il dipendente deve possedere una connessione internet stabile, un portatile/pc e un telefono personale verso cui deviare le chiamate di servizio, mentre la Camera metterà a disposizione la VPN/VDI sulla rete aziendale Infocamere;

Il Responsabile dell'Ufficio deve condividere con il Dipendente l'ambiente di lavoro, il "Digital workplace" con:

- **Contenuti:** consente creazione e gestione collaborativa dei documenti; permette di visualizzare e accedere ad info aggiornate (ricorso ad archivi cloud-based es: Google Drive)
- **Comunicazione:** garantisce la visualizzazione di news Istituzionali (ad integrazione di quelle già presenti nel sito camerale pubblico), atti e documenti
- **Collaborazione:** consente l'accesso agli strumenti funzionali alla gestione e realizzazione delle attività lavorative in modalità trasversale e collaborativa con i propri colleghi (piattaforme software di collaboration e communication es. Trello, Google Meet)

- 4) **Cultura e persone:** il dipendente deve possedere un'adeguata competenza digitale, intendendosi per tale la presenza, secondo il giudizio del Segretario Generale, di maggiori propensioni e idoneità a lavorare interagendo da lontano.

Gli esiti della mappatura del personale rispetto alle competenze digitali, realizzata tramite la piattaforma Skill Voyager di Dintec, rappresentano la base di riferimento per l'organizzazione e l'erogazione di percorsi formativi mirati alla riduzione dei gap, anche in coerenza con le prospettive di sviluppo delineate nell'ambito del progetto "Camera Digitale".

Anche qualora la proposta di lavoro agile appartenga direttamente al Responsabile dell'Ufficio, l'onere delle verifiche di cui sopra è in capo allo stesso Responsabile, con successiva istruttoria, in questo caso, anche da parte dall'Ufficio personale.

In ogni caso la decisione spetterà al Segretario generale secondo le valutazioni di sua pertinenza circa le verifiche effettuate dal Responsabile, oltre che, in ordine ai presupposti di opportunità che seguono.

Se la remotizzabilità potenziale ha, infatti, una prevalenza di elementi oggettivi, la proporzione si inverte con riferimento alle condizioni generali e specifiche, la cui compresenza, sviluppo e "manutenzione" presuppone un coinvolgimento attivo e prioritario

del management in termini di analisi, valutazione e scelte organizzative, culturali, tecnologiche e strategiche.

In esecuzione dell'art. 5 del D.Lgs. n. 165/2011, il ruolo del Segretario Generale è quindi cruciale nell'individuazione, attivazione e gestione, ove ritenga che ne ricorrano i presupposti, dei casi concreti la cui **opportunità** in termini di policy (linee programmatiche del #ModelloCameraCosenza), efficienza, efficacia ed equità, difficilmente si presta ad automatismi ulteriori rispetto ad una regolamentazione che, definendo la necessaria cornice normativa anche ai fini del monitoraggio performance, lasci poi al dirigente stesso la responsabilità gestionale delle scelte, anche in considerazione del conseguente miglioramento dell'employee experience, senza pregiudicare il principio di equità riconosciuto nell'organizzazione.

#### 4.2.3 Definizione degli obiettivi, delle modalità realizzative e degli interventi organizzativi per l'introduzione di un modello di lavoro agile a regime.

##### 4.2.3.1 Definizione degli obiettivi

Secondo le linee programmatiche del #ModelloCameraCosenza, si richiama quanto contenuto nel POLA vigente<sup>28</sup> e quindi mirare all'efficientamento e all'ottimizzazione del dialogo #VersoLeImprese e tenuto conto del progetto "Camera Digitale", coordinato dall'Unioncamere nazionale con le Camere di commercio di Cosenza, Firenze e Padova, quali camere pilota.

Per Lavoro Flessibile all'interno della Camera di Commercio di Cosenza, si intende lo svolgimento della prestazione lavorativa in luogo diverso dalla propria sede di assegnazione, da non confondere con il telelavoro.

Lo strumento del Lavoro agile **è pensato per migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa, oltre che per agevolare l'equilibrio fra una migliore gestione dei tempi di vita personale e le esigenze organizzative dell'ente.**

Lo strumento si basa fondamentalmente sul principio della **reciproca fiducia e lealtà** fra Camera di Commercio e dipendente, promuovendo una politica di attenzione alla persona e alla famiglia, secondo le linee programmatiche del #ModelloCameraCosenza

##### 4.2.3.2 Definizione dei soggetti coinvolti.

Coerentemente con le motivazioni alla base delle azioni di sviluppo delineate al paragrafo 4.1, l'impresa deve essere considerata il soggetto centrale anche ai fini della realizzazione di esperienze di lavoro agile.

È con riferimento innanzitutto all'impresa, quindi, che deve essere letto il coinvolgimento di altri e ulteriori soggetti rispetto al personale interessato come, ad esempio, il Responsabile della transizione digitale (nell'ambito del progetto camera Digitale), il CUG, Comitato Unico di Garanzia, le Organizzazioni sindacali.

---

<sup>28</sup> Il POLA vigente, nella declinazione datane con il progetto #VersoLeImprese, è tra le best practice di Repubblica Digitale.



#### 4.2.3.3 *Articolazione del lavoro agile.*

Ove sussistano le condizioni di cui al presente Piano, il personale potrà svolgere la propria attività al di fuori delle strutture di assegnazione.

**Il presente Piano potrà essere attuato in via sperimentale per tre mesi**, terminati i quali il Segretario generale deciderà se proseguirne o meno l'attuazione, apportando, ove ritenuto utile, ogni opportuno correttivo ai sensi dell'art. 5 d. Lgs n.165/2001

In particolare, l'attività lavorativa agile può essere prestata:

- **dalla propria residenza privata o domicilio del dipendente o da altra sede privata preventivamente concordata** con il responsabile della propria struttura ("da casa");
- **presso l'"utente"**, anche all'interno di un ufficio mobile messo a disposizione dall'ente, come preventivamente concordata con il responsabile della propria struttura.

Le diverse tipologie di Lavoro agile possono essere utilizzate anche nella stessa giornata lavorativa.

**Per usufruire del lavoro agile, oltre a quanto specificato nei paragrafi precedenti**, la Camera metterà a disposizione la VPN o VDI sulla rete aziendale Infocamere e il dipendente dovrà:

1. avere un contratto di lavoro a **tempo indeterminato** (compreso il part time);
2. avere un'anzianità di servizio nella Camera di **almeno 3 anni**;
3. essere dotato di una connessione internet stabile, di un portatile/pc e di un telefono personale verso cui deviare le chiamate di servizio.

Secondo il vigente Sistema di valutazione, *la performance individuale del singolo dipendente è valutata in base ad una combinazione personalizzata di tre fattori, articolati nei relativi sub-fattori collegati che nella loro declinazione includono esplicitamente, dove rilevante, il grado di versatilità nell'organizzazione del proprio lavoro in modalità agile in termini di efficacia e qualità della prestazione, come meglio dettagliato nel paragrafo successivo.*

Qualora il Segretario generale avvii una prima esperienza di lavoro agile, per **poter fruire delle giornate di smart working il lavoratore deve** compilare un'apposita scheda contenente:

**1) le attività oggetto del proprio lavoro ordinario, che deve essere quindi remotizzabile e smartabile**, secondo la verifica che sarà effettuata da parte del Responsabile dell'Ufficio e la ponderazione da parte del Segretario Generale delle **condizioni e opportunità** come sopra esplicitate;

**2) il miglioramento dell'efficienza e/o l'efficacia e/o l'economicità dell'Organizzazione attraverso:**

- il miglioramento di un servizio/attività esistente ovvero la progettazione/proposta di un nuovo servizio/attività per le imprese;
- la collaborazione con altri Uffici per migliorare l'attività degli stessi.

Dovranno essere specificati gli indicatori di miglioramento della performance che si ritiene di raggiungere (vd. paragrafo successivo).

Il Responsabile dell'Ufficio valuta la proposta, anche in termini di remotizzabilità e smartabilità e, in caso di esito positivo, indica i giorni tra quelli possibili secondo il presente Piano e sottopone la scheda all'Ufficio Personale per l'approvazione del Segretario Generale. Il Segretario generale può approvare, chiedere elementi integrativi, ovvero non approvare.

**Solo dopo l'approvazione del Segretario generale, sarà consentita la prestazione lavorativa in modalità agile**, previa sottoscrizione da parte del lavoratore di apposito **accordo individuale**. Nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva, con riferimento alle modalità e tempi di esecuzione della prestazione e della disconnessione del lavoratore dagli apparati di lavoro, nonché eventuali fasce di contattabilità, su proposta del Segretario generale, e salvo sua successiva diversa valutazione, vengono indicati in via sperimentale i seguenti orari:

- Fascia di disconnessione 22:00 – 06:00
- Fascia di operatività 07:30 -19:30

**Al termine dei primi due mesi del trimestre di riferimento, il Responsabile dell'Ufficio compila un'apposita relazione di monitoraggio, con specifica attestazione dei risultati raggiunti e relazionati dal dipendente**, da sottoporre all'Ufficio Personale per l'approvazione del Segretario generale quale base di riferimento per la prosecuzione o meno della sperimentazione.

Ai fini della prosecuzione/rimodulazione o meno dell'esperienza, il Segretario generale valuterà altresì l'impatto della stessa sul miglioramento complessivo della performance organizzativa della Camera.

È molto importante tenere conto che il Lavoro agile non varia gli obblighi ed i doveri reciproci fra Camera e Lavoratore.

In particolare, lo svolgimento del Lavoro agile non varia in alcun modo la propria sede contrattuale di lavoro. Nello svolgimento del Lavoro agile non sono previste prestazioni aggiuntive o lavoro straordinario e non viene riconosciuto il buono pasto.

Eventuali impedimenti che si presentassero durante lo svolgimento del Lavoro agile (problemi tecnologici, di connessione, etc.) dovranno essere tempestivamente segnalati al proprio Responsabile (o all'Ufficio personale) che potrà richiedere il rientro del lavoratore presso la sede di assegnazione per la residua parte della giornata lavorativa.

Viene in ogni caso rimesso alla valutazione del Segretario generale l'impiego del lavoro agile per situazioni rappresentate da dipendenti, tenendo conto anche dell'interesse di utenti e amministratori, per rispondere al lavoratore che prospetti un'esigenza in chiave di conciliazione vita-lavoro, ovvero individuando coloro che presentino, secondo il giudizio del Segretario generale, le maggiori propensioni e idoneità a lavorare interagendo da lontano, ovvero per fare fronte a gravi esigenze personali e familiari.

#### *4.2.3.4 Monitoraggio delle prestazioni.*

L'esperienza del lavoro agile deve migliorare la performance della Camera in termini di efficienza, efficacia ed economicità.

Un elemento fondamentale da considerare nella valutazione dei comportamenti ai fini della performance individuale, come espressamente richiamato nel sistema di valutazione vigente, e nel raggiungimento dei risultati proposti nell'esperienza di lavoro agile, **è il grado di versatilità nell'organizzazione del proprio lavoro in modalità agile** e l'impatto che ne consegue **in termini di efficacia e qualità della prestazione**, entrambi misurabili attraverso una combinazione di almeno tre dei seguenti possibili indicatori:

- **KPI di reazione:** tempo di presa in carico di richieste e attività;
- **KPI di pianificazione:** tempi di risposta alle necessità team in termini di organizzazione, distribuzione e allineamento delle attività;
- **KPI di risoluzione:** tempo richiesto per il completamento di compiti, attività o problemi;

- **KPI di performance:** valutazione dell'efficacia generale dello smart working prima dell'implementazione e quindi dalla fase di lancio e finale;
- **KPI di efficienza:**
  - **Produttiva**
    - diminuzione assenze;
    - aumento produttività (quantità di pratiche ordinarie lavorate/servizi erogati per ufficio, unità organizzativa);
  - **Economica**
    - riduzione di costi rapportati all'output del servizio considerato (utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno)
  - **Temporale**
    - riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie
- **KPI di efficacia:**
  - **Quantitativa**
    - quantità erogata (n. pratiche, n. processi, n. servizi);
    - quantità fruita (n. utenti serviti)
  - **Qualitativa**
    - qualità erogata (standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione)
    - qualità percepita (customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti in lavoro agile)
- **KPI di economicità**
  - **Riflesso economico**
    - riduzione di costi (utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno)
    - minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi.

Nel definire la combinazione di indicatori ritenuta più significativi ai fini della misurazione, si dovrà considerare se la scelta operata risponde alle seguenti domande:

- qual è il migliore indicatore che mostra se stiamo avendo successo oppure ci fa capire che è necessario agire?
- l'indicatore è facilmente misurabile? (i dati sono disponibili?)
- l'indicatore è coerente con i principali processi/attività dell'ufficio?
- sono in grado di sapere se si stanno raggiungendo i target associati?

#### 4.2.3.5 *Investimenti a sostegno dell'introduzione del lavoro agile.*

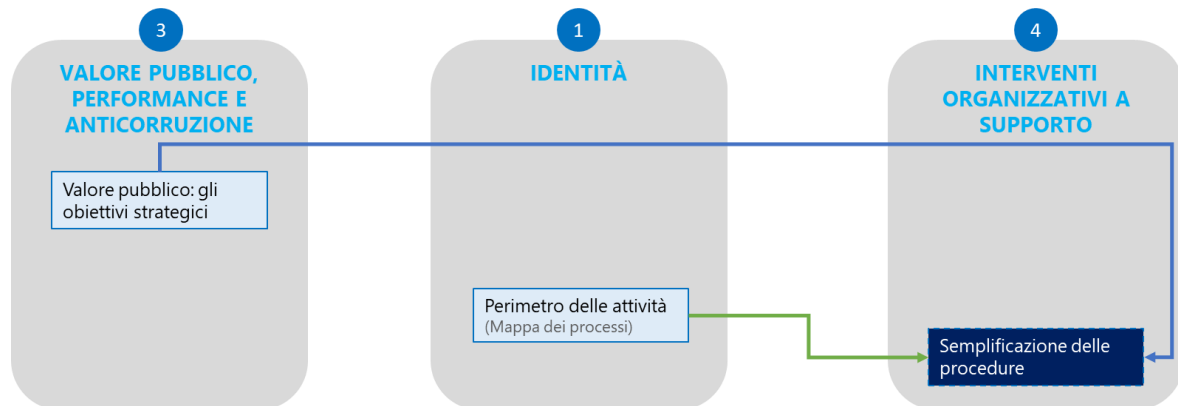
L'Ufficio personale, in raccordo con gli altri Uffici, porta avanti il piano di formazione implementando iniziative specifiche relative alle nuove modalità di lavoro, che favorisca la conoscenza del nuovo modello organizzativo, degli accorgimenti da seguire, oltre che le misure di sicurezza individuale per lo SW.

Viene altresì sollecitato l'impiego di "Diamoci una mano", l'esperienza di knowledge sharing già avviata dalla Camera di commercio, inserita in Repubblica Digitale e finalista del Premio "Agenda Digitale" del Politecnico di Milano.

In ogni caso, il Responsabile dell'Ufficio deve:

- Favorire la diffusione di una cultura lavorativa e organizzativa focalizzata su obiettivi e risultati più che sul volume dell'attività
- Introdurre nelle organizzazioni la cultura dell'employee experience. L'ente non deve limitarsi a definire le mansioni e gli obblighi del dipendente ma anche valutare le nuove modalità operative ovvero l'emersione di nuove necessità e/o difficoltà, la definizione delle criticità e del livello di soddisfazione, etc.

### 4.3 SEMPLIFICAZIONE DELLE PROCEDURE<sup>29</sup>



La semplificazione amministrativa rappresenta uno degli ambiti strategici della programmazione, cui corrisponde l'obiettivo strategico di "Facilitare l'interazione con le imprese attraverso la semplificazione e la digitalizzazione, tutelare il mercato", esplicitamente declinato nella pianificazione ai fini della performance dell'Ente nel paragrafo 3.1 "Valore pubblico: gli obiettivi strategici", cui si rimanda.

Tale obiettivo è, peraltro, strettamente connesso con gli obiettivi di Transizione Digitale della Camera di commercio, meglio dettagliati nel paragrafo 4.4 "Transizione digitale" e i cui indicatori sono stati anch'essi trasposti nella pianificazione ai fini della performance.

<sup>29</sup> [Collegamento con il capitolo 1 del PIAO "Identità dell'amministrazione"](#)

[Collegamento con il paragrafo 3.1 del PIAO "Valore pubblico: gli obiettivi strategici"](#)

## 4.4 TRANSIZIONE DIGITALE

### 4.4.1 Quadro normativo

Il quadro normativo alla base della trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione trae la sua origine dai Piani Triennali 2019-2021 e 2020-2022 per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, redatti da AGID e dal Dipartimento per la trasformazione digitale, dal CAD (emanato il 7 marzo 2015, modificato ed integrato con decreto n.217 del 13 dicembre 2017) e più recentemente dalla conversione in legge (n. 120 dell'11 settembre 2020) del decreto semplificazione ed innovazione digitale n.76 (pubblicato in GU il 16 luglio 2020) e dal decreto legge Cura Italia n. 18 del 17 marzo 2020 (pubblicato in GU il 17 marzo 2020).

La strategia alla base dei Piani triennali è volta a:

- favorire lo sviluppo di una società digitale attraverso la digitalizzazione della PA che costituisce il motore di sviluppo di tutto il paese;
- promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso la digitalizzazione di servizi al territorio nel rispetto della sostenibilità ambientale;
- contribuire alla diffusione di nuove tecnologie digitali incentivando la standardizzazione, l'innovazione e la sperimentazione nell'ambito dei servizi pubblici.

Ritroviamo, invece, nel decreto di semplificazione ed innovazione digitale l'indicazione di nuovi strumenti da adottare per agevolare *la digitalizzazione di servizi per i cittadini ed imprese*. Tale trasformazione passa attraverso *la cultura dell'innovazione*, ovvero la predisposizione della PA ad utilizzare nuovi approcci e nuove tecnologie di mercato quali sistemi univoci di autenticazione e modalità di pagamento elettronico dei propri servizi, in particolare le Camere di Commercio dovrebbero prevedere *procedure semplificate* a beneficio di imprese e start up del loro territorio.

Il decreto Cura Italia, ha ulteriormente rafforzato le disposizioni del decreto Semplificazioni nell'indurre la PA alla dotazione di nuove tecnologie, anche al fine di agevolarne *l'accesso da remoto* da parte dei funzionari interni e di cittadini e imprese

Per ottimizzare il processo di trasformazione digitale è stata individuata una nuova figura all'interno degli organi dirigenziali delle PA, *il Referente della Trasformazione Digitale* con il compito di trainare i processi organizzativi e funzionali della PA verso l'innovazione digitale.

La centralità del RTD è evidenziata sia dai Piani Triennali per l'Informatica della PA che dedica sezioni specifiche al RTD e dove la nomina del RTD è definita *un adempimento necessario ed improrogabile* (cfr Cap 11 - piano triennale 2019-2021), sia nell'art 17 del CAD che esplicita i compiti cui è chiamato l'RTD. Più precisamente:

- alla pianificazione e coordinamento del processo di diffusione, all'interno dell'amministrazione, dei sistemi di identità e domicilio digitale, posta elettronica, protocollo informatico, firma digitale o firma elettronica qualificata e mandato informatico, e delle norme in materia di accessibilità e fruibilità, nonché del processo di integrazione e interoperabilità tra i sistemi e servizi dell'amministrazione e quello di cui all'articolo 64-bis;
- alla pianificazione e coordinamento degli acquisti di soluzioni e sistemi informatici, telematici e di telecomunicazione al fine di garantirne la compatibilità con gli obiettivi di

attuazione dell'agenda digitale e, in particolare, con quelli stabiliti nel piano triennale di cui all'articolo 16, comma 1, lettera b

Tutto ciò dovrà essere ricondotto all'interno di un piano di azione adottato dalle PA, secondo quanto previsto nel Piano Strategico Nazionale per le Competenze Digitali, volto ad individuare le linee strategiche ed attuative dei processi di trasformazione digitale sia interni che esterni con nuovi servizi fruibili telematicamente per cittadini ed imprese.

L'entrata in vigore della Legge n. 120/2020, introducendo una modifica all'articolo 64-bis del CAD, al quale vengono aggiunti tre nuovi commi (commi 1-ter, 1-quater e 1-quinquies), che recepiscono quanto previsto dai Piani Triennali, dispone (comma 1-quater) che *le amministrazioni pubbliche sono tenute a rendere fruibili tutti i loro servizi anche in modalità digitale* e ad **avviare i correlativi progetti di trasformazione digitale entro il 28 febbraio**.

Il presente documento descrive le attività in esecuzione per il completamento della trasformazione digitale dei processi di erogazione dei servizi istituzionali di rete e per l'efficientamento dei servizi digitali interni ed individua inoltre alcune delle attività progettuali, già affrontate in fase di fattibilità, per il prossimo biennio 2022-2023.

#### 4.4.2 La Trasformazione Digitale

**Le Camere di Commercio hanno posto la digitalizzazione delle imprese quale priorità della loro attività.** Nell'ambito delle competenze delle Camere di Commercio previste dalla riforma della Legge 580 introdotta dal D. Lgs. 25 novembre 2016, n 219, le Camere hanno attuato linee d'azione destinate a portare strumenti e cultura digitale alle Imprese. Allo stesso tempo il Sistema Camerale ha ricercato l'efficienza interna tramite una continua adozione di strumenti digitali.

Nel corso del 2020, a fronte del nuovo contesto determinato dall'emergenza pandemica ed economica, la priorità strategica della crescita digitale per le Imprese e le Camere ha assunto ulteriore importanza e ampiezza per il Sistema Camerale.

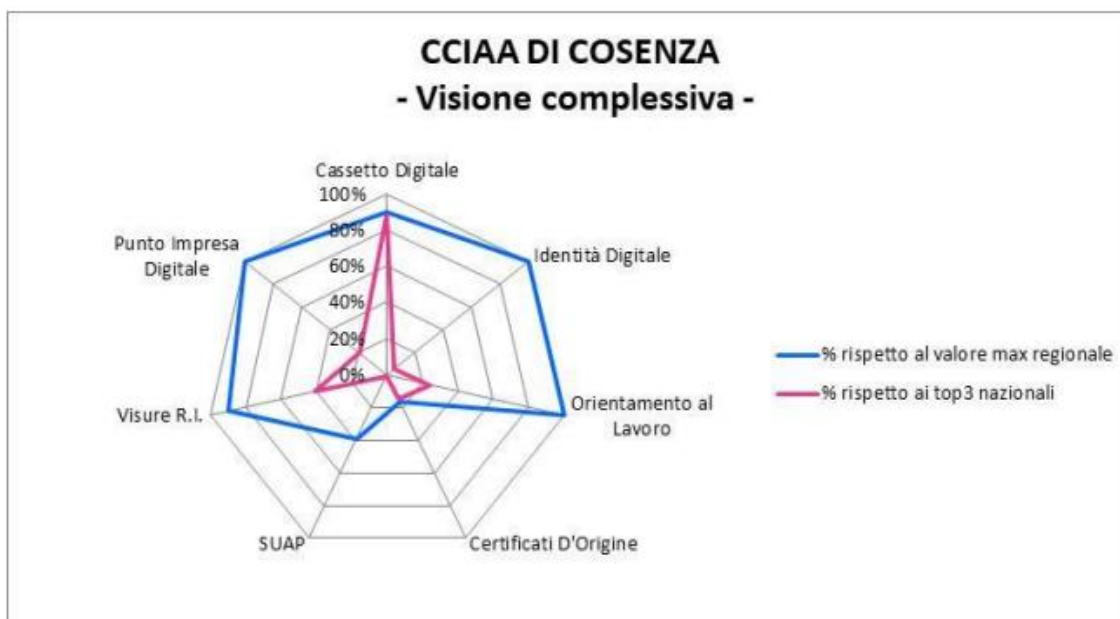
#### 4.4.3 Misura delle iniziative

La misura dei risultati delle iniziative nazionali è coordinata da Unioncamere che, nell'ambito di una rilevazione di indicatori di efficacia dell'azione di sistema ha individuato una prima famiglia di misurazioni.

**Gli indicatori saranno oggetto di una “dashboard” trimestrale che è resa disponibile a tutti gli interessati.**

# CCIAA DI COSENZA

Indicatori 2021



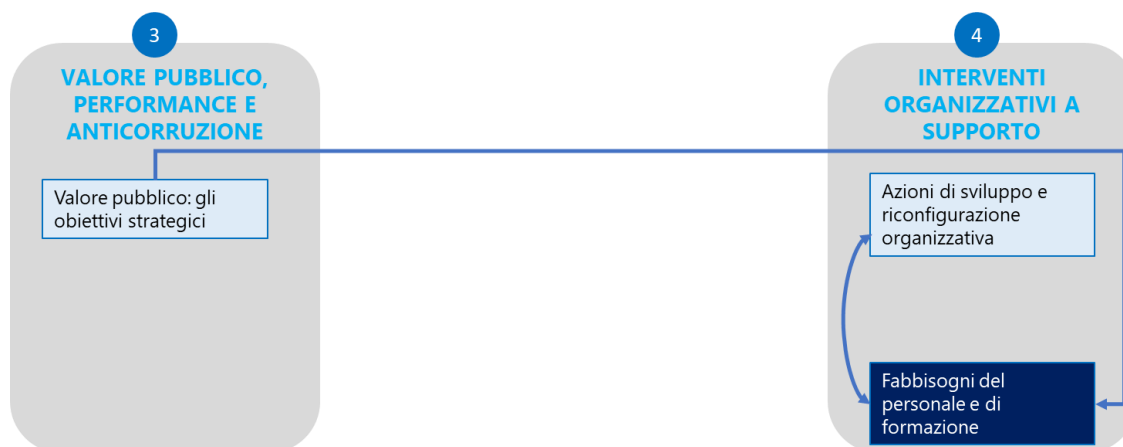
Ambito	Indicatore	Valore Ente (A)	Max regione (B)	Media Top3 Nazionale (C)	Percentuale (A/B)	Percentuale (A/C)
<b>Cassetto Digitale</b>	% nuove adesioni	7,67%	8,56%	8,69%	89,60%	88,30%
<b>Identità digitale</b>	% emissioni online	2,14%	2,14%	42,02%	100,00%	5,08%
<b>Registro Imprese</b>	% visure online	30,61%	34,13%	74,84%	89,67%	40,90%
<b>Punto impresa digitale</b>	N. partecipanti ad eventi	430	430	2.214	100,00%	19,42%
<b>SUAP</b>	N. pratiche inviate	629	1.600	65.946	39,31%	0,95%
<b>Certificati d'origine</b>	% certificati stampati in azienda	14,29%	84,72%	99,31%	16,86%	14,38%
<b>Orientamento al Lavoro</b>	N. nuove iscrizioni	8	8	33	100,00%	24,49%

## 4.4.4 Azioni proposte

Le azioni proposte per il 2022 si concentrano sulla promozione dei servizi digitali attraverso tutti i canali di comunicazione della Camera, in linea con le indicazioni di sistema che perverranno da Unioncamere allo scopo di migliorare il posizionamento dell'ente rispetto agli indicatori sopra individuati.

Gli stessi indicatori sono inseriti nel piano della performance quali misure del successo delle azioni dirette a raggiungere gli obiettivi operativi di riferimento (vd. par. 4.4.3).

## 4.5 FABBISOGNI DEL PERSONALE E DI FORMAZIONE



*Rispetto ai fabbisogni di personale, è stata data informazione alle OOSS e alla RSU nella riunione del 7.12.2021 che si è conclusa con confronto favorevole.*

L'art. 39, comma 1, della Legge 27.12.1997, n.449 dispone che gli organi di vertice delle amministrazioni pubbliche sono tenuti alla programmazione triennale del fabbisogno di personale, comprensivo delle unità di cui alla Legge n. 68/1999, al fine di assicurare le esigenze di funzionalità e di ottimizzare le risorse per il migliore funzionamento dei servizi, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio.

Allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità' dei servizi, le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter del D.Lgs. n. 165/2001, introdotto dal D.Lgs. n. 75/2017, nel rispetto delle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente e tenuto conto della consistenza della dotazione organica del personale in servizio, nonché della relativa spesa.

I due decreti attuativi della delega contenuta nella legge n. 124/2015 per quanto attiene alla riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, i quali costituiscono l'asse portante della c.d. "riforma Madia": il D.lgs. n.74/2017 (modifiche al D.lgs. n. 150/2009, c.d. "legge Brunetta") e il D.lgs. n. 75/2017, contengono positive misure nei confronti della pubblica amministrazione, quali il passaggio dalla vecchia "pianta organica" alla rimodulazione della dotazione organica in funzione dei fabbisogni programmati di personale (art. 6, comma 3 del D.lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 4, comma 1 del D.lgs. n. 75/2017) e la previsione di un piano straordinario di assorbimento del precariato. Inoltre, il D.lgs. n. 74/2017 interviene nell'ottica della valorizzazione delle risorse umane in servizio, prevedendo criteri di riconoscimento del merito nella valutazione della performance organizzativa e individuale, in coerenza con gli obiettivi strategici di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, di efficienza e trasparenza delle amministrazioni.

La legge delega n. 124/2015 (art. 16 commi 1 e 2, e art. 17 comma 1) ha riformulato le norme contenute nel Testo Unico del Pubblico Impiego in materia di organizzazione e gestione delle



risorse umane nelle amministrazioni pubbliche, introducendo alcuni rilevanti criteri ai quali occorre parametrare le scelte organizzative inerenti al fabbisogno di personale, non escluso quello inquadrato alle dipendenze degli enti camerali.

La disciplina in materia di programmazione del fabbisogno di personale si estende dunque al sistema delle Camere di commercio, in quanto amministrazioni pubbliche, dovendosi perciò armonizzare con le nuove norme, di riordino delle funzioni di queste ultime e di razionalizzazione delle loro sedi, che trovano posto nel vigente D.lgs. n. 219/2016 (modifiche alla legge n. 580/1993). In tal senso, già l'art. 17 della legge 124/2015, che ha modificato l'art. 6 del D.lgs. n. 165/2001, richiamando la disposizione contenuta nell'art. 3, comma 1 del predetto decreto di riforma del sistema camerale prevede sia la definizione degli obiettivi di contenimento delle assunzioni, differenziati in base agli effettivi fabbisogni, che il progressivo superamento della dotazione organica quale limite assunzionale, pur nel dovuto rispetto "dei vincoli di spesa", che rispondono anche all'esigenza di favorire i processi di mobilità ex art. 30, commi 1 e 2, e ss., del D.lgs. n. 165/2001.

La predisposizione del piano triennale per il fabbisogno del personale deve coniugare l'ottimale impiego delle risorse pubbliche disponibili e gli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ed assicurare il rispetto degli equilibri di finanza pubblica.

La determinazione del fabbisogno implica un'attività di analisi ed una rappresentazione delle esigenze dal punto di vista quantitativo riferito alla consistenza numerica delle unità necessarie all'assolvimento della mission dell'Ente, è necessario individuare parametri che possano definire un fabbisogno standard per attività omogenee e per i processi da gestire e qualitativo riferito alle professioni e competenze rispondenti alle esigenze dell'Ente.

Il piano triennale dei fabbisogni di personale deve essere coerente con il Piano della performance (art. 6, comma 2 del D.lgs. n. 165/2001), contenente gli obiettivi che l'ente è impegnato a raggiungere, anche nell'ottica di una quanto mai avvertita necessità di procedere, compatibilmente con i propri fabbisogni, all'aggiornamento delle competenze professionali onde consentire all'amministrazione il raggiungimento di elevati standard quanti-qualitativi di servizio.

Le recenti modifiche all'art. 6 del D.lgs. n. 165/2001 sono finalizzate alla creazione di un apparato professionale maggiormente qualificato, in grado di realizzare al meglio gli obiettivi definiti nel piano delle performance, sia ottimizzando l'impiego delle risorse disponibili e sia procedendo alle assunzioni, in base ai fabbisogni programmati, assicurando sempre il rispetto dei limiti di spesa vigenti.

Le novità introdotte dal decreto legislativo n. 75/2017 sono finalizzate a mutare la logica e la metodologia che le amministrazioni devono seguire nell'organizzazione e nella definizione delle risorse umane.

In questo nuovo approccio, emerge che non è il fabbisogno di personale a dover essere stabilito sulla base della dotazione organica approvata, ma, al contrario, è la dotazione di personale a dover essere rimodulata conformemente al piano dei fabbisogni, in relazione alle assunzioni da effettuare.

Al fine di orientare le amministrazioni pubbliche nella predisposizione dei rispettivi piani dei fabbisogni, sono state emanate apposite linee-guida con decreto del Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione in data 8 maggio 2018 e pubblicate sulla G.U. n. 173 del 27/07/2018.

In particolare, le linee-guida di cui sopra definiscono i seguenti indirizzi:

- la dotazione organica si sostanzia in una dotazione di spesa potenziale massima, imposta come vincolo esterno che non può essere oltrepassato dal piano triennale dei fabbisogni di personale;
- nel rispetto del suddetto indicatore di spesa potenziale massima, gli Enti possono procedere annualmente alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale, in base ai fabbisogni programmati e all'analisi predittiva sulle cessazioni di personale, garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione;
- nell'ambito di tale indicatore di spesa potenziale massima, gli Enti potranno coprire i posti vacanti nei limiti delle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente;
- il piano triennale dei fabbisogni di personale deve conseguentemente indicare le risorse finanziarie necessarie, sulla base della spesa per il personale in servizio e di quella connessa alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente;
- il piano triennale dei fabbisogni di personale deve essere coerente con il ciclo della performance e privilegiare il potenziamento delle funzioni istituzionali piuttosto che di quelle di supporto.

Il concetto di dotazione organica dunque viene oggi superato da quello di "dotazione" di spesa potenziale, che rappresenta esclusivamente un valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile e non valicabile, imposta come vincolo esterno dalla legge o da altra fonte, in relazione ai rispettivi ordinamenti.

Pertanto le amministrazioni, all'interno del limite finanziario massimo (spesa potenziale massima), ottimizzando l'impiego delle risorse pubbliche, perseguendo obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini mediante l'adozione del piano triennale dei fabbisogni di personale (in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le apposite linee di indirizzo) possono procedere all'eventuale rimodulazione della dotazione organica in base ai fabbisogni programmati "garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione".

Ne deriva che, nella costruzione dei contenuti del Piano triennale dei fabbisogni di personale, la dotazione organica deve essere espressa in termini finanziari.

In tale costruzione il valore iniziale della spesa massima potenziale deve essere calcolato attribuendo i valori derivanti dagli oneri di personale come emergenti dalla vigente dotazione organica adottata. In questo novellato quadro normativo, il Piano Triennale viene a porsi come strumento sostitutivo della dotazione organica.

Quest'ultima, tuttavia, utilizzata quale necessario momento di passaggio per la costruzione della dotazione di spesa massima potenziale, assume in tale fase una sua valenza per così dire "figurativa" nel senso di essere necessaria per la quantificazione della spesa massima potenziale espressa dal Piano.

La conferma di questa tesi si desume a chiare lettere dal paragrafo 2.1 delle Linee di indirizzo dedicato al "... superamento della dotazione organica" ove si afferma che "per le amministrazioni centrali la stessa dotazione organica si risolve in un valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile che non può essere valicata dal PTFP.

Essa, di fatto, individua la "dotazione" di spesa potenziale massima imposta come vincolo esterno dalla legge o da altra fonte, in relazione ai rispettivi ordinamenti, fermo restando che per le regioni e gli enti territoriali, sottoposti a tetti di spesa del personale, l'indicatore di spesa potenziale massima resta quello previsto dalla normativa vigente.

Nel rispetto dei suddetti indicatori di spesa potenziale massima, le amministrazioni, nell'ambito del PTFP, potranno quindi procedere annualmente alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale, in base ai fabbisogni programmati, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 2, comma 10- bis, del decreto Legge 6 luglio 2012, n. 95 e garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione". (Linee di indirizzo, paragrafo 2.1, pag. 10).

#### 4.5.1 Riforma camerale e impatto sulla capacità assunzionale

Il processo di programmazione e definizione del fabbisogno del personale deve tenere conto della riforma introdotta con il D.Lgs 219/2016 "Attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura", che ha previsto, a cura dell'Unione nazionale, la formalizzazione di un Piano complessivo di razionalizzazione di sedi, uffici e contingenti di personale e conseguente rideterminazione delle dotazioni organiche, adottato poi con decreto 8/08/2017 del Mise.

L'articolo 3 del D.lgs. 219/2016, in particolare, disegna l'impianto regolativo della capacità assunzionale delle Camere di commercio successiva alla riforma, e si fonda sull'inibizione assoluta a procedere alla copertura di posti in organico fintanto che non si siano concluse le operazioni di ricollocamento (al proprio interno, ovvero tra di esse, o nelle altre pubbliche amministrazioni) di personale delle Camere stesse che risultasse in soprannumero all'esito delle razionalizzazioni organizzative volute dalla riforma (comma 9: *"Fino al completamento delle procedure di mobilità di cui al presente articolo, alle camere di commercio è in ogni caso vietata, a pena di nullità, l'assunzione o l'impiego di nuovo personale o il conferimento di incarichi, a qualunque titolo e con qualsiasi tipologia contrattuale, ivi compresi i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa e di somministrazione"*).

In tale contesto interviene tuttavia l'articolo 1, comma 450, della legge n. 145 del 30/12/2018, che recita: *"Dopo il comma 9 dell'articolo 3 del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 219, è inserito il seguente: « 9-bis. A decorrere dal 1° gennaio 2019 e fino al completamento delle procedure di mobilità di cui al presente articolo, le camere di commercio non oggetto di accorpamento, ovvero che abbiano concluso il processo di accorpamento, possono procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente al fine di assicurare l'invarianza degli effetti sui saldi di finanza pubblica»"*.

Tale opportunità investe due delle tre tipologie di enti camerali disegnati dalla riforma Dinamicità dotazione organica.

L'entrata in vigore della legge di bilancio 2020 nonché del decreto "milleproroghe", non hanno inciso sui vincoli e sulla capacità assunzionale dell'ente.

Intervenuti tali atti normativi, e quindi in tale definita situazione, Unioncamere ha trasmesso ai Segretari Generali delle Camere di commercio, con prot. 3394 del 06/02/2020, le "Prime note di interesse del sistema camerale sulla Legge di bilancio 2020" che, in apposita sezione rubricata "Disposizioni sul Personale – Precisazioni sulle assunzioni", affermano che la legge di bilancio 2020 (n. 160 del 27/12/2019) non modifica l'attuale regime delle assunzioni, delle utilizzazioni di personale e degli incarichi che, pertanto, resta regolato per le Camere di commercio dall'art. 3, commi 9 e 9-bis del D.lgs. 219/2016.

Infatti - afferma sempre Unioncamere - la legge 160/2019 e il D.L. 162/2019 non modificano l'attuale regime delle assunzioni, delle utilizzazioni di personale e degli incarichi che, pertanto, resta regolato anche per il 2020 dall'art. 3, commi 9 e 9-bis del D.lgs. 219/2016 senza necessità di proroghe espresse, perché il comma 9 si applica fino al completamento della mobilità prevista dal D.lgs. 219/2016, mentre il comma 9-bis si applica a decorrere dal 01/01/2019 senza scadenza, fino a quando sarà applicabile il comma 9. In sostanza - spiega Unioncamere - a prima vista l'individuazione del completamento delle procedure di mobilità sembra poggiare sulla formulazione del comma 8 dell'art. 3 cit., il quale parte dall'assunto che al 31/12/2019 le mobilità fossero concluse e stabilisce che per il personale non ancora ricollocato a quella data (nonostante la conclusione della procedura di mobilità) si applica la disciplina sulle eccedenze di personale del D.lgs. n. 165.

Qualora, però, com'è avvenuto, le mobilità non si siano ancora concluse al 31/12/2019 (in quanto diverse Camere stanno chiudendo gli accorpamenti e fino alla nascita del nuovo ente non può dirsi con certezza che, nelle realtà interessate, non si determinino posizioni di eccedenza), non si può concludere nel senso che dal 2020 si torna al regime ordinario sulle assunzioni.

Ne discende la Camera di commercio di Cosenza, non essendo stata oggetto di accorpamento rientra nelle tipologie di enti camerali cui è applicabile l'articolo 1, comma 450, della legge 145/2018, il regime delle assunzioni resta regolato, dalla norma speciale introdotta dalla disposizione richiamata (comma 9-bis dell'art. 3 del decreto 219/2016); quindi, per il 2020, sono sostanzialmente confermate le indicazioni fornite da Unioncamere con le linee guida del febbraio 2019 compresa l'opzione, nella programmazione dei fabbisogni, **per l'ipotesi di lavoro che prevede che gli spazi di assunzione da gestire insistano sull'attuale dotazione organica (quella approvata dal D.M. 16/02/2018) e che, comunque, la programmazione dei fabbisogni rimanga contenuta nell'ambito delle attuali scoperture di organico.**

Pertanto, nell'atto di programmazione, i presupposti ai quali dover fare riferimento per indicare i fabbisogni (dotazione e scoperture) sono già dati e non vanno costruiti ex novo, e le coperture prescelte investono o la sostituzione di figure professionali non più presenti o l'acquisizione di competenze che hanno sì una radice nei profili ridotti per cessazioni, ma che cominciano a guardare ai nuovi contenuti di competenze voluti dalla riforma.

Tenuto conto del complesso quadro sopra descritto, in sede di definizione del Piano del

fabbisogno ciascuna amministrazione indica pertanto la consistenza della dotazione organica, ma viene ora valorizzata la possibilità di rimodularla in base ai fabbisogni reali, allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, come contenuti nei principali atti programmatori.

La spesa richiamata dall'art. 3, comma 9-bis, del D.Lgs. n. 219/16, cioè quella "corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente" va necessariamente integrata con la spesa recuperabile dai c.d. "resti assunzionali": la possibilità del recupero dei resti corrisponde, infatti, a un principio generale desumibile dai pareri resi dalla Corte dei Conti in riferimento a previsioni dal contenuto del tutto analogo.

In particolare, Sez. Riunite 52/2010, Sez. Lombardia 167/2011 (entrambe riferite a norme che non prevedevano espressamente la possibilità di recupero) e, soprattutto, Sez. Autonomie 25/2017 che fissa il principio secondo cui "i resti assunzionali sono rappresentati dalle capacità assunzionali maturate e quantificate secondo le norme vigenti *ratione temporis* dell'epoca di cessazione dal servizio del personale ma non utilizzate entro il triennio successivo alla maturazione. Detta quantificazione rimane cristallizzata nei predetti termini. Quindi le risorse non utilizzate nel 2019 (anno di prima applicazione dell'art. 3, comma 9-bis, del D.Lgs. n. 219/16), calcolate sulle cessazioni 2018, potranno essere utilizzate nel 2020 insieme alle risorse calcolate sulle cessazioni 2019, e così via.

Tale assetto resta confermato, in assenza di diverse previsioni normative, anche per la programmazione relativa al 2022.

**Partendo dal presupposto che "Resta fermo che, in concreto, la spesa del personale in servizio, sommata a quella derivante dalle facoltà di assunzioni consentite ... non può essere superiore alla spesa potenziale massima, espressione dell'ultima dotazione organica adottata", e rilevata la differenza tra spesa potenziale massima e spesa effettiva del personale in servizio al 31/12/2021 la spesa per nuove assunzioni va contenuta entro tale cifra.**

## 4.5.2 Mappa dei servizi e delle competenze

### 4.5.2.1 Mappa dei servizi

Per la mappa dei servizi si rinvia al capitolo 1 Identità dell'Amministrazione

### 4.5.2.2 Mappa delle competenze

Nella predisposizione della pianificazione si tiene conto di una mappa concettuale – realizzata nell'ambito del progetto SMARTAPLAB, nato dalla collaborazione tra SDA Bocconi School of Management e la Scuola Nazionale di Amministrazione - SNA, e di un progetto di lavoro pilota con

UNIONCAMERE – in cui per ciascun processo gestito dall'ente è definita la relativa associazione con risorse umane definite sulla base di quattro dimensioni:

- 1) inquadramento contrattuale (o categorie);
- 2) profilo professionale (possibilmente non ingessato sulle declaratorie da CCNL);
- 3) competenze tecniche (saper fare);
- 4) competenze trasversali (saper essere – soft skill).

Questa mappatura, disegnata dinamicamente nella sua duplice versione *as is* e *to be*, ha consentito di:

- a) definire una configurazione ideale dal punto di vista del rapporto processo-risorse;
- b) avere una visione complessiva dell'attuale distribuzione delle risorse sui processi;
- c) individuare eventuali gap/incoerenze da colmare, eventualmente, attraverso percorsi di sviluppo individuale o con l'adozione di misure di rotazione del personale;
- d) pianificare il fabbisogno del personale con riferimento alle future procedure di reclutamento.

I servizi individuati nel perimetro di intervento sono raggruppabili in tre macro-categorie di processi:

1. Processi di supporto:
  - A1 - Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente
  - A2 - Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato
  - A3 - Comunicazione
  - B1-B2-B3 - Risorse umane, Acquisti, patrimonio e servizi di sede, Bilancio e finanza
2. Processi Primari – Servizi anagrafici e di regolazione:
  - C1 - Semplificazione e trasparenza
  - C2 - Tutela e legalità
3. Processi Primari – Servizi per lo sviluppo dell'economia e per la formazione/mondo del lavoro:
  - D1 - Internazionalizzazione
  - D2 - Digitalizzazione
  - D3 - Turismo e cultura
  - D4 - Orientamento al lavoro ed alle professioni
  - D5 - Ambiente e sviluppo sostenibile
  - D6 - Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti

Lo strumento di cui la Camera si è dotata per la mappatura delle competenze ritenute necessarie, in linea di massima, per garantire l'erogazione di servizi rientranti nelle suddette macro-categorie, costruisce in corrispondenza di ciascuna categoria contrattuale, un'articolazione in base al seguente schema, popolato in via sperimentale nell'ambito di progetto pilota realizzato da Unionamere:

Processi di supporto	Processi Primari	
	Servizi anagrafici e regolazione	Servizi sviluppo economia e formazione/mondo del lavoro
<b>Categoria D</b>		
Conoscenze di Base comuni a tutti i processi		
Conoscenze specifiche	Conoscenze specifiche	Conoscenze specifiche
Competenze	Competenze	Competenze
Capacità tecniche	Capacità tecniche	Capacità tecniche
Softskill	Softskill	Softskill
<b>Categoria C</b>		
Conoscenze di Base comuni a tutti i processi		
Conoscenze specifiche	Conoscenze specifiche	Conoscenze specifiche
Competenze	Competenze	Competenze
Capacità tecniche	Capacità tecniche	Capacità tecniche
Softskill	Softskill	Softskill
<b>Categoria B3</b>		
Conoscenze di Base comuni a tutti i processi		
Conoscenze specifiche	Conoscenze specifiche	Conoscenze specifiche
Competenze	Competenze	Competenze
Capacità tecniche	Capacità tecniche	Capacità tecniche
Softskill	Softskill	Softskill
<b>Categoria B1</b>		
Conoscenze di Base comuni a tutti i processi		
Conoscenze specifiche	Conoscenze specifiche	Conoscenze specifiche
Competenze	Competenze	Competenze
Capacità tecniche	Capacità tecniche	Capacità tecniche
Softskill	Softskill	Softskill
<b>Categoria A</b>		
Conoscenze di Base comuni a tutti i processi		
Conoscenze specifiche	Conoscenze specifiche	Conoscenze specifiche
Competenze	Competenze	Competenze
Capacità tecniche	Capacità tecniche	Capacità tecniche
Softskill	Softskill	Softskill

A partire da tale schema, è stata elaborata un'applicazione excel per incrociare la mappatura dei processi (fino al livello dei 137 sottoprocessi) con i profili mappati da Unioncamere (41 profili). Con lo stesso strumento è possibile interrogare il *data base* così generale rispetto ai sottoprocessi presidiati per ottenere la relativa combinazione delle categorie di personale (D, C, B3, B1 e A) e dei profili ritenuti necessari in termini di conoscenze di base, conoscenze specifiche, competenze, capacità e *softskill*.

### 4.5.3 Dotazione organica

L'attuale dotazione organica della Camera di commercio di Cosenza, come prevista dal Piano di razionalizzazione approvato dal Ministero dello Sviluppo Economico con D.M. 16/02/2018, è la seguente:

Categoria	Dotazione Organica (D.M. 16.02.18)
Dirigenti	1
D1	15
C	23
B3	8
B1	3
A	1
<b>Totali</b>	<b>51</b>

La nuova dotazione organica ridefinita dal decreto ministeriale (allegato D), ha previsto, per la Camera di commercio di Cosenza, una riduzione dalle precedenti 67 unità a 51 unità.

La dotazione ha fotografato la consistenza di personale in servizio al momento dell'indagine effettuata da Unioncamere - prescindendo da un'effettiva rilevazione dei fabbisogni - e, sempre ai sensi dell'art. 6 del D.lgs. 165/2001, va rivalutata annualmente in coerenza con il programma di attività e con gli obiettivi strategici definiti dall'Ente, garantendo la neutralità finanziaria e il rispetto dei limiti delle assunzioni consentite a legislazione vigente, anche secondo le linee di indirizzo generali definite, ai sensi dell'art. 6-ter del D.lgs. 165/2001, dal Ministero per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione emanate nel maggio 2018.

Con riferimento invece al numero degli occupati, al **31/12/2021** la situazione risulterà essere la seguente:

Categoria	Dirigenti	D	C	B3	B1	A	Totale
DOTAZIONE	1	15	23	8	3	1	<b>51</b>
OCCUPATI	1	14	19	5	3	1	<b>43</b>
POSTI SCOPERTI	0	1	4	3	0	0	<b>8</b>

Per la Camera di Commercio di Cosenza non risultano allo stato attuale, posizioni soprannumerarie rispetto alla dotazione organica approvata dal Ministero dello Sviluppo Economico.

Ai sensi del DM MISE 16.2.2018, art. 7, "le camere di commercio di cui all'allegato A) (tra le quali rientra la Camera di Commercio di Cosenza) (...) sono tenute a rideterminare il proprio contingente di personale dirigente e non dirigente e, di conseguenza, le proprie dotazioni



organiche, tenendo conto del riassetto dei servizi e degli ambiti prioritari di interventi individuati ai sensi del comma 4 lett. a-bis) dell'art. 18 della L.n. 580/1993".

In particolare, con specifico riferimento alla possibilità che la rimodulazione includa anche la dotazione organica del personale dirigenziale vi è un recente pronunciamento del Dipartimento della Funzione Pubblica, riportato in nota UNIONCAMERE acquisita al protocollo camerale n. 20633 del 22.11.2021, espresso in relazione ad una fattispecie prospettata da una camera di commercio, che sembra lasciare margini di manovra in più, sia pure sotto alcuni vincoli e condizioni. Sostiene, infatti, il Dipartimento che "Resta ... da stabilire, laddove l'ente camerale disponga di spazi di flessibilità adeguati, fermo restando il potenziale limite finanziario massimo di cui all'art. 6, comma 3, del d. lgs. n. 165/2001, se esso possa ricorrere, anziché ad un ampliamento, ad una rimodulazione della dotazione organica complessiva nella quale l'incremento dell'unità dirigenziale sia compensato da equivalente diminuzione, in termini finanziari, di unità di personale non dirigenziale.

In termini di inquadramento generale, e opportuno sottolineare che, in esito alle modifiche apportate su questi aspetti dagli interventi normativi operati con il d. lgs. n. 75/2017, la dotazione organica non costituisce più un elemento cristallizzato ma va letta come spesa potenziale massima, al cui interno ogni amministrazione può delineare la propria fisionomia di fabbisogno di capitale umano individuando gli specifici fabbisogni di personale e, in base a questi ultimi, rimodulare la consistenza di personale in termini qualitativi e quantitativi.

Tale rimodulazione deve tenere conto, oltre che dei richiamati vincoli finanziari, anche di altri eventuali limiti che la legge espressamente imponga: tra questi, con specifico riferimento alle Camere di commercio, non è da ricomprendere quanto previsto dall'articolo 2, comma 10-bis, del decreto-legge n. 95/2012, che, come è noto, non consente di istituire nuovi posti dirigenziali se non mediante disposizione normativa di rango primario. La portata di principio di tale norma – il cui ambito soggettivo di applicazione non comprende le Camere di commercio, a suo tempo non incluse nella riduzione degli organici disposta dal medesimo decreto – impone tuttavia un particolare rigore nella verifica del rispetto delle condizioni legittimanti.

Ci si riferisce, in particolare, alla neutralità finanziaria di una siffatta rimodulazione della dotazione organica, con particolare riguardo agli effetti sulla sostenibilità di medio-lungo termine di una configurazione organizzativa nei fatti difforme dall'impostazione che il legislatore ha voluto imprimere negli ultimi anni, che si riflette anche nelle indicazioni delle linee di indirizzo richiamate, comunque applicabili alle Camere; al ricorrere di puntuali e motivate esigenze organizzative, volte a suffragare l'opportunità, la funzionalità e la ragionevolezza di tale scelta."

L'attuale assetto organizzativo è stato disegnato con la riorganizzazione messa in atto dalla Camera di Commercio nel 2016. Tale riorganizzazione rappresenta il punto di arrivo di un percorso di ridimensionamento della dotazione organica avviato nel 2009 e che, con particolare riferimento alle posizioni dirigenziali e apicali, ha seguito la direzione impressa dal legislatore negli ultimi anni, con una progressiva riduzione delle figure dirigenziali (passate da 4 a 2) e di quelle apicali (da 24 a 18).

La situazione fotografata da Unioncamere ai fini del Piano di razionalizzazione approvato dal Ministero dello Sviluppo Economico con D.M. 16/02/2018, restituisce una configurazione difforme

dall'impianto organizzativo adottato dall'ente (con due aree dirigenziali) poiché la presenza di un solo dirigente è frutto esclusivamente di una situazione contingente (numero di posti coperti all'epoca della rilevazione) e non alla reale valutazione operata dall'ente rispetto alla complessità della propria organizzazione. Questo comporta sull'unica figura dirigenziale l'accentrarsi di tutte le funzioni, oltre che di quelle di segretario generale, con un appesantimento anche con riferimento al numero di risorse umane da coordinare, con un incremento di oltre il 50% rispetto al disegno originario.

Al disallineamento numerico tra D.M. e impianto organizzativo si aggiunge, per le figure non dirigenziali, la necessità di adeguamento dei profili professionali alle mutate esigenze di contesto.

A tale necessità si è in parte sopperito nella precedente pianificazione, attraverso la programmazione di nuovi ingressi sulle figure di Categoria C e B, secondo caratteristiche innovative che andranno a coprire i posti attualmente vacanti.

Per quanto riguarda le categorie D, al fine di consentire una corrispondente evoluzione dei profili professionali in misura percentuale almeno pari a quanto in corso di realizzazione rispetto alla categoria C, si deve tenere conto che il turn over previsto non è sufficiente, da solo, a garantire l'innesto di nuove figure in misura adeguata.

Ciò considerato, la rimodulazione della dotazione organica e del conseguente fabbisogno per il triennio 2022-2024, è individuata come segue:

Categoria	Nuova Dotazione Organica
Dirigenti	2
D1	16
C	22
B3	7
B1	2
A	0
<b>Totali</b>	<b>49</b>

#### 4.5.4 Spesa potenziale massima

Lo scenario delineato dalle disposizioni normative, dalle Linee guida ministeriali e dalle pronunce della Corte dei Conti, impone di partire dalle dotazioni organiche approvate con Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 16/02/2018 e di ricostruire il corrispondente valore di spesa potenziale, riconducendo la sua articolazione secondo l'ordinamento professionale dell'Ente, in oneri finanziari teorici di ciascun posto, corrispondenti al trattamento economico fondamentale della categoria (*"Nel PTFP la dotazione organica va espressa, quindi, in termini finanziari. Partendo dall'ultima dotazione organica adottata, si ricostruisce il corrispondente valore di spesa potenziale riconducendo la sua articolazione, secondo l'ordinamento professionale dell'amministrazione, in oneri finanziari teorici di ciascun posto in essa previsto, oneri corrispondenti al trattamento*

*economico fondamentale della qualifica, categoria o area di riferimento in relazione alle fasce o posizioni economiche").*

La dotazione organica, espressa in termini finanziari, assume il significato di "dotazione di spesa potenziale massima" ed è calcolata in base agli oneri per il personale che ne costituisce la configurazione vigente al momento della pianificazione. Resta fermo che - come precisano le stesse linee di indirizzo della Funzione Pubblica - in concreto, la spesa del personale in servizio, sommata a quella derivante dalle facoltà di assunzioni consentite, comprese quelle previste dalle leggi speciali, non può essere superiore alla spesa potenziale massima, espressione dell'ultima dotazione organica adottata.

Assumendo quale parametro fisso lo stipendio tabellare su posizione economica iniziale, cui aggiungere gli oneri riflessi a carico dell'Amministrazione e l'Irap (ed escludendo gli oneri relativi al trattamento accessorio), va calcolato il valore di spesa potenziale della Camera di Commercio di Cosenza, corrispondente all'ultima dotazione organica adottata, così come quantificata nella seguente tabella.

SPESA POTENZIALE SU ULTIMA DOTAZIONE ADOTTATA (D.M. 16.02.18)

Cat.	Stipendio base	Stipendio annuo	CTR INPDAP	CTR ENPDEP	INAIL	IRAP	Totale	Posti	Totale Spesa Potenziale
DIR	€ 3.481,60	€ 45.260,80	€ 10.772,07	€ 42,09	€ 228,57	€ 3.847,17	€ 60.150,70	1	€ 60.150,70
D	€ 1.844,62	€ 23.980,06	€ 5.707,25	€ 22,30	€ 121,10	€ 2.038,31	€ 31.869,02	15	€ 478.035,30
C	€ 1.695,34	€ 22.039,42	€ 5.245,38	€ 20,50	€ 111,30	€ 1.873,35	€ 29.289,95	23	€ 673.668,81
B3	€ 1.588,65	€ 20.652,45	€ 4.915,28	€ 19,21	€ 104,29	€ 1.755,46	€ 27.446,69	8	€ 219.573,54
B1	€ 1.505,84	€ 19.575,92	€ 4.659,07	€ 18,21	€ 98,86	€ 1.663,95	€ 26.016,01	3	€ 78.048,02
A	€ 1.421,75	€ 18.482,75	€ 4.398,89	€ 17,19	€ 93,34	€ 1.571,03	€ 24.563,21	1	€ 24.563,21
								<b>51</b>	<b>€ 1.534.039,58</b>

Assumendo conseguentemente, quale punto di partenza, la spesa potenziale massima di **€ 1.534.039,58** occorre calcolare con i medesimi parametri la spesa del personale in servizio 31/12/2021 (43 unità) così come quantificata nella seguente tabella.

Cat.	Stipendio base	Stipendio annuo	CTR INPDAP	CTR ENPDEP	INAIL	IRAP	Totale	Posti	Totale Spesa al 31.12.2021
DIR	€ 3.481,60	€ 45.260,80	€ 10.772,07	€ 42,09	€ 228,57	€ 3.847,17	€ 60.150,70	1	€ 60.150,70
D	€ 1.844,62	€ 23.980,06	€ 5.707,25	€ 22,30	€ 121,10	€ 2.038,31	€ 31.869,02	14	€ 446.166,28
C	€ 1.695,34	€ 22.039,42	€ 5.245,38	€ 20,50	€ 111,30	€ 1.873,35	€ 29.289,95	19	€ 556.509,02
B3	€ 1.588,65	€ 20.652,45	€ 4.915,28	€ 19,21	€ 104,29	€ 1.755,46	€ 27.446,69	5	€ 137.233,47
B1	€ 1.505,84	€ 19.575,92	€ 4.659,07	€ 18,21	€ 98,86	€ 1.663,95	€ 26.016,01	3	€ 78.048,02
A	€ 1.421,75	€ 18.482,75	€ 4.398,89	€ 17,19	€ 93,34	€ 1.571,03	€ 24.563,21	1	€ 24.563,21
								<b>43</b>	<b>€ 1.302.670,69</b>

#### 4.5.5 Cessazioni dal servizio

Partendo dal presupposto che "Resta fermo che, in concreto, la spesa del personale in servizio, sommata a quella derivante dalle facoltà di assunzioni consentite non può essere superiore alla spesa potenziale massima, espressione dell'ultima dotazione organica adottata" vigente al 2021, e rilevato che la differenza tra spesa potenziale massima, pari ad **€ 1.534.039,58** e spesa effettiva del personale in servizio al 31/12/2021, pari ad **€ 1.302.670,69** corrisponde a **€ 231.368,89** per cui, in ogni caso, la spesa per nuove assunzioni va contenuta entro tale cifra, occorre calcolare, ai sensi dell'art. 1, comma 450, della legge 145/2018, la spesa corrispondente alle cessazioni dal servizio che, qualora inferiore ad € 231.368,89 andrebbe a diminuire tale capacità assunzionale.

Adottando in maniera omogenea i parametri utilizzati per calcolare i valori di spesa potenziale massima e di spesa del personale in servizio, la spesa corrispondente alle cessazioni dal servizio è quella risultante dalla seguente tabella.

Si precisa che nel 2018 non ci sono state cessazioni.

Anno cessaz.	Cat.	Stipendio base	Stipendio annuo	CTR INPDAP	CTR ENPDEP	INAIL	IRAP	TOTALE
2019	B3	€ 1.588,65	€ 20.652,45	€ 4.915,28	€ 19,21	€ 104,29	€ 1.755,46	€ 27.446,69
2019	C	€ 1.695,34	€ 22.039,42	€ 5.245,38	€ 20,50	€ 111,30	€ 1.873,35	€ 29.289,95
2019	A	€ 1.421,75	€ 18.482,75	€ 4.398,89	€ 17,19	€ 93,34	€ 1.571,03	€ 24.563,21
2020	B3	€ 1.588,65	€ 20.652,45	€ 4.915,28	€ 19,21	€ 104,29	€ 1.755,46	€ 27.446,69
2020	B1	€ 1.505,84	€ 19.575,92	€ 4.659,07	€ 18,21	€ 98,86	€ 1.663,95	€ 26.016,01
2020	C	€ 1.695,34	€ 22.039,42	€ 5.245,38	€ 20,50	€ 111,30	€ 1.873,35	€ 29.289,95
2020	C	€ 1.695,34	€ 22.039,42	€ 5.245,38	€ 20,50	€ 111,30	€ 1.873,35	€ 29.289,95
2021	B3	€ 1.588,65	€ 20.652,45	€ 4.915,28	€ 19,21	€ 104,29	€ 1.755,46	€ 27.446,69
2021	C	€ 1.695,34	€ 22.039,42	€ 5.245,38	€ 20,50	€ 111,30	€ 1.873,35	€ 29.289,95
2021	D	€ 1.844,62	€ 23.980,06	€ 5.707,25	€ 22,30	€ 121,10	€ 2.038,31	€ 31.869,02
								<b>€ 281.948,10</b>

La spesa per cessazioni è pari ad € 281.948,10 e risulta pertanto superiore, alla differenza tra spesa potenziale massima e spesa effettiva del personale in servizio al 31/12/2021 corrispondente, come sopra evidenziato ad 231.368,89 e quindi, in base al principio secondo cui la spesa del personale in servizio, sommata a quella derivante dalle facoltà di assunzioni consentite, non può essere superiore alla spesa potenziale massima, in quanto la spesa potenziale massima è imposta come vincolo esterno ("limite di contabilità pubblica") che non può essere oltrepassato dal piano triennale dei fabbisogni di personale, la capacità assunzionale della Camera di Commercio di Cosenza per l'anno 2022 resta attestata su **€ 231.368,89**.

I valori, per omogeneità, sono stati considerati nell'importo dello stipendio base.

## 4.5.6 Piano occupazionale 2022: camera di commercio

### 4.5.6.1 Vincoli alla definizione del fabbisogno quantitativo.

Si provvede alla definizione del piano occupazionale 2022 specificando che, in relazione alle annualità 2023 e 2024, a fronte di ulteriori previste cessazioni di personale, il percorso di avvicinamento alla nuova dotazione può realizzarsi attraverso più alternative, meglio specificate più avanti, in considerazione della limitata portata temporale dell'art. 1 comma 450 della legge 145/2018 nonché della circostanza che gli spazi assunzionali restano vincolati alle disposizioni di legge relative al riassetto del Sistema Camerale.

La spesa richiamata dall'art. 3, comma 9-bis, del D.Lgs. n. 219/16, cioè quella corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente" va necessariamente integrata con la spesa recuperabile dai c.d. "resti assunzionali": la possibilità del recupero dei resti corrisponde, infatti, a un principio generale secondo cui "i resti assunzionali sono rappresentati dalle capacità assunzionali maturate e quantificate secondo le norme vigenti ratione temporis dell'epoca di cessazione dal servizio del personale ma non utilizzate entro il triennio successivo alla maturazione" (Sezione Autonomie Corte conti 25/2017. Quindi le risorse non utilizzate nel 2019 (anno di prima applicazione dell'art. 3, comma 9-bis, del D.Lgs. n. 219/16), calcolate sulle cessazioni 2018, potranno essere utilizzate nel 2020 insieme alle risorse calcolate sulle cessazioni 2019, e così via, per il triennio.

Considerato che l'impianto regolativo delle capacità assunzionali delle CCIAA si basa sull'art. 3 del Dlgs. 219/2016, derogato in parte dalla legge di bilancio 145/2018 che ha inserito il comma 9 bis, e confermato nel regime delle assunzioni dalla legge di bilancio 160/2019, la Camera di Commercio, nel predisporre il piano del fabbisogno in base ad una interpretazione rigorosa, vorrebbe utilizzare i resti delle capacità assunzionali limitatamente al triennio precedente 2019, 2020 e 2021.

Quindi questa la situazione:

- 2019 - cessati:
  - N. 1 Cat. A,
  - N. 1 Cat. B3,
  - N. 1 Cat. 1C,
- 2020 - cessati:
  - N. 1 Cat. B1,
  - N. 2 Cat. C,
  - N. 1 B3 disabile (rendendo scoperta la quota del secondo disabile, superando le 35 unità),
- 2021 - cessati:
  - N. 1 Cat. B3,
  - N. 1 Cat. C
  - N. 1 Cat. D.

Il budget assunzionale spendibile nella programmazione è pari alla spesa di tali cessazioni.

La possibilità di recupero dei resti è un dato pacificamente acquisito: v. anche Corte Conti Sez. Riunite 52/2010 e Sez. Lombardia 167/2011, entrambe riferite a norme che non prevedevano espressamente la possibilità di recupero. Si possono cumulare solo i resti

relativi alle assunzioni possibili a partire dal 2019 (calcolate sulle cessazioni 2018) e anni successivi.

La cessazione del disabile avvenuta nel 2020 non ha influito sui risparmi per nuove assunzioni nel 2021; infatti, nella direttiva 1/2019 del DFP si legge (pagina 13): *“Va da sé che le cessazioni di personale appartenente alle categorie protette non vanno computate ai fini della determinazione delle risorse utili per le nuove assunzioni”*; tuttavia, l'assunzione del disabile nel 2021 (o negli anni successivi) non riduce neppure il budget assunzioni (purché in quota d'obbligo – v. direttiva 1/2019 cit.).

Pertanto, la programmazione 2022-2024 diventa:

- **2022**
  - n. 2 unità Cat. B3 (completamento procedura avviata nel 2021);
  - n. 3 unità Cat. C (completamento procedura avviata nel 2021);
  - N. 1 unità Cat. D, attraverso applicazione dell'art. 52 comma 1-bis, del d.lgs. n. 165 del 2001, come modificato dal decreto-legge n. 80 del 2021, convertito con legge n. 113 del 2021;
  - n. 1 unità Cat. D;
  
- **2023-2024 (o successivi)**
  - n. 1 unità Dirigenziale;

anche alla luce dei nuovi standard definiti dalla Camera di commercio di Cosenza con Deliberazione di Consiglio n. 2 del 28.07.2021.

#### 4.5.6.2 Step procedurali previsti per le procedure da avviare nel 2022

- 1) Previe relazioni sindacali, approvazione in Giunta del Piano fabbisogno, con contestuale copertura nel Preventivo economico;
- 2) aggiornamento del R.O.U.S ai fini dell'applicazione dell'articolo 52, comma 1-bis, del d.lgs. n. 165 del 2001, come modificato dal decreto-legge n. 80 del 2021, convertito con legge n. 113 del 2021;
- 3) richiesta all'Unioncamere di eventuali sovrannumeri fra Camere di commercio;
- 4) mobilità obbligatoria ex art. 34 bis D. Lgs n.165/2001;
- 5) mobilità volontaria ex art. 30 D. Lgs n.165/2001, se obbligatoria;
- 6) esperimento delle procedure comparative per l'accesso all'area superiore;
- 7) concorso pubblico qualora non si coprano i posti con gli step precedenti.

Attraverso la copertura del fabbisogno, si intende potenziare anche la sede decentrata di Cantinella.

Con riferimento agli obblighi in tema di collocamento obbligatorio, la Camera di Cosenza rientra tra gli enti tenuti ad avere alle dipendenze un numero di lavoratori appartenenti alle categorie protette pari a n. 2 lavoratori occupati, occupando attualmente tra i 3 e 50, dipendenti, secondo i criteri di computo indicati dalla stessa legge 68/1999 nonché dalle Direttive ministeriali in materia, rispetto ai quali non si rilevano coperture, a seguito della conclusione delle procedure di collocamento mirato avviate in esecuzione del Piano occupazionale 2021.

Si rende quindi possibile operare le più opportune valutazioni in ordine ad ulteriori assunzioni che, per tutto quanto prima rappresentato, dovranno tener conto di due obblighi:

- Copertura di posti liberi nella dotazione organica;
- Contenimento della spesa entro i limiti individuati nei paragrafi precedenti.

Dovendo garantire la neutralità di spesa nel limite fissato di **€ 231.368,89** per il 2022, la copertura delle suddette posizioni comporta una spesa pari ad **€ 206.501,27**, come specificato nella seguente tabella, con un residuo pari ad **€ 24.867,62**.

Anno	Cat. da coprire	Stipendio base	Stipendio annuo	CTR INPDAP	CTR ENPDEP	INAIL	IRAP	TOTALE spesa
2022	B3	€ 1.588,65	€ 20.652,45	€ 4.915,28	€ 19,21	€ 104,29	€ 1.755,46	€ 27.446,69
2022	B3	€ 1.588,65	€ 20.652,45	€ 4.915,28	€ 19,21	€ 104,29	€ 1.755,46	€ 27.446,69
2022	C	€ 1.695,34	€ 22.039,42	€ 5.245,38	€ 20,50	€ 111,30	€ 1.873,35	€ 29.289,95
2022	C	€ 1.695,34	€ 22.039,42	€ 5.245,38	€ 20,50	€ 111,30	€ 1.873,35	€ 29.289,95
2022	C	€ 1.695,34	€ 22.039,42	€ 5.245,38	€ 20,50	€ 111,30	€ 1.873,35	€ 29.289,95
2022	D	€ 1.844,62	€ 23.980,06	€ 5.707,25	€ 22,30	€ 121,10	€ 2.038,31	€ 31.869,02
2022	D	€ 1.844,62	€ 23.980,06	€ 5.707,25	€ 22,30	€ 121,10	€ 2.038,31	€ 31.869,02
								<b>€ 206.501,27</b>

#### 4.5.6.3 Fabbisogno qualitativo: profili e competenze professionali

Le valutazioni quantitative sopra descritte rappresentano un vincolo nella definizione dei fabbisogni prioritari ed emergenti, dal punto di vista qualitativo, delle nuove risorse umane da acquisire.

La forte connotazione innovativa di #OpenCameraCosenza, prima, e di #ModelloCameraCosenza oggi, ha veicolato un'immagine molto positiva dell'ente Camerale.

Dall'inserimento tra le best practice internazionali dell'OCSE nella piattaforma OPSI, all'aggiudicazione di due "Premi Olivetti", il 2017 e il 2019, dalla partecipazione pluriennale al Salone della CSR dell'Innovazione Sociale e alla finale del Premio nazionale OpenGov Champion 2019, fino alla più recente inclusione all'interno del Global Compact delle Nazioni Unite, e nel comitato organizzatore di IGF Italia, del quale ha ospitato le ultime due edizioni (2020, 2021) e si candida ad ospitare il Forum Globale nel 2024, la Camera di Commercio è oggi, sicuramente, un datore di lavoro con una forte reputazione, non solo a livello locale ma anche nazionale ed internazionale.

La meta da raggiungere è rappresentata da:

1) **Un cambiamento rivolto all'interno dell'organizzazione**, in cui accanto al consolidamento del modello organizzativo di #OpenCameraCosenza, attraverso la continua manutenzione e implementazione dei sistemi di coinvolgimento del personale, si persegua una più approfondita conoscenza dei dipendenti, in termini di competenze e soft skill, favorendone l'evoluzione continua, soprattutto in ambito digitale, anche attraverso processi di knowledge sharing proattivi.

2) **Un cambiamento rivolto all'esterno**: verso le altre Istituzioni, affinché il #ModelloCameraCosenza possa trasferirsi alla rete formale del sistema e alle altre PA, e verso le imprese, proponendosi anche nei loro confronti come agente di cambiamento, ad esempio nell'affrontare i processi di digitalizzazione, che rappresentano sempre di più un



imprescindibile strumento di sviluppo e di risposta alle crisi. L'obiettivo è quello di coinvolgere proattivamente le imprese in processi di trasformazione digitale innescandoli dal basso: diffondere la conoscenza per creare una cultura del digitale che alimenti un circolo evolutivo virtuoso.

Alla luce dell'importante ricambio generazionale cui ci si appresta ad assistere nel settore pubblico, anche in termini di competenze richieste, ciò rappresenta quindi un passaggio essenziale ad un approccio strategico nei confronti del bisogno di attirare, selezionare e trattenere i lavoratori più competenti, ovvero, detto in altri termini, di dedicare risorse ed energie ad attività c.d. di employer branding, giacché diventa pressante, per la PA come per il privato, l'esigenza di fidelizzare la propria forza lavoro

L'immagine estremamente positiva della Camera contribuisce, per questa via, a superare quel deficit di attrattività dei talenti che rappresenta uno dei problemi con cui più comunemente si scontra la ricerca di risorse umane nella Pubblica Amministrazione, rispetto a quanto non accada per le aziende private, a causa di un minor valore generalmente riconosciuto alla "reputazione" della prima, come datore di lavoro, rispetto alle seconde. In questo senso, sia l'engagement del personale in servizio sia il reclutamento di nuove risorse, possono sicuramente trarre vantaggio dai risultati raggiunti dall'Ente nel comunicare i propri valori e gli aspetti positivi connessi al pubblico impiego, che possono portare a una scelta professionale di questo tipo anche al di là delle motivazioni intrinseche legate all'idea del rendere un servizio alla collettività.

La Camera di Commercio di Cosenza rappresenta una delle realtà pubbliche in cui la digitalizzazione è più presente dal punto di vista infrastrutturale. Tuttavia, il peso assunto nell'ultimo anno dal lavoro agile, quale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, ha fatto emergere, da un lato, l'esistenza di diversi livelli di competenze digitali tra i lavoratori dell'ente, le cui potenzialità sembrano presentare ancora notevoli margini di miglioramento, e dall'altro, una vera e propria carenza di figure professionali specifiche.

L'approccio alla trasformazione digitale può trarre enormi vantaggi da una rielaborazione dell'idea di prestazione lavorativa come agile e smart al tempo stesso, e cioè non solo (e semplicemente) uno svolgimento a distanza delle attività normalmente svolte in ufficio ma un cambiamento culturale nell'approccio al lavoro, in cui il contributo di ciascuno al raggiungimento dei risultati sia valutato tanto più positivamente quanto più si dimostri versatile, efficiente, creativo oltre che elastico e rapido.

Per farlo bisogna però essere consapevoli che, al di là dell'offerta di strumenti tecnologici che permettono ai dipendenti di lavorare da remoto, è determinante l'individuazione di percorsi formativi diretti ad accrescere la cultura digitale a tutti i livelli gerarchici e un parallelo adeguamento dei sistemi di valutazione delle performance, per rendere più chiaramente misurabile, e quindi percepibile, l'impatto della tecnologia sia sulla qualità del lavoro che sui risultati.

Dal punto di vista della "riqualificazione digitale" del personale esistente, dovranno essere intraprese attività di mappatura delle reali competenze digitali esistenti quale strumento dinamico di supporto all'evoluzione digitale dell'intera ali fine di costruire processi di miglioramento continuo, attraverso la pianificazione e realizzazione di percorsi si sviluppo mirati, diretti a colmare le differenze tra dipendente e dipendente e una maggiore motivazione del personale nell'approccio alla trasformazione digitale.

**Si tratta di un percorso di crescita dell'intera organizzazione i cui tempi di realizzazione possono essere notevolmente ridotti se accanto alla riqualificazione del personale esistente si prevede l'introduzione di nuove professionalità già in possesso delle conoscenze e competenze necessarie.** Ciò permette di poter contare con immediatezza su personale

qualificato e, contemporaneamente, attraverso percorsi di knowledge sharing, accelerare il processo complessivo di evoluzione digitale.

**Una PA che è capace di esprimere appieno le proprie “potenzialità digitali” può aiutare meglio le imprese ad intraprendere la stessa strada.** Attraverso il processo di trasformazione digitale, le persone che lavorano in Camera di Commercio acquisiscono maggiore consapevolezza degli strumenti tecnologici a disposizione, una più accentuata versatilità nella gestione dei processi e, contemporaneamente, la capacità di trasferire in modo competente informazioni sulle opportunità offerte dall'ente, e di fornire elementi di conoscenza sui possibili scenari evolutivi che il digitale apre alle imprese, stimolandone la ricerca di approfondimenti.

In questo senso si punta molto sia sull'infrastruttura digitale della Camera di Commercio, già molto avanzata rispetto al panorama generale delle P.A., sia sull'esperienza dei Punti Impresa Digitale che diventano un alleato prezioso nelle attività di supporto e divulgazione.

Per farlo, il personale non rimane ancorato al luogo fisico della prestazione lavorativa, tradizionalmente coincidente con la sede dell'organizzazione, ma si muove sul territorio, attraverso uffici mobili (camper personalizzati e attrezzati), per raggiungere le imprese nei loro luoghi di lavoro, effettuare un'attività di disseminazione della cultura digitale rendendo agile il proprio *smart working*.

L'obiettivo è quello di **coinvolgere proattivamente le imprese in processi di trasformazione digitale innescandoli dal basso**: diffondere la conoscenza degli strumenti per creare una cultura del digitale che alimenti un circolo evolutivo virtuoso.

Da questo punto di vista, l'attività degli uffici mobili si realizza lungo due direzioni:

1. Diffusione della cultura e dalla pratica del digitale.
2. Divulgazione dei servizi digitali che la Camera di Commercio di Cosenza è in grado di fornire alle imprese.

A fronte di tali considerazioni, tenuto conto dei profili in corso di assunzione sulle categoria C e B3, si propone di orientare l'attività di reclutamento delle suddette scoperture verso la ricerca dei seguenti profili professionali:

#### **Categoria D (n. 2 unità da coprire)**

- 1. N. 1 Profilo professionale: Esperto promozionale, CRM e di ricerca e analisi del mercato**  
Profilo di competenze: **Esperto marketing territoriale**. Si occupa di supportare la dirigenza per la definizione di una strategia di marketing per rendere più attrattivo e competitivo il territorio di appartenenza, comunicando le ricchezze culturali, economiche e sociali del contesto di riferimento (attraverso applicazione dell'art. 52 comma 1-bis, del d.lgs. n. 165 del 2001, come modificato dal decreto-legge n. 80 del 2021, convertito con legge n. 113 del 2021)
- 2. N. 1 Profilo professionale: Esperto anagrafico, di regolazione del mercato e dei servizi digitali**  
Profilo di competenze: **Esperto processi amministrativi e servizi digitali**. Si occupa di snellire, semplificare e digitalizzare i servizi amministrativi camerali in raccordo con le altre PP.AA.

Si precisa che ogni ipotesi prospettata:

- soggiace all'obbligo di indicazione ad Unioncamere delle assunzioni previste con richiesta di eventuale presenza di personale camerale in soprannumero, come previsto dalla legge di riforma del sistema;
- successivamente, per la copertura dei posti, si dovrà provvedere alla verifica, tramite comunicazione al Dipartimento della Funzione pubblica ed ai centri regionali e provinciali per l'impiego (oggi solo regione), della possibilità di ricollocare personale collocato in disponibilità da altre Pubbliche Amministrazioni, ai sensi dell'art. 34-bis del D.Lgs. 165/2001;
- la legge n. 56 del 19/06/2019, c.d. "legge concretezza", all'art. 3, comma 8 ha previsto che tutte le Pubbliche Amministrazioni, al fine di ridurre i tempi di accesso al pubblico impiego, abbiano la possibilità di esperire le procedure concorsuali pubbliche nel triennio 2019 - 2021 senza effettuare previamente le procedure previste dall'art. 30 del D.Lgs. 165/2001 in materia di mobilità volontaria.

#### *4.5.6.4 Piano occupazionale 2022: Promocosenza*

Con riferimento all'Azienda Speciale, tenuto conto anche dell'innesto di nuova unità di personale in seguito a sentenza, ci si riserva di operare le necessarie valutazioni inerenti alla trasformazione dell'azienda speciale in un modello organizzativo e societario consentito dal d.lgs. n. 175/2016, avente come oggetto sociale lo svolgimento di una delle nuove funzioni attribuite dal d.lgs. n. 219/2016 ed il mantenimento della Divisione Laboratorio, rispetto alla quale ultima potrebbe quindi rendersi necessaria una nuova selezione per Chimico nel 2023.

#### 4.5.7 PIANO DI FORMAZIONE

*Rispetto ai fabbisogni di formazione, è stata data informazione alle OOSS e alla RSU nella riunione del 15.03.2022. Il relativo Piano è stato inviato a tutti i dipendenti il 24.03.2022*

La formazione del personale della Pubblica Amministrazione è una leva strategica per la modernizzazione dell'azione amministrativa e per la realizzazione di effettivi miglioramenti qualitativi dei servizi ai cittadini e alle imprese.

La formazione, l'aggiornamento continuo del personale, l'investimento sulle conoscenze, sulle capacità e sulle competenze delle risorse umane sono allo stesso tempo un mezzo per garantire l'arricchimento professionale dei dipendenti e per stimolarne la motivazione e uno strumento strategico volto al miglioramento continuo dei processi interni e quindi dei servizi offerti alle imprese.

In quest'ottica, la formazione è un processo complesso che risponde a diverse esigenze e funzioni: la valorizzazione del personale e, conseguentemente, il miglioramento della qualità dei processi organizzativi e di lavoro dell'ente.

Nell'ambito della gestione del personale, le pubbliche amministrazioni sono tenute a programmare annualmente l'attività formativa, al fine di garantire l'accrescimento e l'aggiornamento professionale e disporre delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento dei servizi.

Soprattutto negli ultimi anni, il valore della formazione professionale ha assunto una rilevanza sempre più strategica finalizzata anche a consentire flessibilità nella gestione dei servizi e a fornire gli strumenti per affrontare le nuove sfide a cui è chiamata la pubblica amministrazione.

Il presente piano tiene conto del principio generale scritto nell'art.7, comma 4 del d.lgs.165/2001, in base al quale *"le amministrazioni pubbliche curano la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo altresì l'adeguamento dei programmi formativi, al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione"*. Inoltre, tende a dare attuazione alle previsioni del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (art. 23 CCNL 1/4/99) che recita: *"...L'accrescimento e l'aggiornamento professionale vanno perciò assunti come metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle competenze, per favorire il consolidarsi di una nuova cultura gestionale improntata al risultato, per sviluppare l'autonomia e la capacità innovativa e di iniziativa delle posizioni con più elevata responsabilità ed infine per orientare i percorsi di carriera di tutto il personale"*.

Tenendo conto anche di quanto precisato in varie disposizioni di legge che prevedono obblighi formativi a carico delle amministrazioni (v. ad esempio quanto precisato dall'art.54, comma 7 del d.lgs.165/2001, nel testo modificato dalla L.190/2012), sembra evidente che, anche a ritenere che per le Camere di commercio sia venuto meno l'obbligo del piano di formazione di cui all'abrogato art.7-bis, è tuttavia certo che la formazione debba essere fatta e che la sua programmazione su base annuale (e pluriennale) sia un modo razionale di gestirla, al di là della sua obbligatorietà. In conclusione, riteniamo che il piano annuale di formazione sia un utile strumento di programmazione e gestione.

Questa Amministrazione propone il piano di formazione del personale di seguito illustrato, tenuto conto sia dei fabbisogni rilevati sia delle competenze necessarie in relazione agli obiettivi perseguiti dall'Ente camerale, oltre che delle risorse economiche necessarie e disponibili, nel rispetto dei limiti previsti dalle restrizioni normative in materia di contenimento della spesa.

Nell'elaborazione del progetto formativo si è tenuto conto altresì del vincolo normativo per cui le amministrazioni pubbliche, prima di affidare all'esterno la formazione, devono rivolgersi alla Scuola superiore della P.A. ovvero a propri organismi di formazione.

Come confermato dalla Circolare della Funzione Pubblica n. 10/2010, il Piano tiene conto "dei fabbisogni rilevati, delle competenze necessarie in relazione agli obiettivi, nonché della programmazione delle assunzioni e delle innovazioni normative e tecnologiche. Il piano di formazione indica gli obiettivi e le risorse finanziarie necessarie nei limiti di quelle, a tale scopo, disponibili (...), nonché le metodologie formative da adottare in riferimento ai diversi destinatari".

La Camera di Commercio di Cosenza riconosce alla formazione un ruolo fondamentale nell'ambito delle politiche di sviluppo e valorizzazione del personale, quale risorsa strategica e funzionale al miglioramento continuo dei processi dell'Ente e quindi dei servizi all'utenza. La formazione, nel rispetto del disposto degli artt. 49-bis e 49-ter del CCNL 21 maggio 2018 del Comparto Funzioni Locali in quanto applicabili, nonché delle disposizioni contrattuali di cui all'art. 51 del CCNL 17 dicembre 2020 del CCNL dell'Area delle Funzioni locali per la dirigenza, è intesa quale metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle competenze professionali dei dipendenti e dei dirigenti avuto riguardo al contesto di riferimento e alla sua evoluzione.

Il "Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale", siglato in data 10 marzo 2021 tra Governo e le Confederazioni sindacali, prevede, tra le altre cose, che la costruzione della nuova Pubblica Amministrazione si fondi ... sulla valorizzazione delle persone nel lavoro, anche attraverso percorsi di crescita e aggiornamento professionale (reskilling) con un'azione di modernizzazione costante, efficace e continua per centrare le sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale; che, a tale scopo, bisogna utilizzare i migliori percorsi formativi disponibili, adattivi alle persone, certificati e ritenere ogni pubblico dipendente titolare di un diritto/dovere soggettivo alla formazione, considerata a ogni effetto come attività lavorativa e definita quale attività esigibile dalla contrattazione decentrata.

La pianificazione dell'offerta formativa deve essere ampia e diversificata sia nelle metodologie che negli strumenti formativi per garantire percorsi di apprendimento coerenti ai bisogni dei partecipanti e trasferibili al contesto operativo di riferimento, contemperando tale esigenza con quella del contenimento dei costi e dei tempi. L'azione formativa deve essere progettata ed offerta a tutti i dipendenti in relazione alle effettive esigenze formative e professionali rilevate, coniugate con gli obiettivi dell'Ente, garantendo un corretto equilibrio tra formazione trasversale e quella specialistica/di settore, tra l'aggiornamento e la formazione per lo sviluppo professionale.

Il processo di pianificazione dell'attività formativa deve prevedere momenti e modalità di coinvolgimento dei dipendenti nelle sue diverse fasi a partire dalla rilevazione dei fabbisogni formativi, dai feedback sui corsi (gradimento), fino alla raccolta di proposte di miglioramento e segnalazioni.

#### *4.5.7.1 La metodologia*

L'analisi dei fabbisogni è effettuata in concomitanza con l'attività annuale di programmazione dell'attività amministrativa.

Partendo dagli obiettivi strategici sono state definite le azioni da realizzare nel 2022 e, attraverso il coinvolgimento del Segretario Generale e dei Responsabili degli uffici, sono stati individuati i percorsi formativi necessari per la migliore realizzazione delle stesse. In particolare, l'Ufficio ha richiesto con email del 24.01.2022 la presentazione di proposte sui fabbisogni formativi per i singoli uffici.

#### *4.5.7.2 Le risorse finanziarie necessarie e disponibili*

Nel Bilancio di previsione per l'anno 2022 sono state previste le somme di seguito riportate per come consentito dalla normativa:

Budget per la formazione € 20.355,00.

Entrambi i CCNL Funzioni locali 2016/2018, sia per l'area dei dipendenti che per l'area della Dirigenza, prevedono che al finanziamento delle attività di formazione si provvede utilizzando una quota annua non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale destinatario dei contratti di riferimento, comunque nel rispetto dei vincoli previsti dalle vigenti disposizioni di legge.

Ulteriori risorse possono essere individuate considerando i risparmi derivanti dai piani di razionalizzazione e i canali di finanziamento esterni, comunitari, nazionali o regionali.

#### *4.5.7.3 Gli obiettivi del piano di formazione*

Alla luce di quanto emerso dall'analisi del contesto e dalle strategie dell'ente, sono stati individuati i seguenti obiettivi:

1. assicurare l'aggiornamento del personale sulle principali novità normative;
2. favorire la crescita professionale e lo sviluppo delle potenzialità dei dipendenti;
3. accrescere la motivazione personale come leva per favorire il miglior funzionamento dell'Ente;
4. assicurare l'aggiornamento del personale sugli applicativi informatici ai fini della dematerializzazione, della tracciabilità e della trasparenza;
5. incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo.

#### *4.5.7.4 Le modalità di fruizione*

Riguardo alla modalità di fruizione, sulla base dei fabbisogni formativi emersi, sarà valutata di volta in volta l'opportunità di realizzare la formazione esterna, con Enti privati o con società del Sistema camerale, tramite partecipazione diretta o in webconferenze

La fruizione delle iniziative formative – a fini di contenimento dei costi e dei tempi - dovrà avvenire ordinariamente via web limitando la partecipazione in presenza ai casi in cui tale modalità non sia contemplata. Deroghe potranno essere autorizzate dal Segretario generale in caso di tematiche particolari in relazione alle quali si ritenga utile e funzionale la presenza

al fine di consentire un confronto tra i partecipanti difficilmente realizzabile nelle ordinarie forme di formazione a distanza.

Si evidenzia altresì l'opportunità di ricorrere, ove possibile, a metodi di autoformazione basate sulla condivisione delle conoscenze acquisite anche mediante la partecipazione a specifiche iniziative formative.

*Inoltre, come suggerisce la normativa vigente, si valuteranno attività di tutoring, mentoring, peer review, circoli di qualità e focus group, affiancamento, rotazione delle mansioni che non andranno ad incidere sul budget a disposizione per la formazione, anche se inseriti nel presente Piano.*

Si procederà tramite convenzioni con le Università in base alla migliore rispondenza alle esigenze formative e si valuteranno eventuali affidamenti sul MePA e Consip.

Nel 2022, come per il 2020 e il 2021, la Camera di Commercio di Cosenza ha aderito al Network Conti&Controlli nelle Amministrazioni Pubbliche (NETCAP) della SDA BOCCONI rivolto alla Amministrazioni pubbliche con lo scopo di creare sinergia collaborativa attraverso la partecipazione a giornate formative di confronto su tematiche comuni a tutti gli associati ed arrivato oggi alla sua XVIII edizione.

Si continuerà a promuovere il cosiddetto metodo blended olivettiano aprendosi ad una logica di confronto con professionisti, imprese, dipendenti di altre PA etc., considerato che la Camera di Commercio risulta vincitrice della V Edizione del Premio AIF per l'eccellenza nella formazione, con il progetto "Tavole rotonde e progetti formativi aperti".

Il Piano Formativo, non contenendo un elenco esaustivo dei momenti di formazione che potrebbero rendersi necessari nel corso dell'anno, funge da semplice linea guida ed è aperto ad altre attività formative che saranno, di volta in volta, richieste dagli interessati o dai responsabili dei servizi e valutate dal Segretario Generale, sempre nei limiti delle risorse finanziarie disponibili.

#### 4.5.7.5 *Le aree di intervento della formazione*

Tenuto conto dell'attività segnalate dai Responsabili degli Uffici e dal Dirigente, il piano formativo 2022 si svilupperà secondo le seguenti aree di intervento:

- ⇒ SEZIONE A – Attività formative d'interesse trasversale
- ⇒ SEZIONE B – Attività formative d'interesse specifico degli Uffici
- ⇒ SEZIONE C – Formazione obbligatoria

In particolare, si prevede di realizzare le seguenti iniziative:

<b>SEZIONE A – Attività formative d'interesse trasversale</b>	
PRIVACY	Nel 2022 saranno previste 6 ore di formazione continua per tutti i dipendenti con specifico riferimento ai seguenti argomenti: <ul style="list-style-type: none"><li>• Informative e consenso</li><li>• Tempi di conservazione dei dati</li><li>• Modalità di trattamento e conservazione dei dati</li><li>• Accessi e videosorveglianza</li><li>• DPIA</li><li>• REGI</li></ul>
PARI OPPORTUNITA'	Giornata di formazione rivolta a tutto il personale sulle tematiche delle Pari opportunità, sulla prevenzione e il contrasto di ogni forma di discriminazione per la diffusione

	della cultura delle pari opportunità.
Competenze digitali	Percorsi di formazione sviluppati sulla base del livello delle competenze possedute a seguito della mappatura delle competenze digitali.
Competenze professionali	Aggiornamento normativo e sulle nuove competenze degli uffici camerale
Responsabili Unici del procedimento	Aggiornamento delle competenze relative al codice degli appalti per gli affidamenti di beni servizi.
Salute e sicurezza sul lavoro	Corso di aggiornamento per rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, corsi per i lavoratori obbligatori per la sicurezza sui luoghi di lavoro come da apposito Piano di formazione specifico.
Informatica	Corso su normativa sicurezza informatica
Applicativi Infocamere	Aggiornamento continuo

## **Piano formativo triennale Unioncamere di sviluppo e potenziamento delle professionalità camerale**

La formazione trasversale del personale camerale, dal 2017 in poi, è stata incrementata da un piano formativo nazionale avviato da UNIONCAMERE Nazionale.

Tale piano formativo nazionale costituisce un'importante misura di sviluppo e adeguamento delle competenze camerale nell'ottica della nuova riforma camerale intervenuta con D.lgs. 219/2016 e non ha costi di adesione per le Camere partecipanti.

Infatti, nel luglio 2017 l'Unioncamere nazionale ha avviato un Piano formativo triennale di sviluppo e potenziamento delle professionalità camerale, che è continuato nel corso del 2018, è proseguito nel 2019, 2020 e nel 2021.

Nell'ambito di questo piano formativo, l'Unioncamere dopo le 9 Linee avviate nel 2017, tra il 2018, il 2019, il 2020 e il 2021 ha avviato altre Linee formative, ad oggi non tutte concluse, dedicate a diverse tematiche che hanno visto il coinvolgimento del personale della Camera di Commercio di Cosenza (e anche del personale dell'Azienda speciale Promocosenza) individuato di volta in volta dal Segretario Generale in base al tema trattato e alle competenze professionali da coinvolgere.

Da aprile 2020 al fine di consentire un ampliamento delle opportunità di fruizione dei corsi programmati e realizzati nelle ultime due annualità a valere sull'Iniziativa di sistema "Sviluppo e potenziamento delle professionalità camerale", tutte le registrazioni e i materiali delle lezioni erogate sono state messe a disposizione della generalità dei dipendenti camerale, in base alle indicazioni di ciascuna CCIAA.

Nel 2022 proseguirà, da parte di Unioncamere, la progettazione e l'erogazione di interventi formativi finalizzati a consolidare e implementare le competenze del personale camerale in relazione al nuovo ruolo che le Camere di Commercio sono chiamate a svolgere, anche in relazione alla progressiva definizione del ruolo stesso

In particolare nell'annualità 2021 sono state avviate le seguenti attività molte delle quali si sono concluse o si concluderanno nel corso del 2022:

- Ciclo di webinar "Esperienza Europa" di aggiornamento sulle attuali priorità dell'UE e sulla legislatura del prossimo quinquennio con approfondimenti dei servizi che le Camere di Commercio pongono in essere, così come sulle attività peculiari dei sistemi camerale europei.



- Linea formativa "Europrogettazione e Project Cycle Management" con un percorso dedicato un percorso dedicato all'Europrogettazione e al Project Cycle Management, per sviluppare, in profili professionali peraltro già presenti nel sistema camerale, una conoscenza e pratica qualificata delle opportunità di finanziamento.
- La Linea Formativa "Una PA rispettosa delle norme ed orientata ai risultati" che mira ad analizzare, partendo dalla contestualizzazione tecnico-giuridica dei temi affrontati ed arrivando ad esemplificazioni concrete per la loro gestione operativa, le principali decisioni relative all'amministrazione ed alla gestione di una Camera di commercio, esaminando altresì i controlli esterni cui le decisioni stesse sono sottoposte.
- Focus e corsi tematici su ambiti ricorrenti nelle esigenze manifestate dagli uffici camerali (tra le altre privacy, appalti e contrattualistica, risorse umane, amministrazione e finanza, controllo di gestione, registro nazionale aiuti, internazionalizzazione, marchi e brevetti, Ocric).

Nel 2022, attualmente, sono state avviate le seguenti attività:

- Linea formativa "**Leadership e la sfida delle soft skills**" che mira a fornire al Middle Management del sistema Camerale un pacchetto di interventi formativi per rafforzare tre soft skills considerate oggi particolarmente critiche e precisamente:
  - a. Consapevolezza e abilità nella gestione del tempo (proprio e dei collaboratori):
  - b. Capacità di prendere decisioni efficaci – anche con informazioni parziali:
  - c. Intelligenza emotiva, psicologia cognitiva e neuroscienza: cosa deve sapere un "capo
- Linea formativa "NAVIGARE IN UN CONTESTO VUCA" al fine di saper comprendere e affrontare contesti VUCA per elaborare una strategia collettiva di risposta alle situazioni attuali che la CCIAA si trova ad affrontare, secondo principi di rapidità, flessibilità, assunzione di rischio.

## SEZIONE B – Attività formative singole Aree e Uffici

In questa sezione vengono riportati, di seguito, i fabbisogni formativi specifici indicati dai singoli Uffici:

- Digitalizzazione PA
- Approfondimenti PNRR
- Funzioni di metrologia legale, vigilanza, tutela del mercato e della fede pubblica
- Aggiornamento procedimento amministrativo
- Aggiornamento sulla normativa sanzionatoria
- Aggiornamento sanzioni R.I./REA
- Approfondimenti su procedure concorsuali, pene accessorie, Suap, verifica requisiti start up
- Formazione tecnica personale di supporto ai servizi informatici
- Funzioni Economo nella PA
- Appalti forniture e servizi
- Comunicazione e social media management
- Piani del fabbisogno del personale e i nuovi percorsi di valorizzazione del personale ai sensi del DL. n. 80/2021
- PASS WEB INPS – Procedura per sistemare le posizioni assicurative dei propri dipendenti e comunicare ad INPS le informazioni necessarie per la liquidazione delle prestazioni pensionistiche
- Note di debito INPS: note di rettifica, regolarizzazioni ed estratti conto dell'amministrazione

## SEZIONE C FORMAZIONE OBBLIGATORIA

### Formazione ex D.M. 26 ottobre 2012 n. 230

Formazione Generale	Segretario	Il Segretario generale sarà destinatario della formazione prevista dall'art. 12 del D.M. 26 ottobre 2012, n. 230 (Linea manageriale di aggiornamento permanente), secondo le modalità che saranno stabilite da Unioncamere ai sensi del medesimo articolo.
---------------------	------------	--

### Attività formative in materia di Anticorruzione

**Tutto il personale sarà sottoposto a formazione secondo quanto indicato nel Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza**

La prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nelle P.A.	La formazione specifica in materia di anticorruzione nel 2022 (almeno 6/8 ore) sarà articolata secondo la seguente modalità: <ul style="list-style-type: none"><li>• un livello generale rivolto a tutti i dipendenti sull'aggiornamento delle competenze e le tematiche dell'etica e della legalità, con riferimento espresso e pratico ai singoli uffici camerali, alle misure di prevenzione e ai circoli di buone pratiche</li><li>• un livello specifico rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, agli amministratori (componenti organi camerali) ai funzionari addetti alle arre di rischio con riferimento alle politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e sulle tematiche settoriali in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto all'interno dell'amministrazione.</li></ul>
Antiriciclaggio	<p>Il D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 90, ha radicalmente modificato il D.Lgs. 231/2007 (recante "Attuazione della direttiva 2005/60/CE concernente la prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo nonché della direttiva 2006/70/CE che ne reca misure di esecuzione") estendendo, tra l'altro, l'ambito di applicazione soggettivo alle Camere di Commercio.</p> <p>Nell'ambito della formazione sarà prevista una sezione specifica sull'antiriciclaggio con approfondimento della normativa e delle competenze camerali in materia.</p>

#### 4.5.7.6 Monitoraggio attività formativa "diario della formazione"

Si veda al riguardo il paragrafo 5.2.7 del PIAO

## 5 MODALITÀ DI MONITORAGGIO<sup>30</sup>

### 5.1 Valore pubblico e Performance<sup>31</sup>

Il monitoraggio del **Valore pubblico** e della **Performance operativa** avverrà in ogni caso 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”.

#### 5.1.1 Il ciclo della performance nell'ambito della gestione camerale

Due sono le dimensioni della performance che il sistema considera e rispetto alle quali genera output informativi e di giudizio:

- a) **la performance organizzativa**, la quale esprime il risultato che la Camera consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti.
- b) **la performance individuale**, la quale esprime il contributo fornito da un soggetto in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

La produzione dei dati informativi e di giudizio avviene, appunto, mediante misurazione e valutazione delle performance ora dette.

Per **misurazione** s'intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori (KPI).

---

<sup>30</sup> [↗ Collegamento con il paragrafo 3.1 del PIAO “Valore pubblico: gli obiettivi strategici”](#)

[↗ Collegamento con il capitolo 3.2 del PIAO “Performance operativa”](#)

[↗ Collegamento con il capitolo 3.4 del PIAO “Pari opportunità”](#)

[↗ Collegamento con il paragrafo 3.5 del PIAO “Rischi corruttivi e trasparenza”](#)

[↗ Collegamento con il capitolo 4 del PIAO “Interventi organizzativi a supporto”](#)

<sup>31</sup> Per gli aspetti di dettaglio si rimanda al Sistema di misurazione e valutazione della performance nell'aggiornamento 2022 con Deliberazione di Giunta n. 82 del 22.12.2021

Per **valutazione** s'intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto a un valore di riferimento (target) e individua le eventuali azioni di miglioramento.

Le fasi di misurazione e valutazione della performance sono tra loro distinte ma collegate. In particolare:

- **si integrano a valle**, consentendo di alimentare i documenti previsti per la rendicontazione nei confronti degli stakeholder e, per via delle prassi e delle prescrizioni normative in materia di trasparenza, consentono, in ultima analisi, di esercitare il controllo sociale sulle performance della CCIAA, sulla loro coerenza e sulla loro rispondenza alle aspettative;
- **si integrano a monte**, con la fase di pianificazione in termini di verifica e/o allineamento delle azioni/attività programmate ed in esecuzione. Grazie alla misurazione e valutazione della performance è possibile, infatti, acquisire un feedback di duplice natura a seconda che si guardi al livello strategico o a quello operativo:
  - un primo **feedback** è tipicamente **operativo**, nel senso che riguarda la verifica circa la corretta esecuzione della strategia ossia, in pratica, l'allineamento delle risorse e dei processi con quanto formulato a livello strategico;
  - il secondo **feedback** è di carattere più propriamente **strategico** e permette di comprendere in che modo viene perseguita la strategia. Se quest'ultima è portata avanti correttamente, ma i risultati conseguiti non sono all'altezza di quelli attesi, allora probabilmente c'è qualcosa che "non va" nelle assunzioni fatte alla base della strategia stessa oppure è mutato il contesto nel quale l'organizzazione si trova a operare. Occorre, quindi, in qualche modo ripensare la strategia per correggere opportunamente la rotta.

Alla luce di quanto detto sopra, pertanto, nel seguito si esplicheranno le componenti fondamentali del SMVP della Camera di Commercio di Cosenza<sup>32</sup>:

- gli elementi di base e relativi strumenti (obiettivi, indicatori);
- le regole, i flussi, e le procedure;
- gli attori (Organi, Segretario generale, OIV, ecc.).

### 5.1.2 Il sistema

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio di Cosenza.

Si tratta, in pratica, di una serie di regole che l'ente si è dato per gestire:

- le modalità di costruzione di **obiettivi e relativi indicatori**, ai diversi livelli (strategico, operativo, individuale);
- la produzione di **reportistica** avente rilevanza interna;
- la messa a punto della **strumentazione operativa** (sistema informativo, modelli di report, schede, ecc.);
- l'elaborazione di **output** (documenti) aventi rilevanza esterna all'ente;
- il **presidio delle diverse fasi**, con relative tempistiche e responsabilità in capo ai vari soggetti coinvolti.

Riguardo a questi ultimi, possono essere idealmente classificati in tre categorie omogenee:

- la **tecnostuttura**, intesa come l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene al

---

<sup>32</sup> Il SMVP della Camera di Commercio di Cosenza è predisposto in coerenza con le "Linee guida sul Sistema di misurazione e valutazione della performance nelle Camere di commercio" elaborate da Unioncamere in collaborazione con il Dipartimento della Funzione pubblica nell'ambito del Laboratorio sul ciclo della performance attivato nell'aprile del 2018 e conclusosi a novembre 2018.

- raggiungimento di determinati risultati nella Camera di commercio;
- le **strutture di supporto**, ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostruttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità;
  - gli **organi di indirizzo politico**, i quali hanno interesse, da un lato, che la programmazione camerale recepisca i loro input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti.

Nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'ente, la tecnostruttura camerale procede a implementare il processo programmatorio. In particolare, il **Segretario generale**, sentiti i **Responsabili di Uffici**, s'incarica di proporre alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

Con Responsabili di Uffici si procede poi, tra le altre cose, alla verifica della significatività degli obiettivi proposti e all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ossia di quelli che presentano implicazioni sulle attività svolte da altri. Da questa disamina si evincono gli obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale, e i correlati obiettivi operativi.

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – la tecnostruttura entra ovviamente in gioco anche nella fase successiva: i **singoli uffici** per quanto riguarda la rilevazione delle misure elementari che vanno ad alimentare gli indicatori; i **«responsabili»** (responsabili di uffici) per quanto riguarda l'asseverazione dei dati (validazione).

I **Responsabili di Uffici** sono parte attiva, poi, anche nella successiva fase di valutazione della performance organizzativa, allorché **Segretario generale** e **Responsabili di Uffici** esaminano (in corso d'anno e al termine di esso), insieme alle strutture di supporto, il livello di performance espressa dagli indicatori e il conseguente grado di raggiungimento degli obiettivi a livello di ente, di area organizzativa o di carattere trasversale.

Gli obiettivi individuali per i **Dipendenti** sono individuati dal **Segretario generale** con il supporto dei rispettivi responsabili di ufficio.

Tra le strutture di supporto, l'**Ufficio che presidia il Ciclo di gestione della performance** ha il compito di far procedere concretamente la "macchina" dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupa di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.). In seguito, provvede a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati. Si confronta, in sede di valutazione intermedia e finale, coi vari responsabili delle performance espresse da obiettivi e indicatori. Infine, è incaricato dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione). In pratica, l'ufficio ha un ruolo operativo essenziale e s'interfaccia con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della performance.

Nell'ambito delle strutture di supporto, l'**OIV** svolge una funzione di external auditor per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance. Avvalendosi di una struttura interna dedicata, l'OIV opera soprattutto sul piano della supervisione metodologica; tra i principali compiti dell'OIV, infatti, rientra il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'ente e la verifica della correttezza dei processi di misurazione e valutazione messi in atto (con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi e all'utilizzo dei

premi). A livello di obiettivi individuali, l'OIV propone alla Giunta quelli da assegnare al Segretario generale ed entra altresì in campo nel supportarne la successiva valutazione.

Infine, gli **organi di indirizzo politico** sono i soggetti che forniscono l'inesco all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il **Consiglio** approva, infatti, il Programma pluriennale e la Relazione previsionale e programmatica, mentre alla **Giunta** è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della performance (Piano e Relazione); altresì, la Giunta viene chiamata in causa in sede di valutazione (in itinere o conclusiva) della performance organizzativa dell'ente affinché possa apprezzarne il grado di coerenza rispetto agli input e ai desiderata iniziali. Per quanto concerne la definizione degli obiettivi individuali, spetta alla **Giunta**, su proposta dell'OIV, assegnare gli obiettivi al Segretario generale e valutarne in seguito il raggiungimento.

### 5.1.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

**La misurazione**, passaggio preliminare e necessario rispetto alla successiva fase di valutazione, consiste nella rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi previsti, attraverso l'utilizzo del sistema di indicatori definiti in fase di pianificazione.

La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita **monitoraggio**. La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale per il Ciclo della performance della Camera di commercio. Esso consente di verificare se e in che modo l'ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa.

La Camera di commercio di Cosenza effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi. L'Ufficio Ciclo di gestione della performance, cura il processo di monitoraggio semestrale della performance organizzativa.

**La rilevazione dei dati** per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Segretario generale (i cosiddetti "**Responsabili della rilevazione**").

Anche la **validazione dei dati** è di competenza del **Segretario generale** il quale può facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

Il **monitoraggio** viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, implementate all'interno del sistema informativo denominato Sistema Integrato<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Unioncamere, in adempimento della sua funzione di servizio quale ente associativo delle CCIAA, mette a loro disposizione un Sistema informativo integrato che:

- raccoglie in un contenitore unico e organico una serie di piattaforme preesistenti per gestire le rilevazioni a livello di sistema;
- valorizza il patrimonio informativo in chiave di pianificazione e capitalizza le informazioni disponibili per alimentare un ambiente nel quale sia possibile gestire efficacemente gli adempimenti connessi al ciclo della performance e, più in generale, alla programmazione delle Camere.

In sostanza, il Sistema informativo integrato è stato pensato per gestire in modo più efficace, governato e omogeneo gli adempimenti degli enti camerali sia verso il sistema sia rispetto al calendario imposto da una serie di norme succedutesi nel tempo (es. D.lgs 150/2009, DPR 254/2005, D.lgs 74/2017). Si tratta di un sistema web based raggiungibile all'indirizzo [sistemaintegrato.camcom.it](http://sistemaintegrato.camcom.it) e utilizzabile mediante credenziali ad accesso selettivo da parte degli operatori di Camere, Aziende speciali, Unioni regionali. Oltre a fondere in un'unica piattaforma i preesistenti applicativi Kronos e Pareto, si compone di un terzo elemento – "Integra" –

Per facilitare il monitoraggio:

- ai fini della conservazione e reperimento delle informazioni necessarie, la Camera di commercio di Cosenza utilizza la piattaforma web denominata Trello<sup>34</sup>, all'interno della quale i responsabili di uffici e di progetti raccolgono costantemente proposte e documenti inerenti i piani di programmazione adottati dall'ente nel corso di tutto l'anno. I relativi dati di sintesi sono poi trasposti direttamente a cura dei responsabili all'interno della piattaforma "Sistema integrato" ai fini della rilevazione.
- ai fini della condivisione delle informazioni, il Segretario Generale (o suoi delegati) presiede riunioni periodiche tra i responsabili di ufficio e eventuali altri colleghi direttamente coinvolti nella realizzazione delle attività.

L'Ufficio Ciclo di gestione della performance, sulla base dei dati validati, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio del Sistema integrato ed elabora dei report semestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi.

L'ufficio che presidia il Ciclo di gestione della performance predispone due tipologie di report:

- un **Report di ente**, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso ed è destinato alla Giunta e al Segretario generale;
- i **Report di unità organizzativa**, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle diverse Aree;

**La misurazione** della performance organizzativa è un **processo quantitativo** diretto ad ottenere dei meta-indicatori sintetici costruiti come segue:

- a) nella **misurazione della performance complessiva dell'ente** il grado di raggiungimento è determinato come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici articolati in base ai diversi ambiti strategici cui essi afferiscono (in base al peso preventivamente attribuito a ogni ambito strategico in fase di pianificazione);
- b) nella **misurazione della performance delle unità organizzative** (aree dirigenziali) il grado di raggiungimento è determinato come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici/operativi assegnati a ogni singola unità organizzativa.

La **performance relativa agli obiettivi** è determinata:

- per quelli **strategici**, per il 50% dalla media ponderata delle performance degli indicatori associati agli obiettivi operativi sottostanti e per il 50% dalla media ponderata delle performance degli indicatori che li riguardano specificamente;
- per quelli **operativi**, come media ponderata delle performance degli indicatori ad essi associati.

---

che consente la gestione del ciclo della performance e la produzione integrata dei principali documenti di pianificazione e rendicontazione: RPP, Preventivo economico (comprensivo del Piano degli indicatori e dei risultati attesi), Piano della performance, Relazione sulla performance, Relazione sulla gestione e sui risultati. A partire dal 2017, è confluito nel Sistema informativo integrato anche il cd "Osservatorio camerale", che rappresenta uno storico strumento di monitoraggio attraverso cui l'Unioncamere realizza indagini on-line sulla struttura, l'organizzazione e le attività di servizio della rete camerale. Il Sistema informativo integrato si configura, quindi, come un vero e proprio hub informativo all'interno del quale le CCIAA inseriscono i dati (data entry), visualizzano/scaricano indicatori e informazioni rielaborate e possono accedere a ulteriori funzionalità di supporto per le loro attività di performance management.

<sup>34</sup> Maggiori informazioni su Trello sono disponibili su <https://trello.com>. La piattaforma è utilizzata anche in fase preparatoria alla predisposizione della RPP e del Piano della Performance, così come per la predisposizione e gestione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza e per il Piano triennale di razionalizzazione della spesa.



La **misurazione di fine periodo** si articola secondo la medesima tipologia di reportistica (di ente, di unità organizzativa). Costituendo la consuntivazione della performance organizzativa, **confluisce nella Relazione sulla Performance** e l'alimenta.

## 5.2 Anticorruzione e trasparenza

### 5.2.1 L'attività di monitoraggio nell'ambito della gestione del rischio corruzione

Questa fase è finalizzata alla verifica dell'efficacia dei sistemi di prevenzione introdotti; è attuata da tutti i soggetti che partecipano all'intero processo di gestione del rischio.

La verifica dell'attuazione delle misure previste può essere svolta direttamente dal R.P.C.T., coadiuvato dal suo staff, in via ordinaria, verso processi e misure appartenenti ad Aree individuate a rischio e, in via straordinaria, verso processi – a prescindere dalla classificazione del rischio – per i quali siano emerse situazioni di particolare gravità conseguenti a segnalazione di illeciti, interventi della magistratura, etc.

La legge 190/2012 prescrive l'obbligo di aggiornare annualmente il Piano triennale di prevenzione della Corruzione (P.T.P.C.T.), in questo aggiornamento si terrà conto dei risultati del monitoraggio.

Come è noto, uno degli elementi portanti del P.T.P.C.T., in base alla normativa vigente e alle indicazioni contenute nel P.N.A. e nei suoi aggiornamenti è rappresentato dall'analisi dei processi per l'individuazione dei possibili rischi di *maladministration* e la conseguente definizione di misure di prevenzione, cioè di misure di mitigazione del rischio: "obbligatorie", perché contenute in prescrizioni normative, e "ulteriori", caratterizzate, invece, da una valenza organizzativa, incidenti sulla singola unità responsabile del processo interessato o, trasversalmente, sull'intera organizzazione.

La Camera effettua il monitoraggio attraverso un sistema applicativo in uso anche per la performance (Trello) ad opera dei singoli Responsabili di ufficio, sotto il controllo del segretario generale. E' inserita in tale sistema applicativo un'apposita bacheca in cui vengono riportate le misure anticorruzione, compresi:

- i processi/attività oggetto del monitoraggio;
- le periodicità delle verifiche;
- le modalità di svolgimento della verifica.

Il monitoraggio delle misure non si limita alla sola attuazione delle stesse, ma contempla anche una valutazione della loro idoneità, intesa come effettiva capacità di riduzione del rischio corruttivo, secondo il principio guida della "effettività".

Se le misure vengono valutate idonee, la valutazione è completa. Se invece vengono valutate non idonee, si deve indicare altresì la motivazione. L'inidoneità di una misura può dipendere da diversi fattori tra cui:

- 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 (es. modifica delle caratteristiche del processo o degli attori dello stesso);
- una definizione approssimativa della misura
- un'attuazione meramente formale della stessa.

In fase di monitoraggio le misure ulteriori potranno essere riconsiderate e/o migliorate.

Il monitoraggio del 2021 ha avuto esito positivo, tutte le misure sono state adottate al 100%, come rilevabile al Link Trello: <https://trello.com/c/tOEHJHaL/28-piano-anticorruzione-2021-2023>.

## 5.2.2 Monitoraggio e aggiornamento del piano anticorruzione<sup>35</sup>

Ai fini dell'aggiornamento del P.T.P.C.T., il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza ha promosso, nel corso del 2020, un'azione di estensione e approfondimento dell'attività di analisi e mappatura dei rischi e dei processi in esso descritti, proseguendo il lavoro svolto a partire dall'anno precedente. Le modalità di svolgimento delle attività di analisi sono state improntate al metodo della formazione e della partecipazione dal basso, con il coinvolgimento di tutti gli uffici camerali attraverso un questionario ad hoc e previa formazione specifica.

Dal coinvolgimento degli uffici sono emerse le seguenti ulteriori azioni:

- ✓ introdurre, all'interno dell'attività formativa che già viene svolta in materia di anticorruzione, percorsi integrati di formazione, di scambio di buone pratiche, di studio e di ricerca, che mirino al rafforzamento delle competenze del personale attraverso la mappatura dei rischi dei processi, in ottica smart working.
- ✓ monitorare periodicamente le procedure applicate, per poter garantire un adeguamento costante alle frequenti novelle legislative e regolamentari, anche attraverso riunioni periodiche con gli altri responsabili di ufficio e con i vertici dell'amministrazione;
- ✓ coinvolgere tutto il personale nelle iniziative strategiche dell'Ente, al fine di poter consolidare il senso di appartenenza all'Ente e prevenire, in tal modo, comportamenti corruttivi
- ✓ promuovere ulteriormente la diffusione delle informazioni e schede adempimenti con rappresentanti imprese (associazioni/ordini/altre PPAA) anche attraverso riunioni di tavoli tecnico-giuridici come già si fa periodicamente.
- ✓ stabilire regole certe sui modi oltre che sui tempi di adempimenti delle pratiche che non diano spazio a dilazioni, continuare a rispettare i tempi di risposta, in modo da non creare condizioni di disagio all'utente e quindi non sollecitare atti di corruzione.
- ✓ rafforzare i meccanismi di semplificazione legislativa e chiarezza delle norme attraverso i quali si riducono le incertezze e i tempi della burocrazia, eliminando uno dei principali motivi per cui si realizzano condotte corruttive. Una delle possibili soluzioni, considerando che la maggior parte di noi lavora con PC, è l'adeguamento dei software in uso ai crismi appena citati (semplificazione legislativa e chiarezza).

Al termine del monitoraggio si evidenziano le seguenti esigenze:

- confermare, a fronte di un più approfondito esame, i contenuti delle analisi iniziali che hanno permesso di elaborare e approvare l'attuale P.T.P.C.T., con l'adeguamento al PNA 2019 e l'inserimento della sezione antiriciclaggio;
- per ogni processo, fase e attività a rischio, proporre la valutazione del rischio secondo la metodologia definita dal presente P.T.P.C.T. e in esso descritta.

---

<sup>35</sup>  Collegamento con il paragrafo 3.5 del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza"

### *5.2.2.1 Ruolo dell'OIV*

Ai sensi dell'art. 14, c. 4, lett. g), del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, agli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) spetta il compito di promuovere e attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità da parte delle amministrazioni e degli enti.

Le attestazioni degli OIV sulla pubblicazione di informazioni e dati per i quali, ai sensi della normativa vigente, sussiste uno specifico obbligo di pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente" dei siti istituzionali, costituiscono lo strumento di cui si avvale l'ANAC per la verifica sull'effettività degli adempimenti in materia di trasparenza, nell'esercizio dei poteri in materia di vigilanza e controllo sulle regole della trasparenza, ai sensi della legge 6 novembre 2012, n. 190, e del d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33.

L'OIV è tenuto ad esprimere parere sul codice di comportamento adottato dall'ente (art. 54, co 5, d.lgs. n. 165/2001) il cui testo è riportato nel par. 8.3. Pertanto, gli aggiornamenti al Codice saranno tempestivamente inviati all'OIV.

Le valutazioni hanno avuto esito positivo come rilevabile nella sezione AT di sito istituzionale della Camera di commercio di Cosenza <http://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/attestazioni-oiv-o-struttura-analoga>.

### *5.2.2.2 Attività di Reporting verso il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza*

Tutti gli Uffici camerali sono coinvolti nell'attività di Reporting. Essa avviene periodicamente in occasione delle riunioni sulle performance e annualmente in occasione della compilazione del questionario anticorruzione e sulla cultura etica.

### *5.2.2.3 Relazione annuale sulle attività svolte*

La Relazione annuale sulle attività svolte viene redatta annualmente dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e approvata dalla Giunta entro il 31 gennaio.

## **5.2.3 Vigilanza e monitoraggio sugli obblighi in materia di trasparenza**

Il monitoraggio sull'attuazione degli obblighi di pubblicazione viene effettuato semestralmente dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

### 5.3 Monitoraggio dei risultati connessi alle azioni volte alla promozione delle pari opportunità<sup>36</sup>

Per quanto riguarda il monitoraggio dei risultati connessi alle azioni volte alla promozione delle **pari opportunità**, si tratta di una attività di competenza dei Comitati unici di garanzia (cosiddetti CUG). Essi sono tenuti, entro il 30 marzo di ogni anno, 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.

Tale relazione rileva anche ai fini della valutazione della performance organizzativa complessiva dell'ente e della valutazione della performance individuale del dirigente responsabile.

### 5.4 Monitoraggio degli interventi organizzativi a supporto<sup>37</sup>.

Con specifico riferimento alle modalità di monitoraggio degli **Interventi organizzativi a supporto** rispetto alla coerenza con gli obiettivi di performance, si segnala che questo viene effettuato su base triennale dall'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV) di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/09 o dal Nucleo di valutazione, ai sensi dell'articolo 147 del decreto legislativo n. 267/2000.

### 5.5 Monitoraggio delle esperienze di lavoro agile<sup>38</sup>.

Con riferimento alle esperienze di lavoro agile attivate nella Camera di commercio in via sperimentale con cadenza trimestrale, al termine dei primi due mesi del trimestre di riferimento, il Responsabile dell'Ufficio compila un'apposita relazione di monitoraggio, con specifica attestazione dei risultati raggiunti e relazionati dal Dipendente, da sottoporre all'Ufficio Personale per l'approvazione del Segretario Generale quale base di riferimento per la prosecuzione o meno della sperimentazione.

Ai fini della prosecuzione/rimodulazione o meno dell'esperienza, il Segretario Generale valuterà altresì l'impatto della stessa sul miglioramento complessivo della performance organizzativa della Camera.

---

<sup>36</sup>  Collegamento con il paragrafo 3.5 del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza"

<sup>37</sup>  Collegamento con il paragrafo 3.6 del PIAO "Sezione trasparenza"

<sup>38</sup>  Collegamento con il paragrafo 4.2 del PIAO "Organizzazione del lavoro agile"

## 5.6 Monitoraggio delle attività di formazione<sup>39</sup>.

I dipendenti che fruiscono degli interventi formativi, sia che gli stessi siano organizzati direttamente dall'Ente che da soggetti terzi e indipendentemente dal mezzo di fruizione (formazione in presenza, in sede o fuori sede; formazione a distanza), sono tenuti a compilare il "diario della formazione", sul quale dovranno essere riportate le attività fruite durante l'anno e che dovrà essere poi trasmesso all'Ufficio Personale per consentire il monitoraggio dell'attività formativa

---

<sup>39</sup> [↩](#) Collegamento con il paragrafo 4.7 del PIAO "Piano di formazione"