



PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2023-2025



PREMESSA	3
<u>SEZIONE 1 - IDENTITA' DELL'AMMINISTRAZIONE</u>	
DATI IDENTIFICATIVI	4
MISSION	5
PERIMETRO DELLE ATTIVITA'	6
ORGANI CAMERALI	7
MODELLO ORGANIZZATIVO	
• Organigramma	8
• Risorse umane	9
• Livelli gerarchici e ampiezza media	10
RISORSE ECONOMICHE DISPONIBILI	11
<u>SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE</u>	
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	13
MAPPA PROGRAMMAZIONE	17
VALORE PUBBLICO	18
PERFORMANCE	
• Obiettivi strategici	21
• Obiettivi operativi	22
• Performance individuale	35
AZIONI POSITIVE E PARI OPPORTUNITA'	37
RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	39
<u>SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</u>	
AZIONI DI SVILUPPO E RICONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA	45
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	
• Principi, finalità e logiche	46
• Soggetti coinvolti	47
• Stato dell'arte	48
• Readiness Assessment Model	52
SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI	53
PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	57
FORMAZIONE	69
<u>SEZIONE 4 - MONITORAGGIO</u>	
MONITORAGGIO	73
<u>Allegati</u>	

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

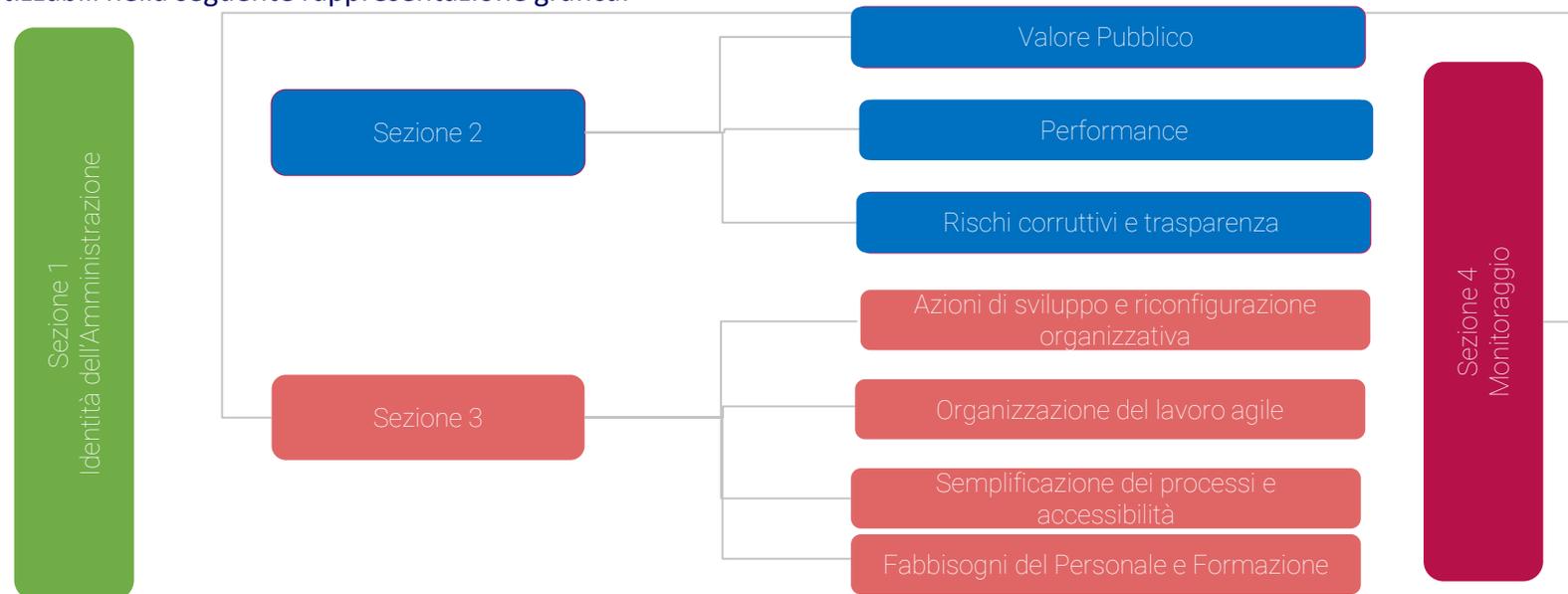
Il Piano ha l'obiettivo di assorbire, nell'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni.

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

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

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

Le componenti del PIAO sono sintetizzabili nella seguente rappresentazione grafica:



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

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



Amministrazione Pubblica	Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Varese
Indirizzo	Piazza Monte Grappa, 5 - 21100 VARESE
PEC	protocollo.va@va.legalmail.camcom.it
P.Iva	00569210123
C.Fiscale	80000510125
Sito web	http://www.va.camcom.it/

Per un approfondimento sulla struttura organizzativa e sulle attività della Camera di Commercio di Varese si rimanda alla Sezione 3 "Organizzazione e capitale umano", con particolare riferimento alla slide "Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa" del presente PIAO.

La Camera di Commercio è oggi, prima di tutto, l'interlocutore dei soggetti che operano sul mercato: dalle circa 88 mila imprese registrate, con i loro collaboratori, che in provincia di Varese producono, trasportano e scambiano beni e servizi, ai liberi professionisti e ai cittadini intesi quali consumatori. Un interlocutore che, nel suo ruolo di "imprenditore collettivo" - ormai riconosciuto e svolto in stretta sinergia con le altre istituzioni locali e con le rappresentanze di categoria -, vuole fungere da propulsore delle iniziative volte a rispondere alle esigenze che sul versante economico vive il nostro territorio.

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

- **trasparenza e semplificazione** delle procedure, qualità delle prestazioni, efficacia dell'azione, economicità ed efficienza nella gestione;
- **attenzione** ai mutamenti del contesto di riferimento e delle esigenze di sviluppo;
- **sostenibilità** economica e ambientale, sposando un modello comportamentale incentrato sulla corresponsabilità decisionale e sulla condivisione dei progetti, delle scelte e degli interventi;
- **regolazione di mercato** intesa come volontà di sostegno della capacità del mercato e dei suoi attori di rispondere in modo efficiente ed equo alle esigenze di sviluppo del sistema economico locale in una logica di vicinanza alle esigenze dell'utenza;
- **investimento sulle nuove generazioni**, in termini di orientamento e transizione al lavoro;
- **promozione della cultura digitale**.

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

Il perimetro delle principali aree di intervento è rappresentato dalla **"Mappa dei Processi"**; un utile strumento grazie al quale è stata operata una classificazione omogenea delle attività svolte dal sistema camerale. Essa comprende sia i processi funzionali all'erogazione di servizi alle imprese (c.d. "processi primari" contrassegnati con le lettere C e D) sia i processi di governo interno e di supporto alla gestione dell'Ente (A e B), oltre ad altre tipologie residuali (libero mercato, fuori perimetro).

Nella sua versione più estesa, la Mappa conta di **5 livelli gerarchicamente ordinati**: Macro-funzione, Macro-Processo; Processo; Sotto-Processo e Azione.

Macro Funzione	Macro-Processo
Governo Camerale	A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato
	A3 Comunicazione
Processi di supporto	B1 Risorse umane
	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede
	B3 Bilancio e finanza
Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza
	C2 Tutela e legalità
Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione
	D2 Digitalizzazione
	D3 Turismo e cultura
	D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni
	D5 Ambiente e sviluppo sostenibile
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti
Maggiorazione D. annuale	E1 Progetti a valere su maggiorazione DA 20%
Altri servizi camerali	F1 Altri servizi ad imprese e territorio
Fuori perimetro	Z1 Extra

Ai sensi della legge 580/1993 e ss.mm., sono organi della Camera di Commercio di Varese:

CONSIGLIO

organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale risiedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative del territorio) accanto ad un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti, uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori ed uno in rappresentanza dei liberi professionisti designato dai Presidenti degli ordini professionali presso la Camera di Commercio

GIUNTA

organo esecutivo dell'Ente, composta dal Presidente e dai componenti eletti dal Consiglio camerale

PRESIDENTE

ha rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera di Commercio, del Consiglio e della Giunta

COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI

organo preposto a collaborare con la Giunta ed il Consiglio nelle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

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

MODELLO ORGANIZZATIVO: Organigramma

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



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

Distribuzione personale Camera di Commercio per inquadramento contrattuale al 31/12/2022

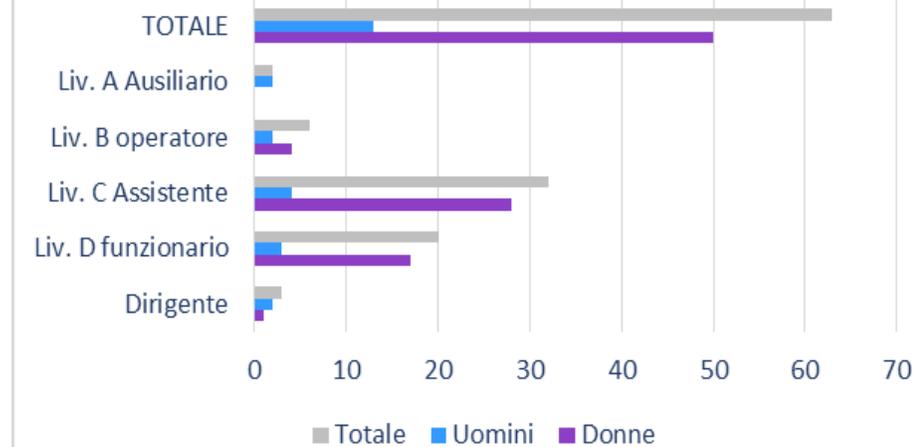
	Donne	Uomini	Totale
Dirigenti	1	2	3
Liv. D funzionario	17	3	20
Liv. C Assistente	28	4	32
Liv. B operatore	4	2	6
Liv. A Ausiliario	0	2	2
Totale	50	13	63

Distribuzione personale Camera di Commercio per titolo di studio al 31/12/2022

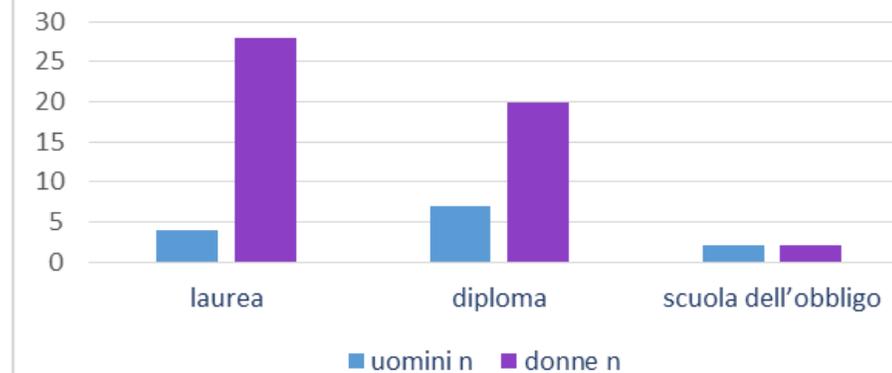
	Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	2	2
Diploma	20	7
Laurea	28	4
Totale	50	13

MODELLO ORGANIZZATIVO: Risorse umane

Distribuzione del personale per genere e inquadramento contrattuale



Distribuzione personale per titolo di studio



RISORSE ECONOMICHE DISPONIBILI

Con riferimento alle risorse economico-patrimoniali dell'Ente si riporta di seguito la composizione dello Stato Patrimoniale ed il dettaglio della previsione dei proventi e degli oneri correnti per l'esercizio 2023 a confronto con il pre-consuntivo 2022.

Composizione Stato Patrimoniale

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

Composizione Proventi

Voci di provento	Preventivo 2023		Pre consuntivo 2022	
	Valore assoluto (importi in euro)	%	Valore assoluto (importi in euro)	%
Diritto annuale	7.570.000	69%	8.318.218	71%
Diritti di segreteria	3.227.000	29%	3.237.000	27%
Contributi trasferimenti e altre entrate	80.000	1%	50.000	1%
Proventi da gestione di beni e servizi	165.000	1%	170.000	1%
Variazioni delle rimanenze	-	0%	-	0%
TOTALE PROVENTI CORRENTI	11.042.000	100%	11.775.218	100%

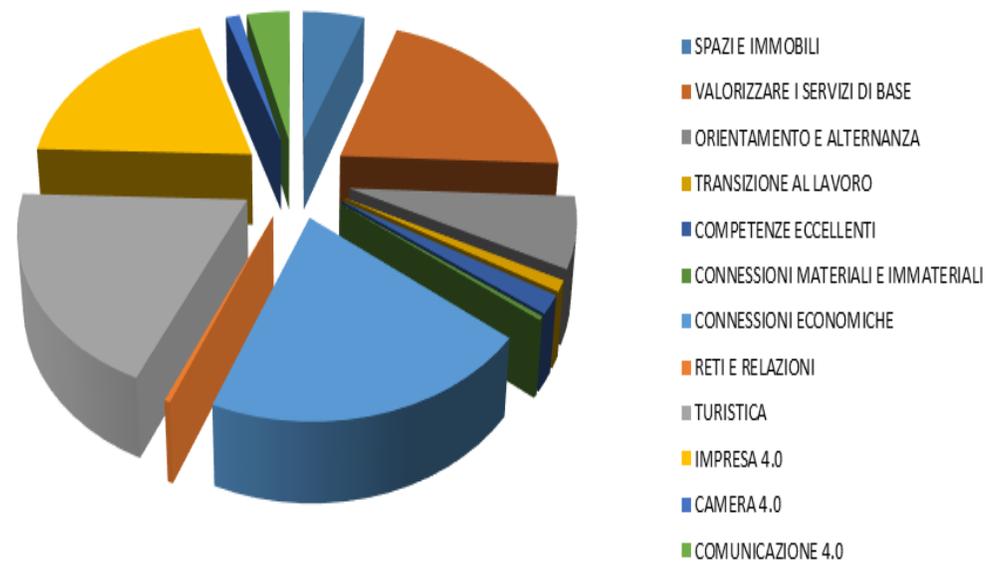
Composizione Oneri della Gestione Corrente

Voci di oneri	Preventivo 2023		Pre consuntivo 2022	
	Valore assoluto (importi in euro)	%	Valore assoluto (importi in euro)	%
Oneri correnti riferiti al personale	3.400.000	25%	3.211.700	22%
Oneri correnti riferiti alle iniziative di promozione economica	3.480.000	25%	4.655.618	32%
Oneri correnti riferiti al funzionamento	1.727.500	12%	1.605.500	11%
Oneri correnti riferiti alle quote associative	688.500	5%	628.500	4%
Oneri correnti riferiti alle prestazioni di servizi	1.859.600	13%	1.809.600	12%
Oneri correnti riferiti ad ammortamenti ed accantonamenti	2.704.000	20%	2.745.300	19%
TOTALE ONERI CORRENTI	13.859.600	100%	14.656.218	100%

RISORSE ECONOMICHE DISPONIBILI

La Camera di Commercio di Varese ha definito la propria pianificazione economico-finanziaria in coerenza con gli obiettivi strategici definiti nel presente Piano. A tale proposito si riporta una rappresentazione di sintesi del valore degli interventi economici e delle attività istituzionali per le imprese suddivisi tra le aree strategiche. Si evidenzia che il valore totale degli interventi risulta determinato dalla sommatoria dei “costi diretti” ad essi imputabili in maniera certa ed oggettiva, del costo del personale e di quello di funzionamento specificamente inerente il “prodotto finale”.

STRUTTURA IN PROGRESS	COMPETENTI PER COMPETERE	risorse interne
	SPAZI E IMMOBILI	150.000
	VALORIZZARE I SERVIZI DI BASE	575.000
NUOVE GENERAZIONI	ORIENTAMENTO E ALTERNANZA	195.000
	TRANSIZIONE AL LAVORO	30.000
	COMPETENZE ECCELLENTI	50.000
CONNESSIONI	CONNESSIONI MATERIALI E IMMATERIALI	10.000
	CONNESSIONI ECONOMICHE	567.000
	RETI E RELAZIONI	10.000
ATTRATTIVITA'	TURISTICA	540.000
CULTURA DIGITALE	IMPRESA 4.0	550.005
	CAMERA 4.0	34.000
	COMUNICAZIONE 4.0	104.000
SOMME DA DESTINARE		665.000
TOTALE		3.480.000



Nella formulazione degli obiettivi generali e specifici, stabiliti in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati dall'Ente, si è tenuto conto del **contesto esterno**, del quale si riporta una fotografia alla data del 31 dicembre u.s.

I numeri della provincia di Varese

Comuni:	138
Superficie:	1.199 kmq
Popolazione:	878.059 abitanti - gennaio 2022 ISTAT
Valore aggiunto prodotto:	24.072 milioni di euro – anno 2021 Tagliacarne
Unità locali registrate:	87.474 - anno 2022 (65,58% servizi, 31,19% industria, 2,77% agricoltura 0,46 non classificate)
Imprese attive per kmq:	48,9 - anno 2022
Propensione all'export:	44,80% - anno 2021 Istat
Esportazioni specializzate e high tech:	57,40% - anno 2021 Istat
Commercio estero:	Export: 10.789 milioni di euro - anno 2021 provvisorio Istat - Import: 8.103 milioni di euro - anno 2021 provvisorio Istat - Saldo: +2.686 milioni di euro - anno 2021 provvisorio Istat -
Occupati:	373 mila occupati - anno 2021 Istat
Tasso di disoccupazione:	6,6% - anno 2021 Istat
Turismo:	151 esercizi alberghieri - 2021 Istat 12.603 posti letto – anno 2021 Istat 625.231 arrivi - anno 2021 Istat 1.192.634 presenze - anno 2021 Istat

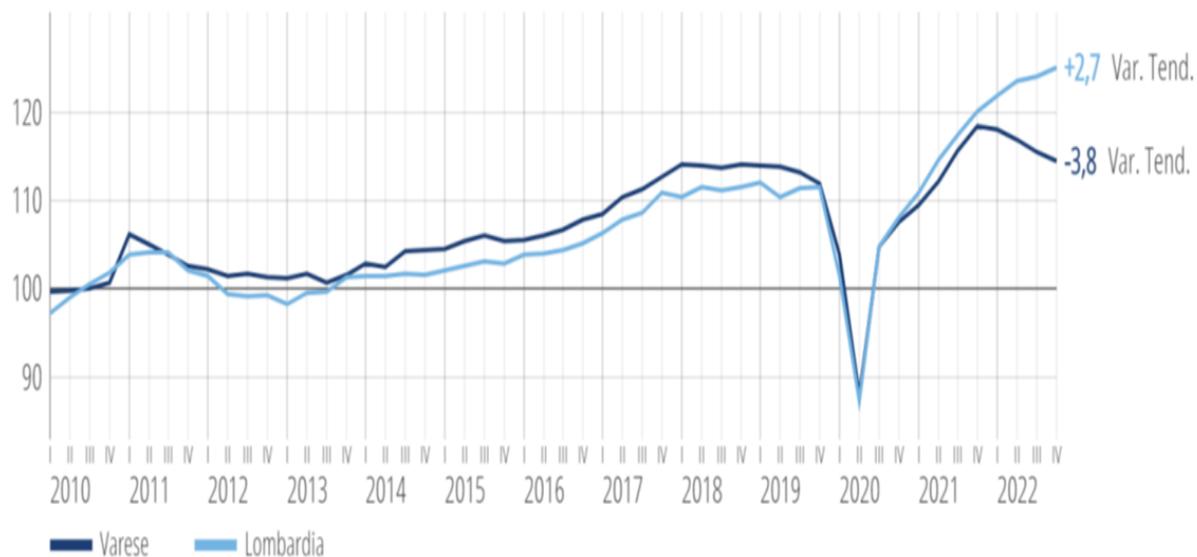


ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO: La congiuntura a Varese e nel mondo

Il sistema economico varesino evidenzia un buon andamento congiunturale fino a metà 2022, per poi rallentare bruscamente, soprattutto in chiusura di anno e in contro tendenza all'andamento regionale. Il tasso medio di variazione di produzione industriale per Varese nell'ultimo anno è pari a 1,6%, decisamente al di sotto di quello lombardo, pari al 6,3% e inferiore a quello di tutte le altre province lombarde. Nell'ultimo trimestre mostrano un segno decisamente negativo i settori: chimico, fabbricazione di mezzi di trasporto, tessile-abbigliamento e anche se in misura minore anche la gomma-plastica. L'indagine congiunturale relativa al IV trimestre 2022, condotta da Unioncamere Lombardia su un campione di circa 265 imprese varesine, evidenzia qualche difficoltà del sistema produttivo, in particolare nel manifatturiero industriale, mentre va decisamente meglio il comparto artigiano che segna nell'ultimo trimestre dell'anno un +3,5% rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente. Infine la quota di fatturato con l'estero dell'industria resta elevata 42,5% (nell'artigianato 4,9%), mentre il tasso di utilizzo degli impianti è del 70,4% nell'industria e del 60,8% nel comparto artigiano.

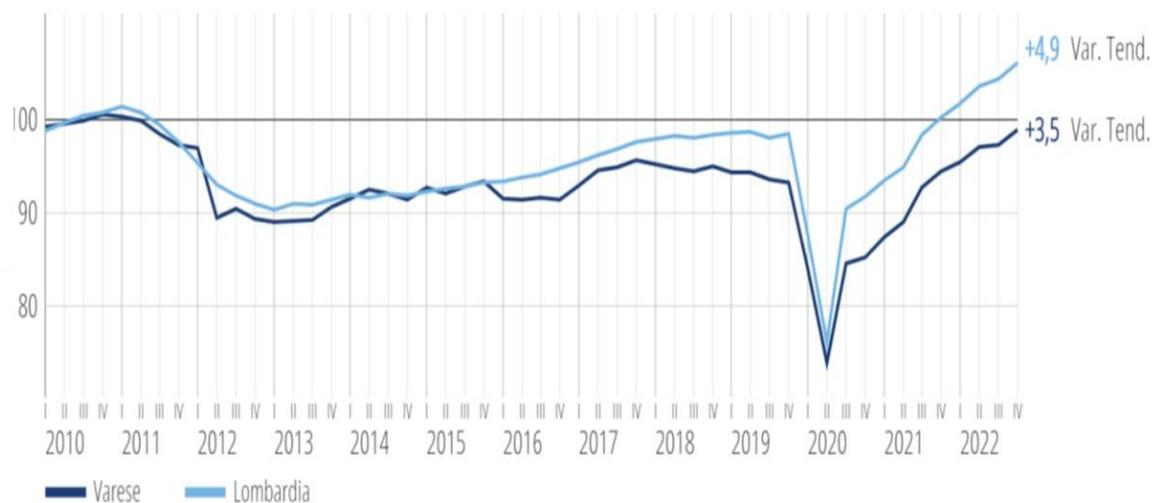
Quanto, invece, alle aspettative gli imprenditori sono prudenti: il 56,6% degli industriali intervistati non si aspetta aumenti nei livelli produttivi per l'immediato futuro. Il 20,4% un aumento e il 23% una diminuzione. Il dato peggiora per i titolari di attività artigiana, dove il 57,7% pensa a una situazione stabile e il 27% in discesa, solo il 15,3% è invece più ottimista.

Nel frattempo, in tema di mercato del lavoro, c'è da registrare il miglioramento della situazione collegata alla cassa integrazione: dopo aver toccato il picco di 70 milioni di ore in provincia di Varese nel 2020 e 45 milioni nel 2021, nell'anno appena trascorso scendiamo a quota 12 milioni. Nel frattempo migliora nettamente il dato sugli avviamenti che giungono a quota 124.378 nel 2022 facendo segnare un +6,6% rispetto al 2019 e un +16,8% rispetto al 2021.



Industria

Artigianato



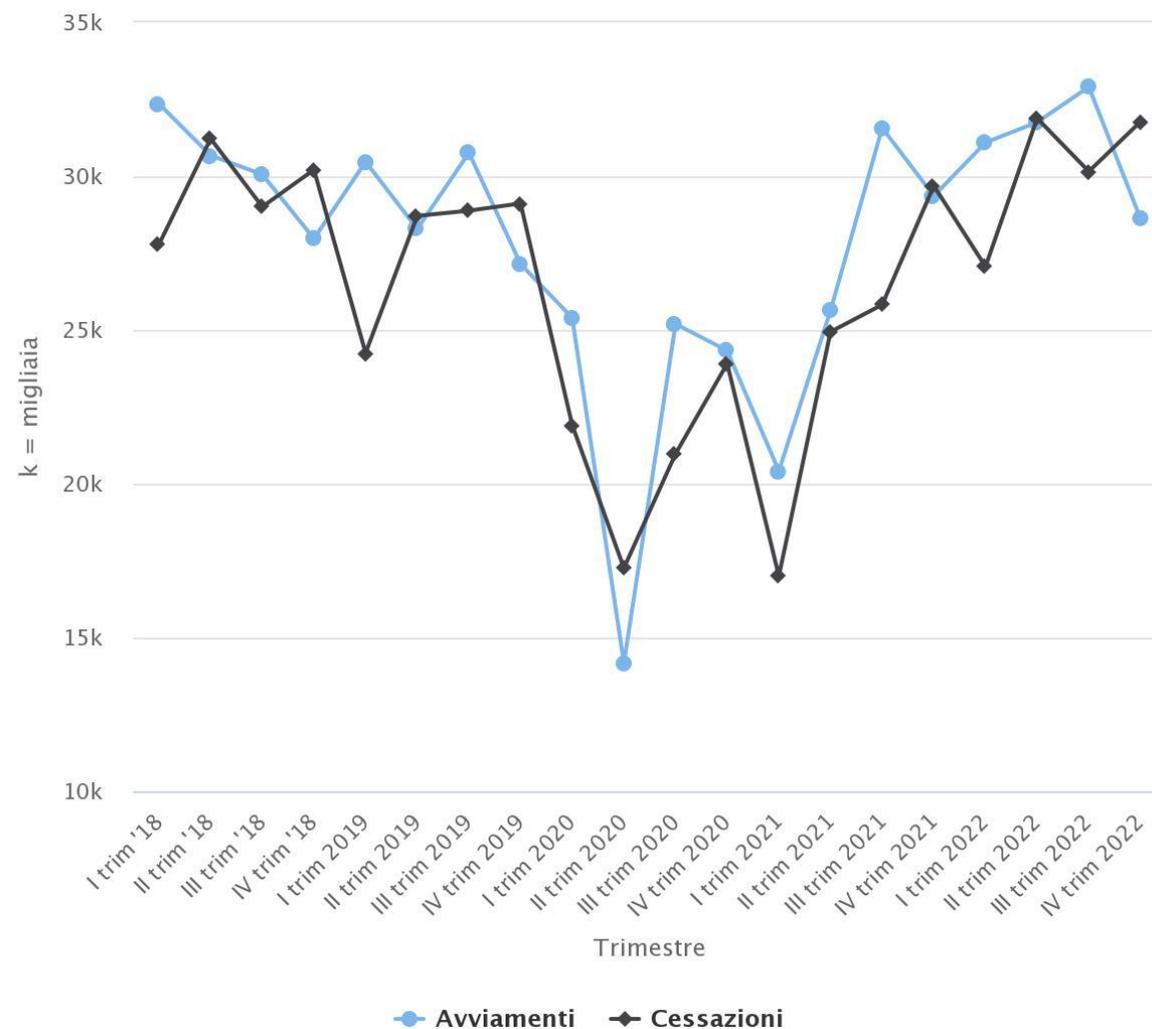
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO: Imprese, mercato del lavoro, esportazioni

A fine dicembre 2022 lo stock delle imprese attive in provincia di Varese è 58.590. Da gennaio 2022 a fine dicembre sono nate 3.820 nuove imprese e ne sono cessate 3.352 con un saldo positivo di 468. Il turnover più deciso si riscontra nei settori del commercio e dell'edilizia. Complessivamente è ripresa una buona dinamica della nati-mortalità, sintomo di un'economia che è tornata a funzionare dopo lo stallo registrato durante la pandemia. Tuttavia le cessazioni restano ancora inferiori rispetto a quelle che si registravano nel 2019.

Per quanto riguarda il mercato del lavoro, sono 12 milioni e 74 mila le ore di cassa integrazione autorizzate da Inps in provincia di Varese nell'anno 2022. Nel 2019 furono invece 6 milioni e 840 mila, circa la metà dei valori attuali, mentre in piena pandemia, da gennaio a dicembre 2020, si raggiunse la cifra record di oltre 70 milioni. Sul fronte del lavoro, poi, i nuovi contratti tra gennaio e dicembre 2022 sono stati 124.378 rispetto ai 106.973 dello stesso periodo dell'anno scorso. Una crescita frutto di un miglioramento molto forte nella prima metà di quest'anno ma che ha subito un forte rallentamento già nel terzo trimestre, proseguito nel quarto trimestre con una diminuzione del -2,50% rispetto al quarto trimestre del 2021.

Infine nei primi nove mesi del 2022 l'export varesino (ultimo dato disponibile) risulta ancora in crescita rispetto a gennaio-settembre 2021: oltre 9 miliardi (+17,1%) rispetto allo stesso periodo dello scorso anno (quasi 8 miliardi). In aumento anche il valore delle importazioni varesine dai mercati esteri, che sfiorano 7,3 miliardi di euro (+23%). Sugli aumenti, incide anche la componente inflattiva e il generale aumento dei prezzi dell'import e dell'export legati al contesto internazionale (Istat).

Varese: comunicazioni obbligatorie per trimestre, dati di flusso



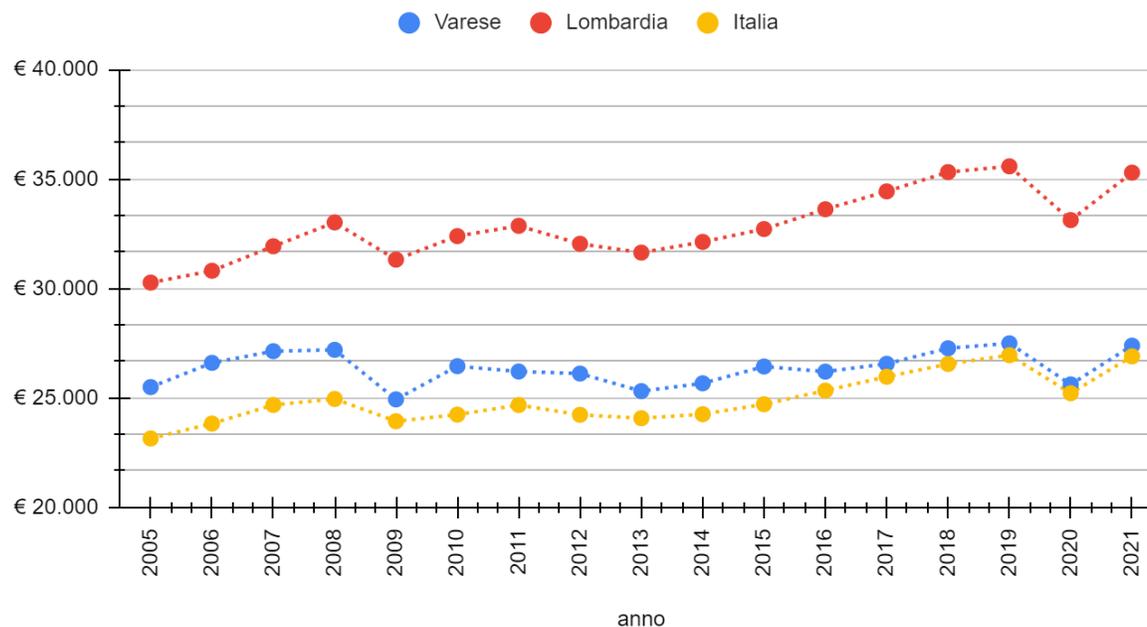
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO: Il valore aggiunto

Nel 2021, il **valore aggiunto calcolato** dall'Istituto Tagliacarne su dati Istat generato dal sistema economico varesino, che è espressione della ricchezza complessivamente prodotta in provincia, è **pari a 24.072 milioni di euro, ovvero il 6,8 % del valore aggiunto lombardo e l'1,5% di quello italiano**. Nel 2021 il valore aggiunto del territorio varesino si è sviluppato principalmente nel **settore dei Servizi (64,8%)** - che comprende il commercio all'ingrosso e al dettaglio, la riparazione di autoveicoli e motocicli, il trasporti e magazzinaggio, i servizi di alloggio e di ristorazione e i servizi di informazione e comunicazione. La provincia di Varese continua a mantenere comunque una certa caratterizzazione industriale: l'apporto del **settore dell'Industria** al valore aggiunto del territorio, incluse le costruzioni, è stato pari **8.322 milioni di euro (30,06% del totale)**, superiore sia al dato lombardo che al dato nazionale.

L'analisi di lungo periodo del valore aggiunto provinciale a prezzi correnti, evidenzia un trend crescente che parte dal 2008 con 23.407 milioni di euro, nel 2017 tocca i 23.499 milioni di euro, per arrivare al punto di massimo del 2019 e cioè, a 24.329 mln; **nel 2020**, si rileva un valore aggiunto di 22.602 milioni di euro, che mostra chiaramente gli effetti del COVID-19 sulla nostra economia, con un decremento del **-7,0% rispetto all'anno 2019**, per poi tornare nell'anno 2021 ad un valore non distante da quello del 2019 e con un tasso di variazione rispetto al 2020 di + 6,5%.

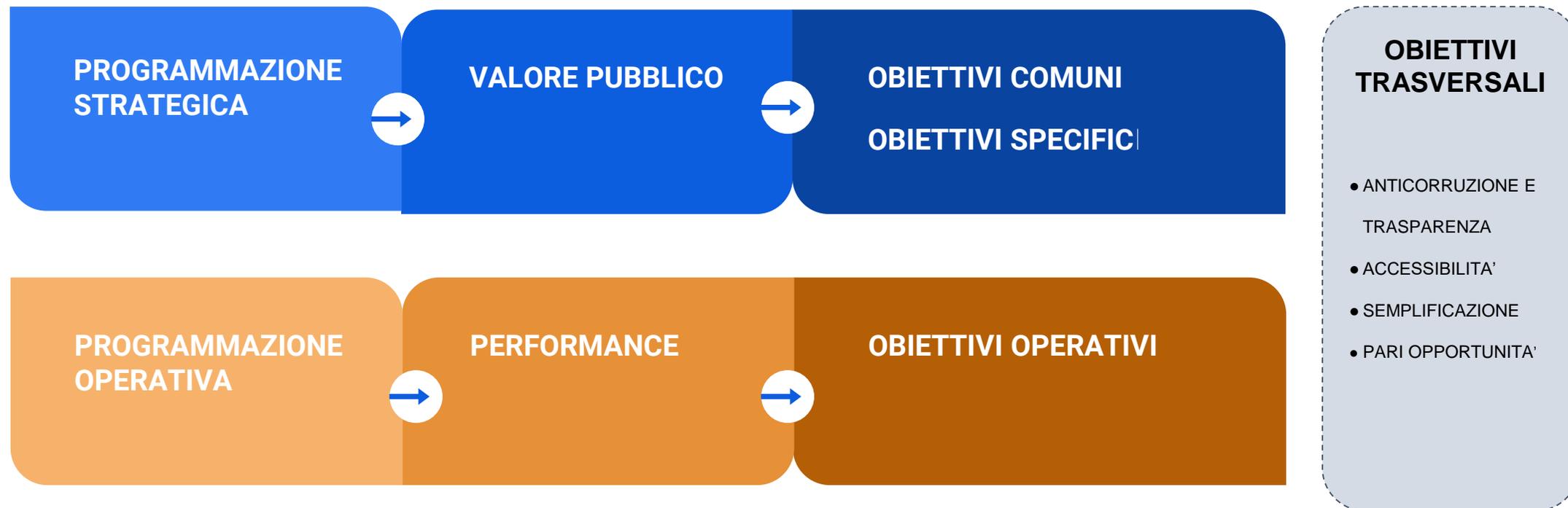
Anche **la ricchezza per abitante**, rileva lo stesso trend. Nel 2020 la ricchezza per abitante registra, a causa degli effetti del COVID-19, un calo di quasi 6 punti percentuali (-5,7%): **si passa infatti dai 27.491 euro del 2019, ai 25.612 euro del 2020**. Nel 2021, il valore aggiunto pro-capite per la provincia di Varese torna a crescere: è pari, infatti, a 27.384 euro, con un **incremento di 6,9% rispetto al 2020** risultando superiore rispetto alla media italiana (26.895 euro) ma inferiore rispetto al dato regionale (35.289 euro).

Valore aggiunto pro-capite



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

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



VALORE PUBBLICO: Obiettivi Comuni

Il “**Valore pubblico**” può essere definito come il livello di benessere - economico, sociale ed ambientale - generato dalla Pubblica Amministrazione a favore degli stakeholder di riferimento, nel caso della Camera di Commercio in primis le imprese, grazie al miglioramento degli impatti delle loro politiche e delle performance dei propri servizi, tenuto conto del livello di salute delle risorse dell’Ente.

La rappresentazione del valore pubblico generato non può prescindere dalla misurazione di indicatori di **impatto** che, per loro natura, richiedono una prospettiva di lavoro di medio-lungo periodo e una misurazione complessiva a livello di sistema.

Nell’ambito di un percorso teso alla misurazione del “**Valore Pubblico**” generato dalle Camere di Commercio con la loro azione, con il ciclo 2022-2024 si è avviato un percorso in sperimentazione volto alla misurazione del “Valore Pubblico, attraverso l’individuazione di obiettivi comuni, allo scopo di ricercare una maggiore *accountability* ed il conseguimento di vantaggi reputazionali per il sistema camerale.

Gli **obiettivi comuni** individuati da Unioncamere sono i seguenti:



Favorire la **transizione digitale** ed **ecologica**



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



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



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

Gli obiettivi comuni, così come sopra individuati, sono stati recepiti all’interno della programmazione strategica ed operativa dell’Ente.

Per il dettaglio degli obiettivi comuni, sopra individuati, e degli obiettivi propri della Camera di Commercio di Varese con i relativi KPI si rimanda alle “Schede Obiettivi” del presente documento e si precisa che gli **obiettivi comuni sono marcati come “O.C. Cdc”**.

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO

Favorire la **transizione digitale ed ecologica**

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	ALGORITMO DI CALCOLO	STATO	2023	2024	2025	FONTE DATI
AMBIENTALE/ ECONOMICO	IMPRESE	Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite	Efficacia	Livello medio di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31.12 anno n-1/Livello medio di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31.12 anno n	1	2	2	2	INTERNA

Favorire la **transizione burocratica e la semplificazione**

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	ALGORITMO DI CALCOLO	STATO	2023	2024	2025	FONTE DATI
ECONOMICO/ SOCIALE	IMPRESE	Tasso di variazione stimato degli oneri amministrativi per le imprese in base al ricorso al SUAP	Efficacia	Oneri amministrativi per le imprese stimati per le pratiche gestite attraverso il SUAP/Oneri amministrativi per le imprese stimati in assenza di SUAP	n.d.	-5%	-10%	-10%	INTERNA
AMBIENTALE ECONOMICO	IMPRESE	Grado di adesione al cassetto digitale	Risultato	N. imprese aderenti Cassetto digitale/100 imprese attive al 31/12	27%	30%	32%	35%	CRUSCOTTO TRANSIZIONE DIGITALE

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO

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

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	ALGORITMO DI CALCOLO	STATO	2023	2024	2025	FONTE DATI
ECONOMICO	IMPRESE	Tasso di variazione della capacità esportativa delle imprese assistite	Impatto	Valore del Fatturato vs l'estero delle imprese beneficiarie prima degli interventi di assistenza della CCIAA/Valore del Fatturato vs l'estero delle imprese beneficiarie a seguito degli interventi di assistenza della CCIAA	<10%	<=10%	<=10%	<=10%	INTERNA

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

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	ALGORITMO DI CALCOLO	STATO	2023	2024	2025	FONTE DATI
AMBIENTALE ECONOMICO	TERRITORIO	Attività propedeutiche alla costituzione di una comunità energetica	Risultato	Rispetto programma attività	n.d.	25%	50%	100%	INTERNA
ECONOMICO/SOCIALE	IMPRESE	Capacità di destinare risorse agli Interventi economici	Risultato	Interventi economici per impresa anno N/Media Interventi economici per impresa anni N-1_N-3	1,06	0,75	0,89	0,90	INTERNA

TRANSIZIONE
DIGITALE
SEMPLIFICAZIONE

TRANSIZIONE DIGITALE ED ECOLOGICA

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

DIGITALE

ORIENTAMENTO E LAVORO

La CdC desidera accompagnare le nuove generazioni verso il mondo del lavoro, rispettando le loro inclinazioni e aspettative, aiutandole ad acquisire le giuste competenze e rispondendo ai bisogni del mondo produttivo.

GIOVANI

INNOVAZIONE E MARKETING TERRITORIALE

La CdC intende promuovere in maniera coordinata e in linea con la programmazione nazionale e regionale, il brand di territorio per il turismo dei laghi e sportivo, green e legato al wellness; potenziare i contatti, qualificare e modernizzare l'offerta turistica.

TERRITORIO

COMPETENTI PER COMPETERE

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

TRANSIZIONE BUROCRATICA E SEMPLIFICAZIONE

Il consolidamento della strategia di semplificazione da parte della CdC passa attraverso:

- l'estensione del numero di Comuni aderenti al SUAP;
- il potenziamento degli strumenti del Fascicolo Informatico d'impresa e del cassetto digitale;
- un'importante operazione di pulizia e riqualificazione del data base del Registro Imprese mediante la cancellazione delle imprese non attive

SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

La CdC intende supportare le PMI del territorio per avviare o consolidarne la presenza all'estero attraverso attività di info-formazione, orientamento ai mercati ed assistenza specialistica.

TUTELA E LEGALITA'

La CdC promuove una serie di misure che contribuiscono al buon funzionamento del mercato (ostacolare la contraffazione e rilevare i prezzi)

IMPRESSE

ACCESSIBILITA'
ANTICORRUZIONE

PERFORMANCE: Obiettivi operativi

OBIETTIVI OPERATIVI

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

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

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

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO SPECIFICO										
										
	INDICATORE	TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET			CENTRO DI RESPONSABILITA'
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2021	2022	2023	2024	
O.C. CdC	Efficacia/Efficienza/Qualità/Risultato									
O. Cdc VA	Efficacia/Efficienza/Qualità/Risultato									

OBIETTIVI TRASVERSALI

In conformità a quanto previsto dal D.L. 80/2021, ed alle prime indicazioni giunte dal Dipartimento della Funzione Pubblica, nel presente PIAO sono stati previsti obiettivi di carattere "trasversale" relativi a **semplificazione, digitalizzazione, anticorruzione e trasparenza, pari opportunità.**

OBIETTIVO SPECIFICO

PID, Tecnologie 4.0: Ampliamento delle attività dei PID per favorire lo sviluppo delle competenze digitali delle PMI nonché la conoscenza delle nuove tecnologie

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET				CENTRO DI RESPONSABILITA'
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2022	2023	2024	2025		
O.C. CdC	Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese	Efficacia	N. self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID	-	Progetti 20% DA	n.	111	80	90	100	Innovazione Finanziaria e Servizi alle Imprese	
O.C. CdC	Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID	Risultato	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID	-	Progetti 20% DA	n.	18	10	12	14	Innovazione Finanziaria e Servizi alle Imprese	
O.C. CdC	Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID	Efficacia	N. partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID	-	Cruscotto transizione digitale	n.	717	350	400	450	Innovazione Finanziaria e Servizi alle Imprese	
O.C. CdC	Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0	Efficacia	N. imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno	100 imprese attive al 31/12	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	2,22%	2,40%	2,60%	3,00%	Innovazione Finanziaria e Servizi alle Imprese	
O. Cdc VA	Incremento del numero imprese neo-beneficiarie dei bandi PID	Efficacia	N. Imprese che partecipano per la prima volta	N. imprese	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	100%	50	60	60	Innovazione Finanziaria e Servizi alle Imprese	

OBIETTIVO SPECIFICO

ECONOMIA CIRCOLARE: semplificare il rapporto tra cittadini/imprese/PPAA in materia ambientale - facilitare le innovazioni in ambito ambientale delle PMI

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET				CENTRO DI RESPONSABILITA'
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2022	2023	2024	2025		
O. Cdc VA	Azioni di diffusione della cultura in tema di economia circolare	Risultato	N. eventi di informazione, sensibilizzazione e sostegno (seminari, webinar, bandi, formazione, ecc.) organizzati nell'anno	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	10	10	10	10	Innovazione Finanziaria e Servizi alle Imprese	

OBIETTIVO SPECIFICO											
Ecosistema digitale: Migliorare l'efficienza del Registro Imprese, rafforzare le attività dei SUAP favorendo l'arricchimento del fascicolo d'impresa											
INDICATORE	TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO				CENTRO DI RESPONSABILITA'	
		NUMERATORE	DENOMINATORE			2022	2023	2024	2025		
O.C. CdC	Livello di utilizzo del portale impresainungiorno.gov	Efficacia	N. delle pratiche inviate attraverso il portale impresainungiorno.gov	-	Cruscotto transizione digitale	n.	10.750	7550	7.600	7.650	Registro Imprese e Mediazione
O.C. CdC	Grado di rilascio di strumenti digitali	Efficacia	N. strumenti digitali rilasciati alle imprese *N. dispositivi (certificati: primo rilascio e rinnovi) di firma digitale (smart card e token) NB: dato conforme a quello indicato nel questionario ministeriale di valutazione del funzionamento del Registro imprese	100 imprese attive al 31/12	Osservatorio camerale / Movimprese	%	9	12	12	13	Innovazione Finanziaria e Servizi alle Imprese
O.C. CdC	Grado di coinvolgimento dei Comuni nel SUAP	Efficacia	N. comuni aderenti al SUAP camerale	N. Totale comuni aderenti al SUAP	Cruscotto transizione digitale	%	79%	75%	70%	70%	Registro Imprese e Mediazione
O. CdC VA	Valorizzazione registro imprese: iniziative di divulgazione/approfondimento	Risultato	N. iniziative di divulgazione/approfondimento	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	2	1	1	1	Registro Imprese e Mediazione
O. CdC VA	Valorizzazione registro imprese: limitazione contenzioso	Qualità	N. ricorsi al GdR su provvedimenti del Conservatore/provvedimenti adottati	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	<5%	<5%	<5%	<5%	Registro Imprese e Mediazione

OBIETTIVO SPECIFICO											
ORIENTAMENTO E LAVORO: Accompagnare le nuove generazioni verso il mondo del lavoro, aiutandole ad acquisire le giuste competenze e rispondendo ai bisogni del mondo produttivo											
INDICATORE	TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO		TARGET		CENTRO DI RESPONSABILITA'	
		NUMERATORE	DENOMINATORE			2022	2023	2024	2025		
O. Cdc VA	Organizzazione incontri di orientamento scolastico-professionale nelle scuole utilizzando Excelsior	Risultato	N. incontri	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	26	8	5	5	Regolazione di mercato
O. Cdc VA	Organizzazione di eventi secondo format consolidati o innovativi, per l'orientamento al lavoro ed alle professioni	Risultato	N. eventi organizzati	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	15	10	8	5	Regolazione di mercato
O. Cdc VA	Sostegno al placement svolto dall'Università e dagli ITS	Risultato	N. iniziative rivolto al mondo degli studenti universitari	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	3	2	2	2	Regolazione di mercato
O. Cdc VA	Realizzazione di Laboratori di cultura imprenditoriale nelle scuole (es. Business Model Canvas) e/o Project Work	Risultato	N. laboratori/progetti	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	16	10	5	5	Regolazione di mercato
O. Cdc VA	Iniziative in tema di certificazione delle competenze	Risultato	N. progetti	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	-	1	1	1	Regolazione di mercato
O. Cdc VA	Iniziative in tema di formazione e crescita delle nuove generazioni	Risultato	N. progetti	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	-	1	1	1	Regolazione di mercato

OBIETTIVO SPECIFICO

INTERNAZIONALIZZAZIONE: Sviluppo e promozione della competitività delle imprese agendo sui fattori che possono aiutarle ad essere più forti nell'affrontare la concorrenza globale

INDICATORE	TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO				CENTRO DI RESPONSABILITA'	
		NUMERATORE	DENOMINATORE			2022	2023	2024	2025		
O.C. CdC	Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione	Risultato	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione	-	Osservatorio camerale	n.	260	250	250	250	Marketing Territoriale e Turismo
O.C. CdC	Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati	Risultato	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	-	Osservatorio camerale	n.	14	14	15	15	Marketing Territoriale e Turismo
O.C. CdC	Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione	Efficacia	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione	N. imprese esportatrici	Osservatorio camerale / Elaborazione Tagliacarne su dati ISTAT	%	31%	28%	28%	28%	Marketing Territoriale e Turismo
O.C. CdC	Capacità di risposta dello Sportello internazionalizzazione	Risultato	'N. quesiti risolti dallo Sportello Internazionalizzazione entro 5 GG lavorativi dalla presentazione	N. quesiti totali	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	100%	100%	100%	100%	Marketing Territoriale e Turismo
O. Cdc VA	Sostegno alle imprese attraverso l'adozione di bandi per attività di promozione in fiere internazionali	Risultato	N. Imprese che partecipano per la prima volta	N. imprese	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	79,44	80	80	80	Innovazione Finanziaria e Servizi alle Imprese
O. Cdc VA	Sostegno alle iniziative di promozione delle imprese attraverso incontri con buyer e operatori economici internazionali	Risultato	N. b2b realizzati	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	44	60	60	60	Marketing Territoriale e Turismo
O. Cdc VA	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici dedicati all'internazionalizzazione	Efficacia	Budget utilizzato	Budget stanziato	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	100	100	100	100	Marketing Territoriale e Turismo

SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

INNOVAZIONE E MARKETING TERRITORIALE

OBIETTIVO OPERATIVO

TURISMO/CULTURA: Riposizionare e rilanciare il territorio come destinazione turistica

INDICATORE	TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET				CENTRO DI RESPONSABILITA'
		NUMERATORE	DENOMINATORE				2022	2023	2024	2025	
O. Cdc VA	Sostegno alle aggregazioni in ambito turistico	Risultato	Azioni a sostegno delle aggregazioni	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	1	<=1	<=1	<=1	Marketing Territoriale e Turismo
O. Cdc VA	Riposizionamento del territorio dal punto di vista turistico	Risultato	nuovi segmenti turistici sviluppati	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	3	3	3	3	Marketing Territoriale e Turismo
O. Cdc VA	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici dedicati al turismo/cultura	Efficacia	N. iniziative realizzate	N. Iniziative programmate	Progetti 20% DA	%	100%	100%	100%	100%	Marketing Territoriale e Turismo
O. Cdc VA	Iniziative di valorizzazione del patrimonio culturale	Efficacia	N. iniziative promosse o realizzate		Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	2	<=2	<=2	<=2	Marketing Territoriale e Turismo
O. Cdc VA	Sostegno agli operatori del territorio attraverso l'adozione di bandi per attività che generano ricadute sulle imprese del settore ospitalità	Efficacia	n. pernottamenti generati	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	20.000	30.000	30.000	30.000	Innovazione Finanziaria e Servizi alle Imprese

CREDITO: Supporto alla liquidità delle imprese

INDICATORE	TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET				CENTRO DI RESPONSABILITA'
		NUMERATORE	DENOMINATORE				2022	2023	2024	2025	
O. Cdc VA	Supporto alle liquidità delle imprese e agli investimenti attraverso iniziative di sostegno al credito	Efficacia	n. iniziative attivate		Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	2	3	3	3	Innovazione Finanziaria e Servizi alle Imprese
O. Cdc VA	Iniziative di valorizzazione delle filiere e delle aggregazioni	Efficacia	n. beneficiari delle iniziative attivate		Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	436	300	300	300	Innovazione Finanziaria e Servizi alle Imprese

ATTRATTIVITA' INVESTIMENTI: Riattivazione flussi di investimento sul territorio al fine di agevolare la ripresa

INDICATORE	TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET				CENTRO DI RESPONSABILITA'
		NUMERATORE	DENOMINATORE				2022	2023	2024	2025	
O. Cdc VA	Iniziative finalizzate all'attrattività investimenti	Efficacia	n. iniziative attivate		Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	2	3	3	3	Marketing Territoriale e Turismo

OBIETTIVO SPECIFICO											
TUTELA E LEGALITA': Informare e rendere trasparenti i mercati. Intensificare le azioni finalizzate ad un maggiore utilizzo della mediazione											
INDICATORE	TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET			CENTRO DI RESPONSABILITA'	
		NUMERATORE	DENOMINATORE			2022	2023	2024	2025		
O. Cdc VA	Incremento attività sportello Punto Informazione Brevettuale (PIP)	Risultato	N. azioni/iniziative di supporto alla promozione e comunicazione del nuovo servizio	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	4	4	5	5	Innovazione Finanziaria e Servizi alle Imprese
O. Cdc VA	Esecuzione delle verifiche e controlli previsti dalle Convenzioni Mise/Unioncamere	Risultato	N. verifiche eseguite nel periodo di validità delle Convenzioni	Totale verifiche eseguite	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	100%	100%	100%	100%	Regolazione di Mercato
O. Cdc VA	Realizzazione di iniziative a favore del settore immobiliare	Risultato	N. Iniziative realizzate	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	2	1	1	1	Regolazione di Mercato
O. Cdc VA	Tempestività del servizio di conciliazione, mediazione, arbitrato	Efficienza	GG. Intercorrenti tra richiesta ed erogazione	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	gg.	15	14	14	14	Registro Imprese e Mediazione
O. Cdc VA	Rispetto dei tempi di erogazione del servizio di Composizione Negoziata della crisi d'impresa	Efficienza	Numero pratiche gestite nei tempi (2 gg istruttoria o sospensione; 5 gg nomina esperto imprese sotto soglia)	Totale pratiche	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	100%	>95%	>95%	>95%	Registro Imprese e Mediazione
O. Cdc VA	Autosostenibilità servizio Tutela della fede pubblica	Efficienza	Grado di copertura dei costi di erogazione del servizio	Introiti per concorsi a premi/costo personale dedicato	Rilevazione ad hoc CCIAA	n indice	1,25	>1	>1	>1	Regolazione di Mercato
O. Cdc VA	Diffusione rilevazioni prezzi	Risultato	Valorizzazione modalità di consultazione rilevazioni prezzi online	Accessi al portale prezzi anno (t)/anno (t-1)	Rilevazione ad hoc CCIAA	Variazione %	5,56%	2,50%	2,50%	2,50%	Regolazione di Mercato

PERFORMANCE IN TERMINI DI SEMPLIFICAZIONE, ACCESSIBILITA', ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA, PARI OPPORTUNITA'

OBIETTIVO SPECIFICO

SEMPLIFICAZIONE: Assicurare il rispetto dei tempi di caricamento delle pratiche RI, rimuovere i fattori che ostacolano la conclusione dei procedimenti amministrativi

INDICATORE	TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET				CENTRO DI RESPONSABILITA'
		NUMERATORE	DENOMINATORE				2022	2023	2024	2025	
O. Cdc VA	Rispetto degli standard qualitativi dell'attività istruttoria	Qualità	N. istruttorie Ri non conformi (media ponderata in base alla gravità delle difformità)	N. pratiche RI ricevute nell'anno	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	<6%	<6%	<6%	<6%	Registro Imprese e Mediazione
O. Cdc VA	Rispetto dei tempi di evasione	Risultato	N. pratiche Ri ricevute nell'anno ed evase entro 5 gg. dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)	N. pratiche RI ricevute nell'anno	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	0,93	0,93	0,95	0,95	Registro Imprese e Mediazione

OBIETTIVO SPECIFICO

ACCESSIBILITA': Assicurare la possibilità di accesso ai servizi alle diverse fasce di utenti, in ragione dei bisogni differenziati per categorie e dell'oggettiva diversa capacità di accesso ai canali di diversa natura

INDICATORE	TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET				CENTRO DI RESPONSABILITA'
		NUMERATORE	DENOMINATORE				2022	2023	2024	2025	
O. Cdc VA	Adeguamento criteri di accessibilità alla newsletter e/o app mobili	Risultato	Tempi di adeguamento	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	entro il	n.d.	31/12/2023	-	-	Tutte le aree
O. Cdc VA	Formazione su nuova newsletter istituzionale	Risultato	Tempi di adeguamento	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	entro il	n.d.	31/12/2023	-	-	Tutte le aree

OBIETTIVO SPECIFICO												
ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA: Adottare le misure più idonee ad assicurare la prevenzione della corruzione e ad aumentare la trasparenza e la diffusione delle informazioni sull'attività dell'Ente												
INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET				CENTRO DI RESPONSABILITÀ
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2022	2023	2024	2025		
O. Cdc VA	Adozione delle nuove misure generali di prevenzione della corruzione e trasparenza previste dal PPCT	Risultato	N. Nuove misure generali adottate nell'anno N	Totale misure generali previste dal Piano nel triennio	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	80%	80%	85%	85%	Tutte le aree	
O. Cdc VA	Adeguamento sezione Amministrazione Trasparente a nuovo PNA 2022	Risultato	N. Nuove misure generali adottate nell'anno N	Totale misure generali previste dal Piano nel triennio	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	===	70%	75%	80%	Tutte le aree	
O. Cdc VA	Revisione e miglioramento della regolamentazione interna	Risultato	Modifiche codice comportamento	Revisione totale codice	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	===	80%	100%	Valutazione misure adottate e eventuale revisione	Tutte le aree	
OBIETTIVO SPECIFICO												
ANTIRICICLAGGIO: Impostazione misure più idonee ad assicurare la prevenzione del riciclaggio e del finanziamento al terrorismo, della corruzione e ad aumentare la trasparenza e la diffusione delle informazioni sull'attività dell'Ente												
INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET				CENTRO DI RESPONSABILITÀ
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2022	2023	2024	2025		
O. Cdc VA	Impostazione misure prevenzione antiriciclaggio	Risultato	Applicazione Kit antiriciclaggio Unioncamere per i tre principali settori a rischio: procedimenti autorizzazione, scelta contraente per affidamento e erogazione contributi	Totale misure generali previste nel triennio	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	===	50%	70%	80%	Tutte le aree	
O. Cdc VA	Monitoraggio verifiche	Qualità	Numero segnalazioni inviate a UIF		Rilevazione ad hoc CCIAA	Si/No	===	Si	Si	Si	30 Tutte le aree	

OBIETTIVO SPECIFICO												
PARI OPPORTUNITA': Favorire l'equilibrio di genere nelle posizioni di responsabilità gestionale all'interno dell'organizzazione												
INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET				CENTRO DI RESPONSABILITA'
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2022	2023	2024	2025		
O. Cdc VA	Elaborazione, predisposizione e attivazione di un più stabile e strutturato progetto di lavoro agile: Approvazione Regolamento	Risultato	Tempi di adeguamento	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	data	No	31/12/2023	-	-	-	Personale e Organizzazione
O. Cdc VA	Analisi di nuovi percorsi formativi per lo sviluppo delle competenze del personale	Risultato	N. corsi * n. partecipanti su tematiche legate digitalizzazione effettuati nell'anno N	Totale corsi effettuati * n. partecipanti anno N	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	33%	>20%	>25%	>25%	>25%	Personale e Organizzazione
O. Cdc VA	Diffondere maggiori informazioni relative alla fruizione di permessi (genitorialità, assistenza familiare)	Qualità	Rivedere e aggiornare le FAQ sugli istituti contrattuali alla luce delle previsioni contenute nel nuovo CCNL		Rilevazione ad hoc CCIAA	Data	===	31/12/2023	Aggiornamento costante	Aggiornamento costante	Aggiornamento costante	Personale e Organizzazione
O. Cdc VA	Individuare strumenti di welfare	Qualità	Sottoscrizione nell'ambito del contratto integrativo 2023-2025 del sistema di welfare		Rilevazione ad hoc CCIAA	Si/No	===	Si	Si	SI	SI	Personale e Organizzazione

COMPETENTI PER COMPETERE: Sviluppo delle risorse umane e del sistema di comunicazione, adozione di tutte le misure necessarie alla piena efficienza ed efficacia organizzativa												
OBIETTIVO SPECIFICO												
MONITOR: monitorare l'efficiacia, l'efficienza e la compliance dei processi - innovare/rafforzare le politiche di tutela dell'integrità dell'Ente												
INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET				CENTRO DI RESPONSABILITA'
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2022	2023	2024	2025		
O. Cdc VA	Adozione misure organizzative per il contenimento dei costi energetici	Efficienza	Consumi energetici anno n	Consumi energetici anno n - Consumi energetici anno n-1	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	n.d.	5%	===	===	Tutte le aree	
O. Cdc VA	Indice di tempestività dei pagamenti (DPCM 22/09/2014)	Efficacia	(Somatoria gg compresi tra la data del pagamento e la data di scadenza della fattura)*Importo fattura	Somma degli importi pagati nell'anno T	Applicativo IC	gg.	-26	<=	28	28	Tutte le aree	
OBIETTIVO SPECIFICO												
RISORSE UMANE E FORMAZIONE CONTINUA: formare il personale su temi di rilevanza strategica - azioni volte a migliorare la qualità del lavoro, il senso di appartenenza, la condivisione dei valori e della cultura aziendale												
INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET				CENTRO DI RESPONSABILITA'
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2022	2023	2024	2025		
O. Cdc VA	Grado di copertura delle attività formative per il personale (esclusa formazione obbligatoria)	Efficacia	N. Dipendenti che partecipano ad un'attività formativa in anno T	N. Dipendenti in servizio in anno T	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	100%	100%	50%	55%	Personale e Organizzazione	
O. Cdc VA	Realizzazione azioni previste nei piani o nelle sezioni dei piani riguardanti l'organizzazione dell'ente	Risultato	N. azioni realizzate nei piani in anno T	N. azioni previste nei piani in anno T	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	80%	80%	85%	85%	Personale e Organizzazione	
O. Cdc VA	Strumenti di conciliazione famiglia lavoro	Risultato	N. richieste di part time, lavoro agile, telelavoro concesse in anno T	N. totale di richieste di part time, lavoro agile, telelavoro in anno T	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	98%	90%	90%	95%	Personale e Organizzazione	
O. Cdc VA	Miglioramento qualità servizi interni	Efficacia	N. segnalazioni pervenute su attività interne	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	1	<5	<4	<5	Personale e Organizzazione	

COMPETENTI PER COMPETERE

OBIETTIVO SPECIFICO

COMUNICAZIONE: favorire la gestione dei rapporti con gli utenti, migliorare il posizionamento e l'interazione con l'Ente diversificando la strategia di comunicazione

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET				CENTRO DI RESPONSABILITA'
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2022	2023	2024	2025		
O. Cdc VA	Incremento numero follower canali social	Efficacia	N. Accessi anno T - N. Accessi anno T-1	N. Accessi anno T-1	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	59.777	<12%	<10%	<10%	Affari generali e comunicazione	
O. Cdc VA	Comunicazione e informazione sui dati statistici	Efficacia	N. Comunicati stampa emessi nel corso dell'anno	-	Rilevazione ad hoc CCIAA	n.	2.480	<2%	<2%	<2%	Affari generali e comunicazione	
O. Cdc VA	Incremento numero di iscritti alla newsletter	Efficacia	N. iscritti anno T - N. iscritti anno T-1	N. iscritti anno T-1	Rilevazione ad hoc CCIAA	%	15.773	<8%	<8%	<8%	Affari generali e comunicazione	

OBIETTIVO SPECIFICO

VALORIZZAZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE: Manutenzione e Riqualficazione immobili di proprietà camerale

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET				CENTRO DI RESPONSABILITA'
			NUMERATORE	DENOMINATORE			2022	2023	2024	2025		
O. Cdc VA	Lavori di restauro conservativo facciata Villa Andrea	Risultato	Avvio lavori entro il 28 febbraio		Rilevazione ad hoc CCIAA	Sì/No	n.d.	Sì	-	-	Risorse e Patrimonio	
O. Cdc VA	Upgrade regia Villa Napoleonica	Risultato	Rispetto programma attività		Rilevazione ad hoc CCIAA	Sì/No	n.d.	Sì			Risorse e Patrimonio	

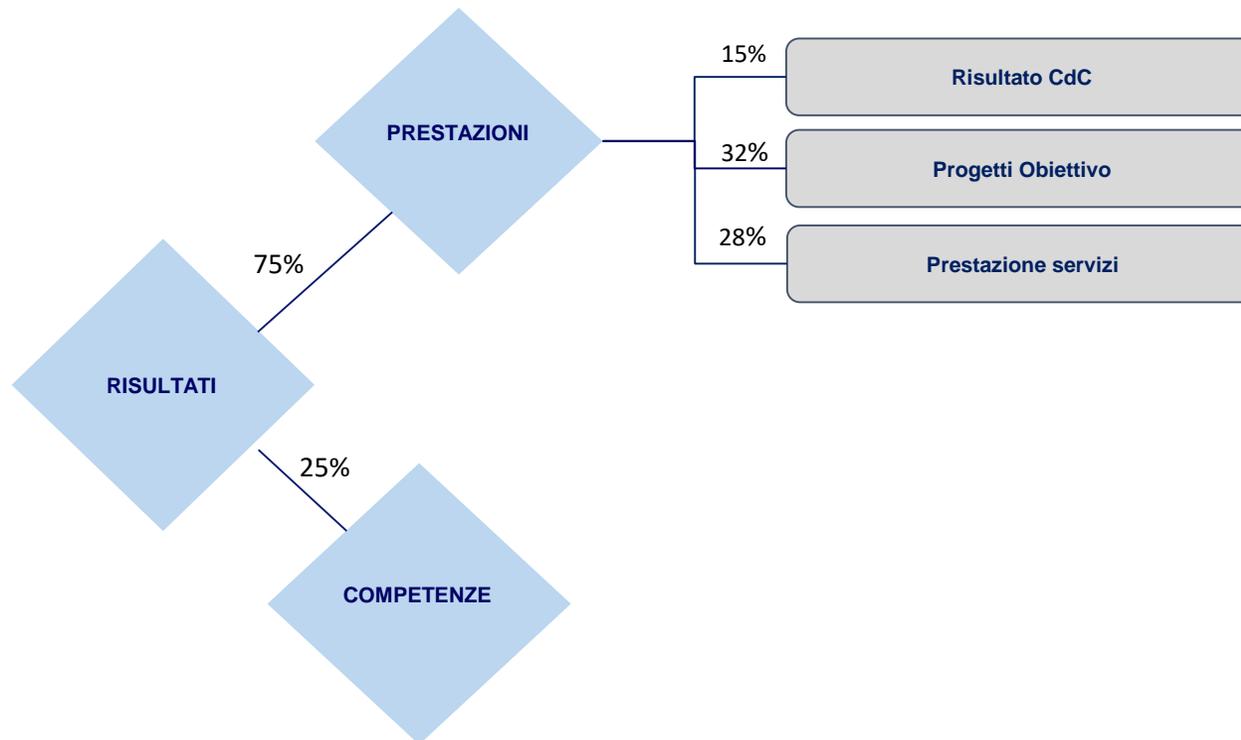
OBIETTIVO SPECIFICO											
STATO DI SALUTE : Stato di salute finanziaria dell'Ente , in termini di capacità di svolgere le proprie attività in condizioni di sostenibilità economica											
INDICATORE	TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO		FONTE	U.M.	STATO	TARGET			CENTRO DI RESPONSABILITA'	
		NUMERATORE	DENOMINATORE			2022	2023	2024	2025		
O.C. CdC	Indice equilibrio strutturale	Efficienza	(Proventi strutturali - Oneri strutturali)	Proventi strutturali	Pareto	%	2,14%	-4,93%	-4,93%	-4,93%	Tutte le aree
O.C. CdC	Indice di struttura primario	Efficienza	Patrimonio netto	Immobilizzazioni	Pareto	%	178,02%	146,47%	121,50%	95,72%	Tutte le aree
O.C. CdC	% di incasso del Diritto annuale	Efficienza	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni	Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni	Pareto	%	80,92%	82,00%	83,00%	84,00%	Tutte le aree
O.C. CdC	Capacità di generare proventi	Efficacia	Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo	Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	Pareto	%	2,27%	2,74%	2,19%	2,19%	Tutte le aree

PERFORMANCE individuale

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

- la valutazione delle prestazioni;
- la valutazione delle competenze.

Il processo di valutazione avviene sulla base di una metodologia, predisposta per la valutazione dei risultati dei dirigenti del sistema camerale italiano da Unioncamere, nell'ambito del progetto "Pareto" e rielaborata sulla base delle indicazioni fornite dall'Organismo di Valutazione della Performance dell'Ente (ex OVP) tenendo conto delle peculiarità della Camera di Commercio di Varese, che consente di valutare oltre alle "competenze" possedute dai singoli dirigenti anche le "prestazioni" dagli stessi fornite e riconducibili al sistema degli indicatori economico-finanziari della Camera di Commercio, agli indicatori riferiti alle varie aree organizzative di competenza sia essi derivanti dalla contabilità "industriale" sia dalla misurazione dei risultati in termini di standard di servizio all'utenza (tempi e qualità, customer satisfaction). A prestazioni e competenze vengono attribuiti, nella valutazione complessiva, specifici pesi secondo il modello sottostante:



PERFORMANCE individuale

Il **sistema di valutazione del personale non dirigente** prende avvio dalle professionalità, dalle competenze e dai comportamenti chiave per lo sviluppo strategico dell'Ente e per la soddisfazione dei bisogni dell'utenza. Si basa sulla definizione di diversi e specifici gruppi di personale, ciascuno caratterizzato da un diverso livello di contributo alla strategia e di output/prestazioni chiamato a fornire. In particolare, per ogni gruppo, il sistema prevede diversi contenuti in termini di risultati da conseguire e sui quali misurare la prestazione, ed di comportamenti tipici da agire nel ruolo. Specifiche sezioni sono dedicate alla valutazione delle prestazioni intesa come valutazione dei risultati raggiunti, nonché dei comportamenti agiti dalla persona nell'anno di riferimento rispetto agli obiettivi individuati dall'inizio dello stesso periodo, utile anche ai fini dell'erogazione del premio di produttività.

PRODUTTIVITA' ORGANIZZATIVA

Assegnata sulla base

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

PRODUTTIVITA' INDIVIDUALE (OBIETTIVI)

Assegnata sulla base:

- della valutazione ottenuta sugli obiettivi individuali (in funzione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi e dell'apporto individuale alla realizzazione delle iniziative)
- del peso attribuito a ciascun obiettivo
- del parametro di ponderazione della categoria di appartenenza
- del parametro relativo alla presenza

PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE

La progressione economica orizzontale comporta un incremento stipendiale stabile e viene riconosciuta in modo selettivo ad una quota limitata di dipendenti (al massimo al 50% degli aventi diritto a partecipare alla selezione).

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

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

ANNI

a cui si aggiunge un punteggio calcolato moltiplicando il numero di anni nella posizione economica per un coefficiente inserito nel sistema di valutazione, sentite le organizzazioni sindacali.

Con l'applicazione del nuovo CCNL, il presente sistema sarà oggetto di revisione e di eventuale ritaratura anche a seguito delle risultanze derivanti dall'applicazione delle relazioni sindacali previste dal contratto stesso, con particolare riferimento al contratto integrativo decentrato per il 2023-2025 che verrà stipulato tra la Camera di Commercio di Varese e le organizzazioni sindacali.

PRODUTTIVITA' INDIVIDUALE (COMPORAMENTI)

I comportamenti agiti sono così individuati:

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

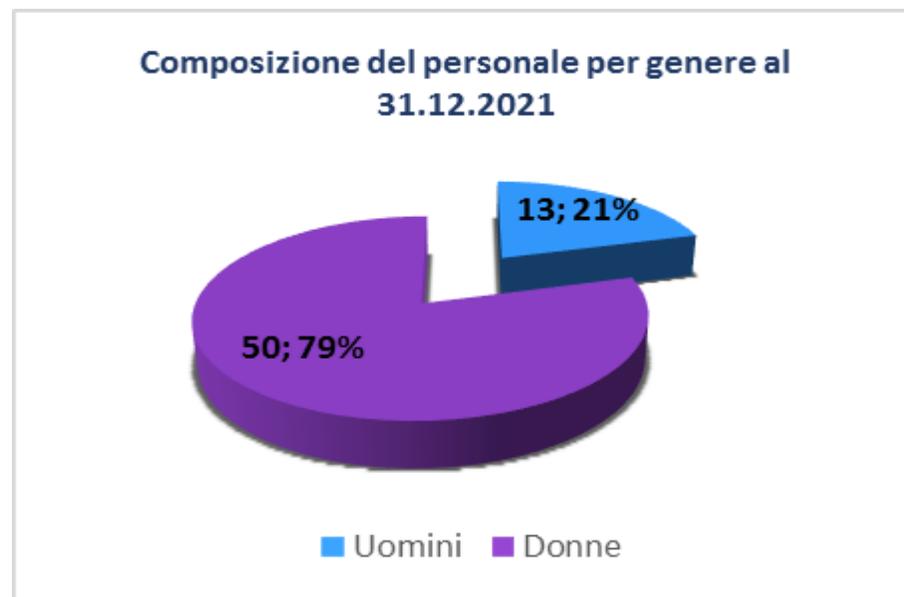
Assegnata sulla base:

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

L'Ente adotta da tempo il **Piano di Azioni Positive** – PAP - documento programmatico mirato ad introdurre azioni positive all'interno del contesto organizzativo e di lavoro per riequilibrare le situazioni di disegualità di condizioni fra uomini e donne che lavorano all'interno dell'Ente. Il PAP Rappresenta uno strumento utile ad offrire a tutti i lavoratori la possibilità di operare in un contesto organizzativo sicuro, coinvolgente e attento a prevenire situazioni di malessere e disagio.

Si riportano di seguito alcuni dati di sintesi della composizione del personale dell'Ente per genere, rinviando per maggiori dettagli alle Sezioni 1 "Modello Organizzativo" e 3 "Organizzazione e Capitale Umano" del presente documento ed all'allegato "Piano Azioni Positive 2023-2025", rivisto e aggiornato tenendo conto anche delle indicazioni contenute nel format predisposto dalla Consigliera Provinciale per le pari opportunità. Il documento è redatto dettagliatamente a parte - sulla base delle indicazioni strategiche contenute nel presente PIAO - per essere inviato ai diversi soggetti individuati dalla normativa.

Composizione del personale per genere al 31.12.2022		
Donne	Uomini	totale
50	13	63



Principali indicatori di genere 2020-2022	2020	2021	2022
% di Dirigenti donne	33%	33%	33%
% responsabili donne su totale responsabili	71%	74%	85%
% donne su totale del personale	80	80%	79%
% donne su totale del personale assunto	100%	100%	79%
Età media donne	51	51	51
Età media uomini	53	54	55
% di donne laureate su totale donne	49%	52%	56%
% di uomini laureati su totale uomini	38%	38%	31%

OBIETTIVI GENERALI:

Secondo la definizione contenuta nell'art. 42 del D.Lgs. n. 198/2006, le **azioni positive** hanno tra gli scopi prioritari l'eliminazione delle disparità nella formazione scolastica e professionale, nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa e nei percorsi di mobilità; la diversificazione delle scelte professionali delle donne; il superamento delle condizioni, organizzazione e distribuzione del lavoro che provocano effetti diversi, a seconda del genere, nei confronti dei dipendenti con pregiudizio nella formazione, nell'avanzamento professionale e di carriera ovvero nel trattamento economico e retributivo; favorire, anche mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali e una migliore ripartizione di tali responsabilità tra i due sessi.

OBIETTIVI SPECIFICI	AZIONI	ATTORI COINVOLTI	MISURAZIONE	BENEFICIARI
Elaborazione, predisposizione e attivazione di un più stabile e strutturato progetto di ampliamento e implementazione del lavoro agile all'interno dell'ordinaria organizzazione del lavoro camerale	Approvazione del Regolamento sul lavoro agile e dei relativi accordi, a seguito della revisione di quelli temporanei attualmente vigenti e delle indicazioni derivanti dal nuovo CCNL	Segretario Generale, dirigenti, PO, Organizzazioni sindacali, RSU, Servizio Personale e Organizzazione, dipendenti, ICT, RSPP, Provveditorato e Contabilità	Provvedimento di approvazione, numero contratti di lavoro, analisi su costi di attivazione e risparmi (straordinari e minore utilizzo spazi, etc.)	Tutto il personale
Stesura dell'annuale piano formativo per lo sviluppo delle competenze di tutto il personale che interessa varie aree di intervento, tra le quali ad esempio, il costante aggiornamento professionale, la digitalizzazione, la cura delle competenze manageriali e relazionali, i temi legati alla sicurezza del lavoro e del trattamento dei dati, il benessere organizzativo	Partecipazione a corsi specialistici a catalogo organizzate da Enti e società di formazione, in particolare Unioncamere e SiCamera per acquisire e/o migliorare le principali competenze nell'ambito di: digitalizzazione, rilancio delle attività economiche, sicurezza sul lavoro	Segretario Generale, dirigenti, PO, Organizzazioni sindacali, RSU, Servizio Personale e Organizzazione, dipendenti	Numero e tipologia di corsi – numero partecipanti a ciascun corso – numero dipendenti partecipanti ad almeno un corso – abilitazioni conseguite per i corsi che lo richiedano ad esempio corsi sicurezza	Tutto il personale
Diffondere maggiori informazioni relative alla fruizione di permessi relativi alla genitorialità e all'assistenza di familiari in stato di difficoltà	Rivedere e aggiornare le FAQ sugli istituti contrattuali alla luce delle previsioni contenute nel nuovo CCNL.	Segretario Generale, dirigenti, Organizzazioni sindacali, RSU, Servizio Personale e Organizzazione	Pubblicazione delle FAQ entro il 31/12/2023	Tutto il personale
Individuare strumenti di welfare in tema di sostegno al reddito, supporto all'istruzione dei figli, assistenza sanitaria, accesso agevolato al credito etc.	Impostare nell'ambito della contrattazione integrativa il sistema di welfare.	Segretario Generale, dirigenti, PO, Organizzazioni sindacali, RSU, Servizio Personale e Organizzazione, dipendenti	Sottoscrizione nell'ambito del contratto integrativo per il triennio 2023-2025.	Tutto il personale

PERFORMANCE: Rischi corruttivi e trasparenza

L'integrità dell'Amministrazione costituisce un presupposto indispensabile per definire una strategia orientata ad incrementare il valore pubblico e per perseguire risultati di performance funzionali a questa crescita, come ribadito anche dal PNA 2022. E' infatti evidente come ogni tipo di malfunzionamento dell'amministrazione (per effetto dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite, dell'inquinamento ab externo e di tutti i comportamenti che rispondono a logiche di tornaconto proprio, secondo la definizione più ampia di "corruzione") impatti negativamente sulla sua efficacia ed efficienza, oltre a pregiudicarne la reputazione con conseguente perdita di fiducia da parte di cittadini e imprese.

OBIETTIVO: Generare valore pubblico, riducendo gli sprechi e orientando in maniera corretta l'azione pubblica.

MODALITA':

- individuazione di obiettivi strategici collegati all'anticorruzione e alla trasparenza nel sistema di performance
- mappatura costante e reingegnerizzazione dei processi, come anche delineato nella sezione 3 in particolare nella parte di semplificazione delle procedure
- miglioramento della gestione di valutazione del rischio
- presidio e monitoraggio delle attività e delle misure individuate
- pubblicazione tempestiva di dati e informazioni sul sito Amministrazione Trasparente
- individuazione dei compiti e dei soggetti responsabili
- pianificazione delle misure anticiclaggio con inserimento di appositi indicatori anche nel sistema di performance

SOGGETTI PRINCIPALI:

- RPCT individuato dalla Giunta camerale con delibere n. 16 del 14 febbraio 2013 e n. 53 del 16 giugno 2011 nel Segretario Generale, Dott. Mauro Temperelli, rispettivamente quale Responsabile per la prevenzione della corruzione e Responsabile per la trasparenza, riconfermato quale responsabile unico (RPCT) con deliberazione n. 69 del 16 dicembre 2016, con il compito di redazione, coordinamento e monitoraggio del Piano, oltre che di diffusione della cultura dell'etica.
- Organi di indirizzo politico tenuti a individuare gli obiettivi strategici dell'ente, tra cui quelli di prevenzione della corruzione e la trasparenza.
- Responsabili di tutti i servizi e uffici che concorrono all'attuazione delle varie misure individuando, aggiornando e verificando i dati di propria competenza.
- OVP - Organismo per la valutazione della performance, con funzioni analoghe all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), nominato in forma monocratica con deliberazione della Giunta camerale n. 33 del 12 aprile 2018 e rinnovato con delibera di Giunta n. 14 del 25 febbraio 2021, con la principale funzione di verificare la coerenza dei vari obiettivi dell'ente, monitorando l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione.
- Unioncamere Nazionale e Regionale hanno svolto e svolgono un'attività di coordinamento e diffusione di metodologie comuni per il sistema camerale e la mappatura generale dei processi (per legge le camere di commercio svolgono una serie di funzioni comuni).

PERFORMANCE: Rischi corruttivi e trasparenza - Contesto esterno

L'analisi dei **rischi corruttivi** non può prescindere dall'analisi del **contesto esterno**, come ribadito anche dalle varie delibere A.N.A.C. riguardanti i PNA. Le dinamiche socio-economiche del contesto di riferimento servono ad individuare come il rischio corruttivo possa veicolarsi all'interno dei vari enti. Le specificità ambientali in cui si opera consentono di comprendere meglio come le dinamiche di contesto possano incidere sulla esposizione al rischio. Per il contesto socio economico si rimanda alla sezione 2 del presente piano.

In questa sezione, rispetto al tema dei reati e illegalità, preme focalizzarsi sull'**area sulla quale insiste la Camera di Commercio di Varese** che, pur rimanendo fondamentalmente un territorio sano è però interessata da molteplici manifestazioni di criminalità ben diversificate tra loro. Nel marzo del 2016 è stata costituita l'Agenda Regionale Anti Corruzione (ARAC) a testimonianza della volontà di non sottovalutare il fenomeno dell'illegalità e della corruzione in Lombardia, analizzato nella sua gravità anche nell'ambito dell'attività parlamentare nazionale.

Secondo la classifica stilata dal Sole 24Ore nel 2022, la provincia di **Varese si posiziona 67^a in ambito Giustizia e Sicurezza**, perdendo 35 posizioni sull'anno precedente. In particolare l'indice di criminalità, calcolato in base al numero di reati commessi e denunciati, vede Varese in 64^a posizione, con un peggioramento rispetto al 2021 (i dati indicati fotografano solo i reati emersi in seguito a segnalazioni alle Forze dell'Ordine). Nella tabella che segue si evidenziano alcuni dei reati maggiormente significativi, dando evidenza della posizione di Varese nella classifica nel 2022, con il confronto rispetto all'anno precedente e al 2020. Più la nostra provincia è in basso in classifica, peggiore è la situazione in quello specifico ambito (il totale delle province è 107).

	Anno 2022		Anno 2021		Anno 2020	
	Posizione Provincia di Varese (calcolata su n. denunce ogni 100.000 abitanti)	N. di denunce ogni 100.000 abitanti	Posizione Provincia di Varese (calcolata su n. denunce ogni 100.000 abitanti)	N. di denunce ogni 100.000 abitanti	Posizione Provincia di Varese (calcolata su n. denunce ogni 100.000 abitanti)	N. di denunce ogni 100.000 abitanti
Estorsioni	79°	18,8	39°	11,7	63°	14,2
Riciclaggio e impiego di denaro	106°	9,3	101°	5,9	77°	3,3
Delitti informatici	48°	28,6	40°	21,6	n.d.	n.d.

Il Global Corruption Index del 2022, stilato a partire dal 2018 dal GRP (Global Risk Profile), misura sia la corruzione pubblica sia quella privata e vede l'Italia in 36^a posizione su 196 Paesi studiati (stessa posizione del 2021, mentre era alla 41^a nel 2020) collocandola nella categoria di rischio basso, considerate le 42 variabili osservate. Per quanto concerne i cosiddetti white collar crimes (crimini commessi nell'espletamento della propria attività lavorativa) il rank la vede in 45^a posizione.

PERFORMANCE: Rischi corruttivi e trasparenza - Contesto esterno

Varese nel rapporto Cross (Osservatorio sulla Criminalità Organizzata) dell'Università degli Studi di Milano per Regione Lombardia è risultata essere un territorio cruciale per le organizzazioni mafiose. Il confine con la Svizzera, la vicinanza strategica all'aeroporto di Malpensa e alla città metropolitana di Milano la rendono una provincia appetibile per gli affari legali e illegali delle cosche. Com'è noto, sono le aree del basso varesotto e quelle intorno a Malpensa maggiormente interessate dalla criminalità organizzata, nello specifico la 'ndrangheta, Cosa nostra e la stidda, meno rilevante invece la presenza della camorra. Il rapporto prende in esame i dati su estorsioni, usura, spaccio e riciclaggio e quelli sui beni sequestrati e confiscati nella provincia di Varese. Questi ultimi sono aumentati a macchia di leopardo nei diversi comuni della provincia e la maggior parte sono ubicati nelle città di Varese e dintorni, Busto Arsizio, seguono Fagnano Olona e Lonate Pozzolo.

Negli ultimi due anni inoltre, a seguito della pandemia, è nato un nuovo mercato criminale con numerosi reati nelle frodi informatiche, nelle truffe sui ristori, sui bonus edilizi, sulle aziende in crisi e a rischio fallimento. Inoltre, le organizzazioni mafiose possono adesso approfittare della Covid economy e rivolgere la loro attenzione ai fondi comunitari in entrata nel nostro Paese per il PNRR.

Il settore pubblico è uno degli ambienti a cui più frequentemente la criminalità organizzata tende ad appoggiare le proprie attività illecite. A tale proposito l'ANAC evidenzia come il settore degli appalti pubblici risulta essere in assoluto quello più colpito. La restante parte dei fenomeni corruttivi è composta per lo più da problematiche afferenti a concorsi, procedimenti amministrativi e concessioni edilizie. A questo si aggiunge il fenomeno del conflitto di interessi, come conferma la stessa ANAC, evidenziando in proposito come lo strumento principale per verificare tali situazioni, ossia l'autocertificazione, sconta il problema della difficoltà di operare un successivo controllo sulla veridicità della stessa. Problema che si presenta anche per la Camera di Commercio di Varese, aggravato anche dal fatto che si deve tenere conto anche delle problematiche di tutela e garanzia della privacy.

Gli enti camerali rappresentano per il territorio di competenza un fondamentale **presidio per la legalità**, grazie alle funzioni agli stessi attribuite dalla normativa. Il **maggiore presidio è costituito dal Registro Imprese**, quale strumento di pubblicità legale, trasparenza, correttezza e tutela degli operatori economici. Inoltre le Camere di Commercio svolgono **funzioni di "tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti** soggetti alla disciplina della **metrologia legale**, rilevazione dei **prezzi e delle tariffe**, rilascio dei **certificati di origine** delle merci e documenti per l'esportazione".

Il presente documento costituisce il principale strumento di interlocuzione tra il Responsabile per la prevenzione della corruzione e l'organo di indirizzo politico e assume un'evidente rilevanza esterna, grazie alla pubblicazione sul sito istituzionale che consente l'esercizio di un controllo diffuso sulle azioni intraprese dall'amministrazione per prevenire i fenomeni corruttivi, verificando i profili di sviluppo e l'efficacia delle misure contenute nei documenti. La Camera di Commercio di Varese è oggi, prima di tutto, l'interlocutore dei soggetti che operano sul mercato: dalle imprese, con i loro collaboratori, che in provincia di Varese producono, trasportano e scambiano beni e servizi, ai liberi professionisti e ai cittadini intesi quali consumatori.

Nel 2022 la Camera di Commercio di Varese ha emesso 5 ordinanze di confisca e dissequestro, 5 ordinanze di ingiunzione e 3 ordinanze di archiviazione a seguito di segnalazioni da parte di organi esterni. Sono inoltre stati oggetto di sequestro e/o confisca più di 15 attrezzature per attività di autoriparazione, 85 prodotti che risultavano non conformi alle disposizioni del codice del consumo, 1068 articoli tessili, 122000 sacchetti in plastica, 69831 articoli di carnevale e 360 imballaggi.

PERFORMANCE: Rischi corruttivi e trasparenza

Nel triennio in esame si cercherà di potenziare l'azione camerale in tema di trasparenza, legalità e antiriciclaggio, anche attraverso la collaborazione con le associazioni consumatori e di categoria oltre che con le reti regionali, sviluppando sempre più la cultura dell'etica e del monitoraggio dei dati per:

- ridurre opportunità di manifestazione dei casi di corruzione;
- aumentare la capacità di rilevare eventuali casi di corruzione;
- creare un contesto sfavorevole alla corruzione;
- incrementare l'efficienza nella gestione del personale;
- incrementare l'efficienza nella gestione dei processi;
- adottare un approccio sempre più integrato nella gestione del rischio
- migliorare le attività di verifica e monitoraggio delle misure
- sviluppare le azioni di tutela del whistleblowing e di prevenzione del pantouflage.

In relazione alle principali misure generali poste in essere dalla Camera di Commercio - i cui indicatori sono riepilogati nell'allegato C - si precisa quanto segue:

Rotazione del personale: nel 2019 è stata attuata una riorganizzazione generale, in particolare dei dirigenti. Sono state successivamente effettuate delle revisioni per modifiche normative o per assunzioni/cessazioni di personale, oltre che a fine 2022 in occasione del rinnovo degli incarichi dirigenziali un ulteriore riallineamento della struttura organizzativa. In considerazione del numero limitato dei dirigenti presenti in organico si privilegerà nel prossimo triennio lo strumento della rotazione funzionale, optando per passaggi di compiti/funzioni all'interno delle diverse aree, come anche suggerito da ANAC per realtà di medio-piccole dimensioni. Si precisa comunque che le procedure adottate dall'ente prevedono sempre almeno un secondo livello di controllo e verifica dell'operato del singolo addetto o laddove ciò non sia possibile l'effettuazione di controlli a campione. Inoltre per taluni fasi procedurali più a rischio è stata prevista la compresenza di un altro operatore. La rotazione ordinaria tra uffici è da tempo utilizzata dalla Camera di Commercio di Varese come strumento organizzativo sia per rispondere in maniera tempestiva e flessibile alle modifiche normative e di mercato, sia quale modalità di utilizzo ottimale delle risorse e di accrescimento delle capacità professionali dei dipendenti. Tale misura viene attuata tenendo conto dell'esigenza di assicurare la continuità e il buon andamento dell'ente, dei vincoli soggettivi attinenti il rapporto di lavoro, di un'adeguata programmazione degli spostamenti e cercando di attuare idonee attività formative e di affiancamento.

In tema di rotazione straordinaria si precisa non si sono verificati all'interno della Camera di Commercio di Varese dei fenomeni corruttivi. Qualora si verificassero si provvederà all'attivazione dell'istituto sulla base delle indicazioni contenute nella delibera ANAC 1064/2019. Il criterio generale sarà quello dello spostamento immediato del soggetto che ha subito l'avvio del procedimento penale o disciplinare qualora lo stesso risulti associato direttamente o indirettamente a un fenomeno corruttivo.

PERFORMANCE: Rischi corruttivi e trasparenza

Codice di comportamento: predisposto favorendo la partecipazione dei dipendenti camerali, eventuali denunce in merito a violazioni del codice sono segnalate al responsabile della prevenzione della corruzione per il tramite del proprio superiore gerarchico e non portano a sanzioni/licenziamento o a altra misura discriminatoria, diretta o indiretta. Nella sezione performance è stato inserito come obiettivo la revisione del documento, che deve tenere conto anche delle indicazioni in proposito fornite da ANAC.

Formazione: si rimanda alla successiva sezione del PIAO, precisando che negli scorsi anni si sono svolte varie attività di carattere formativo e informativo rivolte al personale, con particolare riferimento a quello inserito nelle aree “a rischio” e pertanto privilegiate iniziative a carattere divulgativo e specialistico. Sarà inoltre previsto lo svolgimento di iniziative formative in tutte quelle circostanze in cui interverranno dei fattori di cambiamento, tali da determinare una modifica sostanziale dei contenuti ed ogni qualvolta il RPCT lo ritenga opportuno per rafforzare l'efficacia delle misure di prevenzione della corruzione.

Tutela del whistleblower: è prevista la redazione e la diffusione nel triennio di riferimento di apposito regolamento che tenga conto anche delle recenti indicazioni fornite dai vari soggetti anche a maggior tutela della privacy del segnalante.

PNRR: la Camera di Commercio di Varese non ha al momento nessun bando approvato, finanziato con il PNRR.

Monitoraggio: per questa misura si rinvia all'ultima sezione del PIAO, precisando che nell'intero processo di gestione del rischio è forse la fase di più difficile attuazione puntuale per la Camera di Commercio di Varese. Infatti la reale valutazione dell'efficacia delle misure necessita di una costante verifica dei loro effetti, con consistente impiego di risorse in termini di tempo e personale. La scelta di individuare solo i principali processi è anche correlata a evitare che – stante l'attuale sottodimensionamento di organico – si proceda a un monitoraggio meramente formale e legato alle scadenze di predisposizione dei documenti o di verifica da parte dell'OVP degli adempimenti previsti.

Trasparenza: sono state aggiornate le principali sezioni del sito [Amministrazione Trasparente](#), dove vengono messi a disposizione i documenti che necessitano di essere resi pubblici e accessibili, nell'ottica di favorire forme diffuse di controllo e nel rispetto di principi riguardanti la privacy.

Si allegano per maggior dettaglio e a formare parte integrante del presente piano i seguenti documenti e schede “tecniche”:

- Metodologia
- Allegato A- Mappatura
- Allegato B - Schede Rischio
- Allegato C -Misure Generali
- Scheda Relazione RPCT 2022
- Trasparenza

PERFORMANCE: Rischi corruttivi e trasparenza - Attuazione Principali Iniziative 2022

Nel corso del 2022 la Camera di Commercio di Varese, in coerenza con il Piano triennale di prevenzione della corruzione, ha proseguito nell'impostazione di un programma di interventi per adeguarsi alle direttive ANAC, anche con il supporto di Unioncamere Nazionale.

L'Ente ha in proposito focalizzato la propria attenzione sulle attività di seguito riportate e inserite tra gli obiettivi di performance dell'anno, considerate prioritarie anche per la predisposizione del piano 2023-2025 e per l'attuazione delle attività nello stesso previste.

Si precisa che nel 2022, oltre alla consueta relazione annuale redatta sulla base del format elaborato da ANAC, è stato effettuato il monitoraggio delle aree a rischio individuate nel piano 2022-2024, verificando il grado di applicazione delle misure individuate.

AMBITI DI INTERVENTO	ATTIVITÀ REALIZZATE
Metodologia del rischio	Per quanto attiene il piano 2022-2024 entro il 31 gennaio 2022 si è provveduto ad approvare il documento, che è stato successivamente rivisto e inserito nel PIAO, dove sono confluiti i principali atti di pianificazione delle amministrazioni. E' inoltre proseguito il confronto con il gruppo di lavoro costituito in sede regionale sui nuovi strumenti in tema di valutazione del rischio. Unioncamere nel corso del 2020 ha in proposito provveduto all'aggiornamento degli strumenti di valutazione del rischio per adeguarli alle nuove metodologie previste dalle deliberazioni ANAC, realizzando apposite linee guida di orientamento e dei kit di lavoro a supporto dell'intero sistema camerale nella redazione del documento.
Mappatura dei processi	Nel corso del 2022 si è proceduto all'analisi della mappatura dei processi dell'ente, per verificarne la validità a seguito della revisione effettuata, oltre che alle indicazioni fornite da ANAC con il PNA 2022. La mappatura consiste nell'individuazione del processo, delle sue fasi e attività, nonché delle responsabilità ad essi legate e serve come base per individuare le aree di rischio oggetto di misurazione, che verranno ampliate nei prossimi anni, secondo il percorso di gradualità individuato dalla citata Autorità.
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. Le misure obbligatorie saranno oggetto di analisi, mentre per le ulteriori verrà operata una valutazione in relazione ai costi stimati, all'impatto sull'organizzazione, al grado di efficacia alle stesse attribuito. Grazie al kit di lavoro utilizzato con il precedente piano è stata aggiornata la valutazione dei rischi, sulla base degli indicatori individuati.
Verifica aree a rischio	Si è proceduto a verificare il grado di attuazione delle misure individuate nel piano e delle correlate iniziative previste per il 2022. Tale attività, confluita nella relazione annuale, è servita inoltre come base per la stesura del nuovo piano anticorruzione.

AZIONI DI SVILUPPO E RICONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA

Il perseguimento degli obiettivi strategici e operativi non può prescindere da un piano di **azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa** ispirati ad un sistema di valori specifico, consolidato e ampiamente riconosciuto:

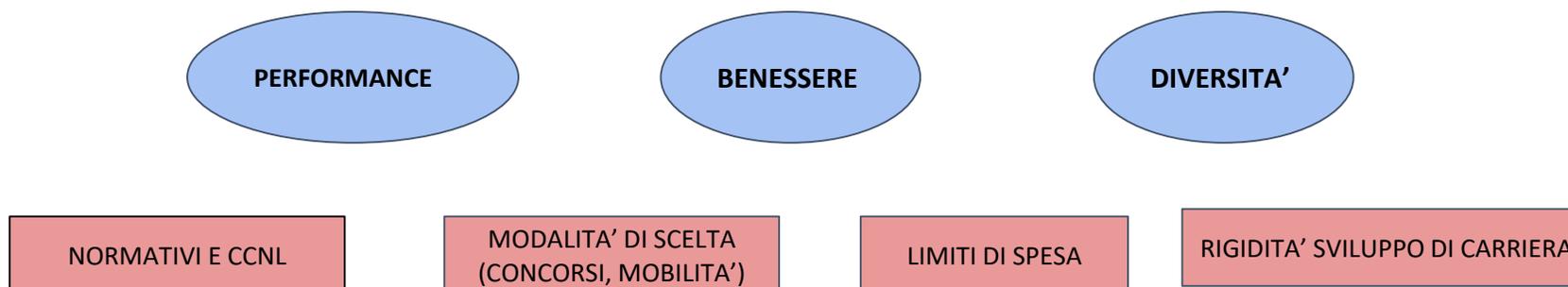
- a. attenzione all'**innovazione digitale** da rendere accessibile alla più ampia platea;
- b. **trasparenza e semplificazione delle procedure**, qualità delle prestazioni, efficacia dell'azione, economicità ed efficienza nella gestione;
- c. **sensibilità ai mutamenti del contesto** di riferimento e delle esigenze di sviluppo;
- d. **sostenibilità economica e ambientale**, sposando un modello comportamentale incentrato sulla corresponsabilità decisionale e sulla condivisione dei progetti, delle scelte e degli interventi;
- e. regolazione di mercato, intesa come volontà di sostegno della capacità del mercato e dei suoi attori di rispondere in modo efficiente ed equo alle esigenze di sviluppo del sistema economico locale in una logica di **vicinanza alle esigenze dell'utenza**;
- f. **investimento sulle nuove generazioni**, in termini di orientamento e transizione al lavoro.

Un sistema di valori efficace al raggiungimento degli obiettivi dell'ente deve avere come base un insieme di fattori interni coerente che per il personale deve comprendere:

Integrando e sviluppando i seguenti elementi:



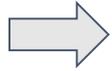
e tenendo conto dei vincoli:



ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE: Principi, finalità e logiche

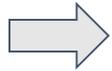
Lo **sviluppo del modello di organizzazione del lavoro agile**, comporta l'inserimento dello stesso nel processo di innovazione dell'organizzazione del lavoro allo scopo di stimolare il cambiamento strutturale necessario al suo funzionamento, in direzione di una maggiore efficacia dell'azione amministrativa,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

L'Ente ha elaborato una **strategia** che, partendo dall'esperienza dello smart working maturata durante il periodo emergenziale e dagli interventi organizzativi già messi in campo, arriva a declinare le azioni e le attività da realizzare per l'implementazione dello strumento a regime.



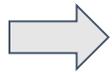
OBIETTIVI DI PERFORMANCE

- a. adottare soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati, volta a stimolare l'autonomia e la responsabilità dei lavoratori e, al tempo stesso, mirata ad un incremento di produttività;
- b. razionalizzare gli spazi e le dotazioni tecnologiche ripensando la distribuzione dei collaboratori e l'uso dei locali, riducendo la strumentazione informatica "fissa", valutando l'assegnazione nel corso del tempo di dotazioni portabili, senza duplicazioni;
- c. perseguire obiettivi di stabile miglioramento dei tassi di assenza, in particolare quelli legati al cosiddetto assenteismo incolpevole.



OBIETTIVI DI SVILUPPO E BENESSERE ORGANIZZATIVO

- a. ridefinire i processi lavorativi e razionalizzare l'organizzazione del lavoro accrescendo le competenze digitali, incentivando la collaborazione e favorendo relazioni basate sulla fiducia;
- b. incrementare la qualità del lavoro svolto grazie alla riduzione delle interruzioni e dei disturbi propri di un ufficio, essendo il lavoro agile orientato anche a creare il match ideale tra attività da svolgere e luogo fisico;
- c. aumentare il benessere organizzativo, le pari opportunità e migliorare la conciliazione tempi di vita e lavoro.



OBIETTIVI AMBIENTALI

- a. promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, anche nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e percorrenza.

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE: Soggetti coinvolti

Si riportano i principali **soggetti coinvolti nell'organizzazione del lavoro agile** con una sintetica indicazione del loro ruolo all'interno del processo di pianificazione e monitoraggio e l'illustrazione del collegamento con varie parti del piano.

SOGGETTI	RUOLO	ATTIVITA'
Dirigenza	Promuove l'innovazione dei sistemi organizzativi, fondamentali per il rinnovo di un'organizzazione basata, non solo su obiettivi, ma su stili manageriali evoluti.	Predisporre, assegna e valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi, raccordandosi con i responsabili e con le organizzazioni sindacali, per garantire l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione nell'individuazione del personale da avviare al lavoro agile.
CUG - Comitato Unico di Garanzia	Supporta nella programmazione delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro, delle indagini interne di clima sugli impatti del lavoro agile e in generale degli interventi a favore del benessere organizzativo.	Predisporre la relazione annuale sulla condizione del personale (con particolare riferimento alle analisi di genere) sulla base dei dati forniti dall'ufficio personale. Tale documento è la base di partenza per il PAP e per l'individuazione dei correlati obiettivi.
OVP - Organismo di Valutazione	Ai fini della valutazione della performance organizzativa, verifica che gli indicatori siano il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo, oltre alla loro adeguatezza metodologica.	E' coinvolto nelle attività collegate alla misurazione della performance, all'individuazione e alla valutazione degli obiettivi (a partire da quelli dell'ente e del Segretario Generale, unitamente a quelli sul lavoro agile) e in generale nella redazione dei vari piani triennali programmatici dell'ente, che sono confluiti nel presente documento.
RTD - Responsabile Transizione Digitale	Ha il compito di definire un modello che individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari per governare il cambiamento digitale.	In considerazione del suo ruolo strategico l'RTD coincide con il Segretario Generale, in quanto dotato di poteri decisionali, di spesa e di coordinamento dell'intera struttura, capace di intervenire sulla mappatura delle attività, sui processi formativi e sull'ammodernamento dei servizi digitali offerti all'utenza.
Organizzazioni sindacali	Sono coinvolte, secondo i rispettivi ambiti di competenza definiti dal sistema di relazioni sindacali nonché dei distinti ruoli e responsabilità, nelle politiche dell'ente in tema di personale, anche con riferimento agli adempimenti sul lavoro agile	In particolare collaborano alla definizione dei criteri generali del sistema di valutazione, forniscono contributi sulle politiche di assunzione del personale e si raccordano con il CUG per la parte legata al benessere organizzativo.
RSPP, medico competente, RLS	Forniscono indicazioni in tema di sicurezza negli ambienti di lavoro.	Partecipano in particolare alla redazione delle informative sulla sicurezza allegare agli accordi individuali di lavoro agile.

Sulla scorta dell'esperienza maturata durante il periodo emergenziale, durante il quale lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile ha interessato il **90,4% del personale**, nel secondo semestre 2020 è stato costituito un **gruppo di lavoro** interno, che al fine di favorire l'introduzione a regime dell'istituto nella organizzazione dell'Ente, ha raccolto dati, anche attraverso la somministrazione di un **questionario** a tutto il personale, per analizzare criticità e opportunità dello smart working, ha confrontato case history di successo e monitorato lo sviluppo della normativa, al fine di sviluppare al meglio le opportunità offerte da questa modalità di lavoro.

Il gruppo di lavoro si è in particolare dedicato alla individuazione delle attività "remotizzabili attraverso i seguenti step:

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

ANALISI SWOT elaborata sulla base delle risultanze del questionario ha mostrato le seguenti evidenze.

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

Con l'entrata in vigore del D.M. 8 ottobre 2021 è stato disposto che lo svolgimento della prestazione in modalità agile debba garantire unitamente alla prevalenza del lavoro in presenza, anche la sussistenza di determinati presupposti di produttività, digitalizzazione, qualità ed efficienza di erogazione dei servizi. L'Ente, recependo tali condizioni, ha provveduto fin da subito a **sottoscrivere accordi individuali**, con parte del personale che svolge **attività remotizzabili**, basati sulle seguenti condizioni:

- Prestazione lavorativa in modalità agile per un massimo di 2 giorni a settimana
- Assegnazione di particolari obiettivi per le prestazioni di lavoro agile focalizzati su determinate attività quali l'incremento grado di riscossione diritto annuale, incremento produttività del 15% nel caricamento delle pratiche, aggiornamento del sito camerale, stesura e revisione di regolamenti, ecc;
- Assegnazione per ciascuna tipologia di attività di target da parte dei responsabili misurati tramite indicatori condivisi con il personale che ha sottoscritto l'accordo.

A partire dal mese di novembre 2022 - nell'ambito delle misure da attivarsi per l'implementazione di un progetto per una "Camera di Commercio sostenibile" volto a conseguire risultati di risparmio energetico con conseguente razionalizzazione dei costi - è stato agevolato il lavoro agile nella giornata di venerdì per la quasi totalità dei dipendenti impegnati su attività remotizzabili, sempre attraverso la sottoscrizione di specifici accordi individuali rispondenti ai principi illustrati.

Degli stessi principi si terrà conto nella redazione del "**Regolamento sul lavoro agile**" di prossima definizione sulla base delle indicazioni contenute nel nuovo contratto collettivo nazionale di lavoro sottoscritto il 16 novembre 2022.

Il contratto collettivo individua fra l'altro, nell'ambito della più ampia categoria del "lavoro a distanza", la distinzione tra lavoro agile e lavoro da remoto, definendone i differenti principi, caratteristiche e disciplina .

In particolare viene delineato il lavoro agile come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato da svolgersi anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno dei locali dell'ente e in parte all'esterno di questi, senza una postazione fissa e predefinita, entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale.

Il lavoro da remoto è invece prestato anche, con vincolo di tempo e nel rispetto dei conseguenti obblighi di presenza derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro, attraverso una modificazione del luogo di adempimento della prestazione lavorativa, che comporta la effettuazione della prestazione in luogo idoneo e diverso dalla sede dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato. Nel contempo il nuovo contratto disapplica la disciplina sperimentale del "telelavoro", facendo salvi gli accordi ancora in essere, sottoscritti sulla base della precedente normativa contrattuale, solamente fino alla scadenza dei relativi progetti: per la Camera di Commercio di Varese si tratta di una sola dipendente fino al 31 dicembre 2023.

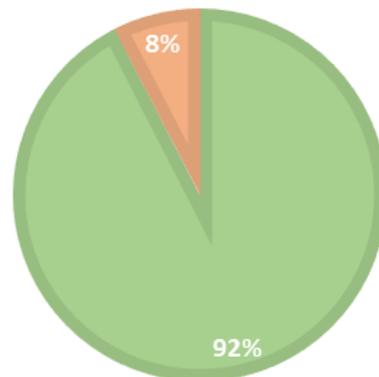
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE: Stato dell'arte

Si riportano nelle tabelle di seguito il **numero di accordi individuali** sottoscritti nel corso del 2022 suddivisi per area dirigenziale e per genere, i principali **indicatori di "Salute digitale"** individuati dal Dipartimento della Funzione Pubblica (ex POLA), insieme ad alcuni dati di sintesi sul lavoro agile dei dipendenti nel corso dell'anno 2022 e sull'andamento dei tassi di assenza nel periodo 2019-2022.

ACCORDI INDIVIDUALI DI LAVORO AGILE 2022 AREA	gen-ott		nov-dic	
	D	U	D	U
Segreteria Generale	5	-	17	1
Registro imprese, Regolazione di mercato, Analisi economiche, Occupazione	3	-	17	4
Promozione e Sviluppo delle Imprese e del Territorio	2	-	9	-
Totali ENTE	10	-	43	5

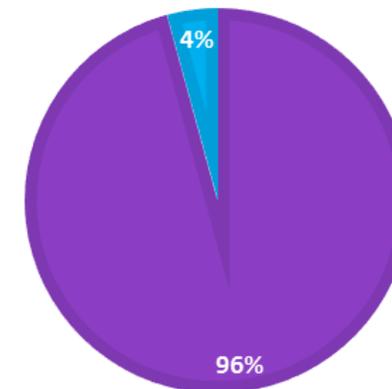
Distribuzione tra lavoro in presenza e SW - anno 2022

■ ore presenza ■ ore SW



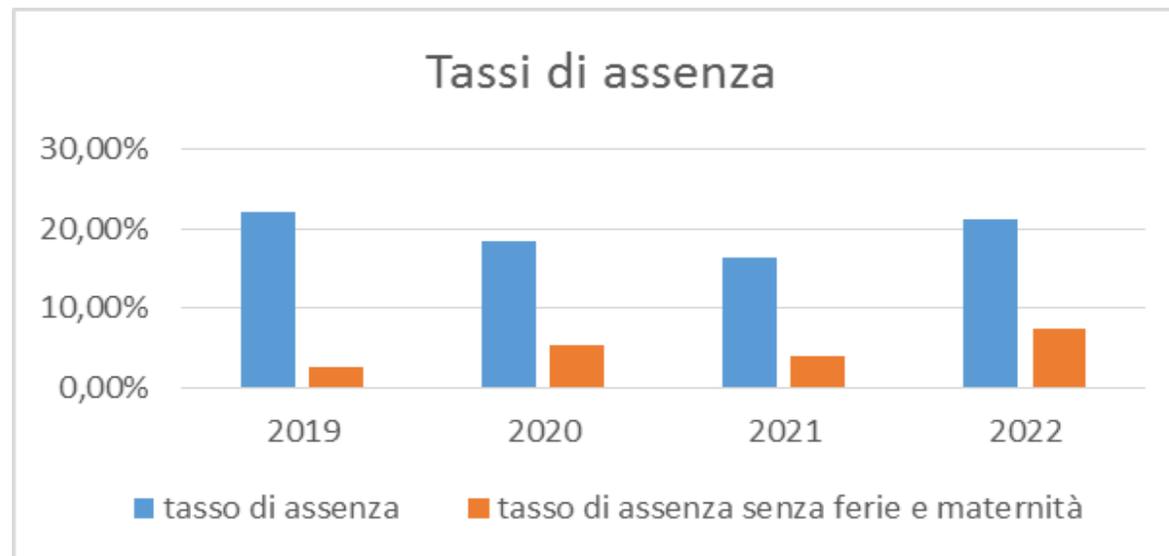
Distribuzione ore SW tra donne e uomini

■ Donne ■ Uomini



ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE: Stato dell'arte

INDICATORI DI SALUTE DIGITALE	Stato 2020	2021	2022	2023	2024
N. PC destinati a lavoro agile	7	30	42	45	45
Sistema VDI	Si	Si	Si	Si	Si
Intranet	Si	Si	Si	Si	Si
Sistemi di collaboration (google drive)	Si	Si	Si	Si	Si
% Applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%	100%
% Banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%	100%
% Firma digitale tra lavoratori agili	100%	100%	100%	100%	100%



ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE: Readiness Assessment Model

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

READINESS ASSESSMENT MODEL (RAM)

ORGANIZZAZIONE E PROCESSI

- Mappatura: revisione annuale delle attività che possono essere svolte in lavoro agile
- Semplificazione delle procedure: individuazione elenco ulteriori processi da reingegnerizzare e digitalizzare, individuando all'interno degli stessi eventuali fasi che possono essere svolte in maniera più efficiente e produttiva in lavoro agile
- Regolamento su lavoro agile: formale approvazione nel 2023
- Accordi individuali: valutazione modifiche da apportare ai precedenti format quale miglioramento derivante dalle risultanze dell'attività in lavoro agile

CULTURA E PERSONE

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

TECNOLOGIA E SPAZI

- Revisione postazioni e strumentazione informatica: da effettuarsi periodicamente sulla base del grado di implementazione del lavoro agile
- Nuove modalità di gestione centralizzata dell'utenza esterna: installazione e messa in piena operatività entro mese settembre 2023
- Razionalizzazione degli spazi: effettuare ulteriori verifiche su possibilità di mettere a valore i locali

OSSERVABILITA' DELLA PRESTAZIONE

- Sistema di valutazione della performance: revisione e adeguamento del sistema precedente sulla base dell'applicazione del lavoro agile a partire dal 2023
- Identificazione di adeguati indicatori quali-quantitativi per il monitoraggio
- Implementazione del sistema di controllo: prevedere maggiore integrazione con gli obiettivi di performance individuati nella sezione 2, con particolare riferimento alle attività in lavoro agile
- Monitoraggio dei risultati del singolo dipendente: da effettuarsi sia tramite le consuete schede individuali, sia con le periodiche relazioni di verifica delle risultanze del lavoro agile predisposte dai responsabili
- Customer satisfaction: effettuazione nel triennio di indagini esterne

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

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

PROCESSI	PROCEDURE	ESIGENZE	INTERVENTI PREVISTI	TEMPISTICA
A.GOVERNO CAMERALE	A3.1.1: Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	Migliorare l'immagine dell'ente, grazie a una maggiore standardizzazione delle modalità comunicazione esterna, con particolare riferimento all'organizzazione di eventi.	Creazione di indirizzi comuni, aggiornati e condivisi. Individuazione di regole e modelli da utilizzare.	Entro 30 settembre 2023
A.GOVERNO CAMERALE	A1.3.4: Processi di riorganizzazione	Maggiore programmazione delle attività dell'ente e sviluppo delle modalità di lavoro su progetti. Miglioramento della comunicazione interna e della condivisione degli obiettivi e dei valori dell'ente.	Creazione di gruppi "integrati" per lo sviluppo di progetti a "geometria variabile", in particolare per la realizzazione del programma pluriennale strategico e individuazione di modalità di comunicazione interna aggiuntive.	Programma pluriennale: entro 30 settembre 2023 Impostazione nuovo strumento comunicazione interna entro 30 giugno 2023, messa a regime entro 31 dicembre 2023. Estensione modalità di lavoro integrata ai principali progetti strategici dell'ente.
A.GOVERNO CAMERALE	A2.4.1: Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati	Avvio percorso digitalizzazione rilevazione prezzi agricoli.	Passaggio da richiesta dati cartacei a modelli inviati on line tramite PEC.	Entro 31 dicembre 2023

SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI

PROCESSI	PROCEDURE	ESIGENZE	INTERVENTI PREVISTI	TEMPISTICA
A. GOVERNO CAMERALE	A1.2.2: Adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e altri obblighi normativi camerali	Aggiornamento e diffusione gestione privacy ente.	Informatizzazione registro dei trattamenti con applicativo REGI. Individuazione responsabili caricamento per servizio e loro formazione.	Entro il 31 ottobre 2023
B. PROCESSI DI SUPPORTO	B 2.2.2 Patrimonio e Servizi di Sede - Sistema di gestione richieste e centralino	Maggiore programmazione nella gestione delle richieste e comunicazioni interne ed esterne. Aumento produttività dovuta a risparmi di tempo (economie di scala e riduzione interferenze). Risposte più qualitative e tempestive.	Predisposizione di un centralino digitale in grado di indirizzare le telefonate in entrata su servizi on line o su code di risposta specialistica. Aggiornamento del sistema gestione richieste (ticket) tra i vari uffici dell'ente. Formazione del personale.	Entro il 30 giugno 2023
C. TRASPARENZA, TUTELA E LEGALITA'	C1.1.1: Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	Efficientamento e aumento della produttività dell'istruttoria pratiche	Consolidamento sistema di assegnazione pratiche con pesatura diversificata allegata alla tipologia	Entro 31 dicembre 2023 aumento fino al 10% della produttività
C. TRASPARENZA, TUTELA E LEGALITA'	C1.1.1: Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	Migliorare la programmazione delle attività anagrafiche dettate da normative speciali. Pulizia posizioni Registro Imprese.	Individuazione di cronoprogramma triennale con suddivisione annuale sulle singole attività e degli specifici obiettivi da raggiungere	Entro 31 dicembre 2023

PROCESSI	PROCEDURE	ESIGENZE	INTERVENTI PREVISTI	TEMPISTICA
C. TRASPARENZA, TUTELA E LEGALITA'	C2.8.2: Rilevazione prezzi e tariffe	Aumentare la diffusione e la fruibilità del portale prezzi, anche mediante utilizzo dei dispositivi mobili. Migliorare la gestione dei contenuti e della grafica del sito. Aggiornamento più tempestivo dei dati.	Rinnovo portale prezzi. Implementazione applicativi per la gestione delle rilevazioni prezzi	Entro 31 ottobre 2023
D - SVILUPPO DELLA COMPETITIVITA'	D2.2.3: Altri servizi connessi all'agenda digitale	Ampliamento dei servizi digitali per ruolo periti ed esperti	Inserimento nella piattaforma on line presentazione domanda di iscrizione al ruolo	Entro 31 dicembre 2023
D - SVILUPPO DELLA COMPETITIVITA'	D 1.2.1 Rilascio documenti doganali, certificati d'origine, codici e documenti per l'esportazione (visti, attestati etc) (D1.2.1.1)	Avvio percorso digitalizzazione Carnet ATA: prima fase	Digitalizzazione delle richieste di emissione Carnet Ata	Entro 31 dicembre 2023

Nel corso dell'esercizio, sulla base delle esigenze che emergeranno e del mutamento di contesto interno ed esterno, potranno essere introdotte ulteriori revisioni e potranno essere adottate nuove soluzioni tecnologiche delle quali si darà conto in sede di relazione.

SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI - Risultanze 2022

Con la presente scheda si da conto delle risultanze degli interventi individuati nel precedente piano e del loro grado di realizzazione.

PROCESSI	PROCEDURE	ESIGENZE	INTERVENTI PREVISTI	TEMPISTICA
C. TRASPARENZA, TUTELA E LEGALITA'	C.2.2.3 Tutela della fede pubblica e del consumatore - Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio	Verbalizzazione concorsi a premio in modalità a distanza	Consolidamento verbalizzazione concorsi a premio in modalità a distanza - indicatore: verbali a distanza/totale verbali = >70%	Realizzato entro il 31 dicembre l'87,2% dei verbali a distanza.
D - SVILUPPO DELLA COMPETITIVITA'	D 1.2.1 Rilascio documenti doganali, certificati d'origine, codici e documenti per l'esportazione (visti, attestati etc) (D1.2.1.1)	Gestione più efficiente dei certificati d'origine attraverso implementazione di un sistema di smistamento/assegnazione delle pratiche	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementazione sistema di smistamento /assegnazione pratiche ● Formazione del personale 	Implementato entro il 31 dicembre 2022, il sistema di smistamento delle pratiche che consente l'assegnazione del numero al singolo operatore tenendo conto anche della complessità delle stesse.
B. PROCESSI DI SUPPORTO	B 2.2.2 Patrimonio e Servizi di Sede - Centralino	<p>Gestione più efficiente della rete telefonica</p> <p>Riduzione degli apparecchi telefonici assegnati al personale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementazione e configurazione sistema VOIP ● Formazione del personale 	<p>Realizzata implementazione sistema VOIP e formazione entro il 31 marzo 2022.</p> <p>Eliminata la quasi totalità degli apparecchi telefonici assegnati ai dipendenti.</p> <p>Mantenuti n. 4 cordless (per il personale che si muove per manutenzione o assistenza all'interno delle strutture) e i telefoni delle sale riunioni.</p>

PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2023-2025: Iter

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

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

FASE DI PIANIFICAZIONE

- a. rappresentazione del personale;
- a. verifica eventuali eccedenze;
- a. individuazione corretto dimensionamento quantitativo;
- a. valutazione del fabbisogno qualitativo, in correlazione con gli obiettivi dell'ente e le necessità di acquisizione di nuove competenze e contenuti professionali;
- a. applicazione istituti previsti dal nuovo CCNL.

VINCOLI

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

Ogni dirigente ha effettuato nel 2023 le opportune valutazioni ai sensi dell'art. 33 del DLgs 165/2001 e da tale ricognizione è emerso che, nonostante le assunzioni effettuate, non vi è alcuna eccedenza di personale ma semmai un organico sottodimensionato in ragione della costante riduzione verificatasi dal 2015 in avanti (con la cessazione di oltre 20 unità di personale nel triennio 2016/2018) e in conseguenza del citato precedente blocco del turn over introdotto con il D.lgs 219/2016.

Si sottolinea che la normativa prevede tra i vincoli che le assunzione possano essere effettuate solo a seguito delle cessazioni dell'anno precedente e nei limiti della spesa ad esse relativa.

PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2023-2025: Quadro generale

Il **Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale** (PTFP) si configura come un atto di programmazione per la gestione delle risorse umane finalizzato a coniugare l'ottimale impiego delle risorse pubbliche disponibili con gli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini (individuati nella **sezione 2** del piano) e propedeutico per l'avvio delle procedure di reclutamento.

NORMA GENERALE

Il D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 75 ha introdotto significative modifiche al D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche. In particolare, ha modificato l'articolo 6 del citato D.Lgs. 165/2001 per quanto concerne la pianificazione triennale dei fabbisogni del personale da parte della Pubblica Amministrazione, sostituendo i concetti di "Programmazione triennale del personale" con quello di "Piano triennale dei fabbisogni di personale" – PTFP e di "dotazione organica" con quello di "fabbisogno del personale".

SITUAZIONE CAMERE DI COMMERCIO

L'entrata in vigore del decreto n. 219/2016 ha comportato il divieto per le camere di commercio di procedere ad assunzioni o a impiego di nuovo personale fino al 31 dicembre 2019 (data individuata per il completamento delle procedure di mobilità correlate al processo di riforma del sistema camerale). La legge di bilancio per l'anno 2019 - Legge 30 dicembre 2019, n. 145 - a parziale deroga di tale divieto, ha introdotto nel decreto 219/2016 il comma 9-bis "a decorrere dal 1° gennaio 2019 e fino al completamento delle procedure di mobilità (...) le camere di commercio non oggetto di accorpamento, ovvero che abbiano concluso il processo di accorpamento, possono procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente al fine di assicurare l'invarianza degli effetti sui saldi di finanza pubblica".

La Camera di Commercio di Varese con delibere n. 6 e n. 26 rispettivamente del 31 gennaio e del 21 marzo 2019 ha approvato il "Piano del fabbisogno di personale" per l'anno 2019, per poter avviare le procedure di reclutamento nei limiti consentiti dal citato comma 9-bis per lo stesso anno, previa verifica dell'insussistenza, ai sensi dell'articolo 33 del D.Lgs 165/2001, di eccedenze di personale. E' stata pertanto colta l'opportunità di reintegrare unità di personale corrispondenti al valore delle cessazioni intervenute nell'anno 2018, tramite modifica della dotazione organica provvisoria, definita dal MISE con D.M. 16 febbraio 2018, da 66 a 73 unità complessive, e di ricostituire almeno il contingente minimo di personale che si ritiene necessario a salvaguardare un appropriato svolgimento delle funzioni istituzionali dell'Ente.

IMPATTO NUOVO CCNL

Il nuovo CCNL per il triennio 2019-2021 sottoscritto in data 16 novembre 2022 ha apportato una serie di modifiche rispetto al precedente che vanno a impattare anche sulla formulazione del piano dei fabbisogni e in particolare:

1. Sistema di classificazione
2. Progressioni di carriera
3. Competenze
4. Profili

PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2023-2025: Sistema di classificazione

Il nuovo CCNL ha introdotto a partire dal 1° aprile 2023 un nuovo sistema di classificazione professionale per il personale non dirigente, individuando 4 aree con livelli omogenei di competenze, conoscenze e capacità in grado di svolgere le diverse attività lavorative.

L'obiettivo è quello di individuare aree professionali con profili di competenze e caratteristiche maggiormente aderenti ai nuovi contesti organizzativi, al fine di facilitare il reclutamento mirato del personale più adatto a ricoprire le posizioni lavorative che l'ente individua come strategiche.

Il nuovo CCNL ha previsto l'unificazione nell'Area degli Operatori esperti delle categorie B1 e B3, con assunzione di diplomati che potrà avvenire tramite concorso: precedentemente per la categoria B1 l'accesso dall'esterno era realizzato tramite avviamento dalle liste di collocamento e il titolo di studio minimo richiesto era la scuola dell'obbligo.

Si riportano la dotazione organica 2019, quella derivante dall'ultimo piano dei fabbisogni e la distribuzione del personale in servizio suddivisa per categoria come previste dal precedente CCNL e la tabella di corrispondenza con le nuove aree individuate nel CCNL vigente.

Categorie precedente CCNL	Dotazione organica 2019	Dotazione organica 2020-2022	Personale al 31/12/2022
Dirigenti	3	3	3
D	21	21	20
C	36	38	32 (**)
B3	7	5	3
B1	4	4 (*)	3 (*)
A	2	2	2
TOTALE	73	73	63

Aree vigente CCNL	Dotazione organica 2019	Dotazione organica 2020-2022	Personale al 31/12/2022
Dirigenti	3	3	3
Funzionari ed elevata qualificazione	21	21	20
Istruttori	36	38	32 (**)
Operatori esperti	11	9 (*)	6 (*)
Operatori	2	2	2
TOTALE	73	73	63

(*) Il totale è comprensivo di un'unità di personale nell'area degli operatori esperto - ex categoria B1 - a tempo parziale (70%) assunto nel 2021 e un operatore esperto - ex B1 - a tempo parziale (80%) assunto a seguito di tirocinio formativo nel 2022.

(**) Non tiene conto dell'assunzione che avverrà nei primi mesi del 2023 a seguito del concorso in fase di svolgimento per una categoria C, legato al precedente piano dei fabbisogni.

PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2023-2025: Vincolo di spesa

Il primo vincolo entro il quale è consentito procedere annualmente alla rimodulazione **quantitativa e qualitativa della consistenza del personale** è l'individuazione della spesa potenziale massima, rivista a seguito degli aumenti contrattuali. Per il calcolo si deve far riferimento alla dotazione organica approvata per l'anno 2019 secondo le disposizioni del citato D.M 16 febbraio 2018 e della legge 30 dicembre 2019, n.145; anche in questo caso si riporta la tabella per categorie come da precedente CCNL e tabella di corrispondenza con le nuove Aree individuate nel CCNL vigente.

Il secondo limite riguarda la spesa per assunzioni dell'anno di riferimento che non può superare il costo relativo ai cessati dell'anno precedente.

Le tabelle che seguono danno conto del valore economico dei vincoli di spesa teorica massima per il 2023, al netto della spesa dei dirigenti, per i quali non si prevedono variazioni in termini numerici nel 2023 (spesa massima potenziale = spesa teorica massima) e di cui si tratterà in maniera specifica in successiva slide.

Categorie precedente CCNL	Dotazione organica 2019	Spesa potenziale massima (*)
D	21	724.474,20
C	36	1.144.606,30
B3	7	198.026,96
B1	4	113.158,26
A	2	56.049,63
TOTALE	70	2.236.315,35

Aree vigente CCNL	Dotazione organica 2019	Spesa potenziale massima (*)
Funzionari ed Elevata Qualificazione	21	724.474,20
Istruttori	36	1.144.606,30
Operatori Esperti	11	311.185,22
Operatori	2	56.049,63
TOTALE	70	2.236.315,35

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

PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2023-2025: Vincolo di spesa

Il nuovo CCNL ha previsto la possibilità di effettuare passaggi da un'area a quella immediatamente superiore (c.d. progressioni verticali) mediante processo valutativo basato su parametri e criteri oggettivi prefissati dallo stesso contratto collettivo e dalla disciplina di dettaglio individuata dall'Ente nel rispetto del sistema di relazioni sindacali. Le progressioni verticali devono avvenire nel rispetto dei vincoli assunzionali e entro il limite del 50% delle posizioni disponibili per accesso dall'esterno come previsto dal D.Lgs 165/2001.

Fino al 2025 il contratto ha anche individuato la possibilità di effettuare progressioni in deroga ai requisiti necessari per l'accesso dall'esterno, finanziate con lo 0,55% del monte salari 2018 (pari a Euro 10.810,40). Il suddetto importo va pertanto a aumentare il limite di spesa finanziando solo la parte legata al passaggio all'area superiore.

L'Ente valuterà l'opportunità, subordinata alla realizzazione di un adeguato numero di assunzioni dall'esterno, di finanziare con tale modalità per l'anno 2023 il passaggio di 3 dipendenti, 1 dall'area degli operatori esperti a quella degli istruttori (Euro 3.505,05) e 2 da quella degli istruttori a quella dei funzionari (Euro 5.408,31) per un totale di Euro 8.913,37 dato dalla differenza stipendiale (comprensiva di oneri e Irap) tra le rispettive Aree.

Le risorse rimanenti rispetto al totale a disposizione per le progressioni in deroga potranno concorrere a finanziare ulteriori passaggi verticali in deroga nei successivi anni del triennio.

La seguente tabella evidenzia il nuovo limite di spesa massimo a cui attenersi, considerando le progressioni verticali in deroga.

Aree vigente CCNL	Dotazione organica 2019 (da approvazione MISE)	Spesa potenziale massima (al netto della spesa per dirigenti)
TOTALE (senza progressioni in deroga)	70	2.236.315,35
Importo deroga		8.913,36
TOTALE (con progressioni in deroga)	70	2.245.228,71

PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2023-2025: Vincolo di spesa

Il secondo vincolo riguarda la spesa per assunzioni dell'anno di riferimento che non può superare l'onere relativo alle cessazioni dell'anno precedente. La tabella seguente riepiloga le cessazioni 2022, effettuando una corrispondenza con il nuovo sistema di classificazione.

Categorie	Numero cessazioni 2022	Spesa cessazioni 2022	Aree vigente CCNL	Numero cessazioni 2022	Spesa cessazioni 2022
D	1	34.498,77	Funzionari ed Elevata Qualificazione	2	34.498,77
C	5	158.973,09	Istruttori	5	158.973,09
B3	2	59.665,64	Operatori esperti	3	87.955,20
B1	1	28.289,56			
TOTALE CESSAZIONI	9	281.427,06	TOTALE CESSAZIONI	9	281.427,06

ASSUNZIONE DA PIANO 2022

Nel corso del 2023 si procederà all'assunzione di un dipendente di categoria C (procedura in essere prima dell'entrata in vigore del nuovo sistema di classificazione) relativa al precedente piano dei fabbisogni, il cui concorso è in fase di realizzazione.

Categoria	N.	Tipo assunzione	Profilo	Obiettivi strategici	Data stimata di assunzione
C	1	Concorso	Assistente tecnico grafico informatico	Transizione burocratica e semplificazione	Mese di luglio 2023

PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2023-2025: Vincolo di spesa

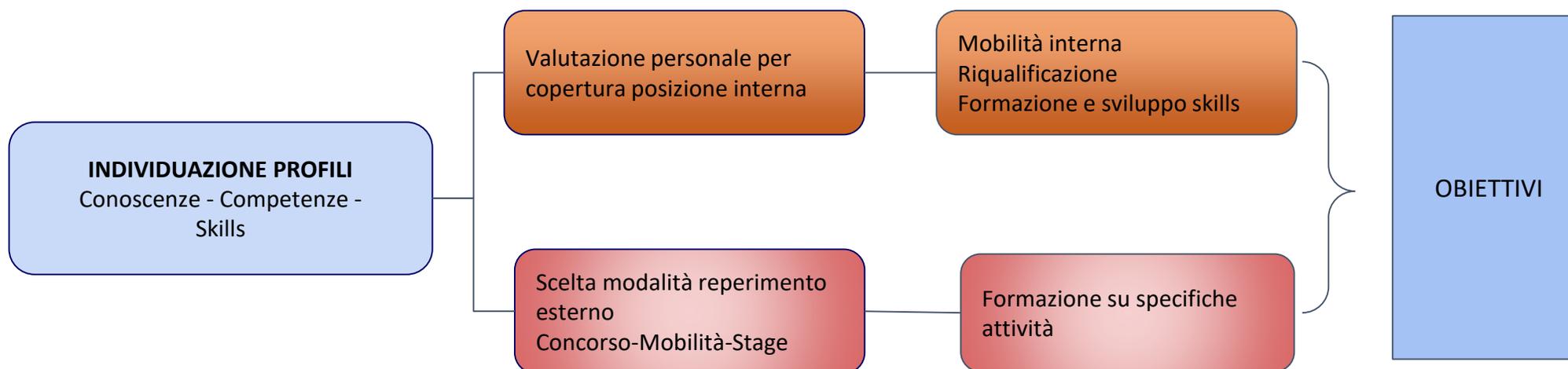
Le assunzioni per il 2024 e 2025 dovranno essere effettuate sempre nei limiti della spesa potenziale massima e di quella per le cessazioni derivanti da pensionamento rispettivamente del 2024 e 2025.

Nella tabella seguente si riportano le cessazioni numeriche e in termini di importo previste per il periodo 2023-2025, che individuano le facultà assunzionali per 2024-2026.

Aree	Cessazioni numeriche 2023	Spesa cessazioni 2023 facultà assunzionale 2024	Cessazioni numeriche 2024	Spesa cessazioni 2024 facultà assunzionale 2025	Cessazioni numeriche 2025	Spesa cessazioni 2025 facultà assunzionale 2026
Funzionari ed Elevate Qualificazioni	0	0,00	0	0,00	2	68.997,55
Istruttori	1	31.794,62	1	31.794,62	1	31.794,62
Operatori Esperti	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Operatori	0	0,00	2	56.04 9,63	0	0,00
TOTALE	1	31.794,62	3	87.844,25	3	100.792,17

PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2023-2025: Analisi dei fabbisogni

Come anticipato nella **sezione 1** del Piano, Unioncamere ha elaborato una “Mappa dei Processi” ricognitiva delle funzioni e attività che le Camere di Commercio sono chiamate a svolgere alla luce delle novità introdotte dal D.lgs. 219/2016. Il volume e le tipologie di attività che fanno capo all’Ente possono richiedere la necessità di apportare variazioni nell’ambito dei contingenti di personale riservati a ciascuna categoria. Nel triennio di riferimento del presente piano verrà redatto il “Modello delle competenze”, che partendo dall’insieme delle conoscenze, capacità tecniche e soft skill possedute dal personale darà evidenza degli eventuali **gap rispetto alle esigenze dell’ente** e delle azioni da intraprendere per ridurre al minimo tale divario, anche mediante studiate azioni formative. Al fine di valorizzare le risorse interne, come evidenziato anche nelle precedenti tabelle, la Camera di Commercio nel triennio di riferimento effettuerà selezioni riservate ai dipendenti, utilizzando la modalità delle progressioni tra aree come individuate nel CCNL, nel rispetto dei vincoli posti dalla vigente normativa in materia di assunzione di personale e delle indicazioni e criteri individuati nel prossimo contratto integrativo decentrato.



Le nuove Aree previste dal CCNL corrispondono a livelli omogenei di competenze, conoscenze e capacità che il personale deve possedere per svolgere una serie di attività lavorative, che il contratto stesso ha esemplificato in declaratorie che individuano anche i requisiti basilari per l’accesso e i correlati profili. Unioncamere sta in proposito lavorando all’individuazione di profili specifici per il sistema camerale, che dovranno poi essere calati nelle singole realtà sulla base del proprio modello organizzativo.

La valutazione qualitativa terrà conto delle seguenti priorità:

- ❖ garantire i servizi forniti dall’ente, mantenendo un elevato grado qualitativo
- ❖ sostenere gli interventi di sostenibilità ambientale e di transizione energetica
- ❖ sviluppare le attività di attrattività del territorio
- ❖ investire sul progetto “nuove generazioni”.

PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2023-2025: Analisi dei fabbisogni

ASSUNZIONI DA PIANO 2023

Come accennato nelle precedenti slides nel corso del 2023 si procederà innanzitutto all'assunzione di un dipendente di categoria C (procedura in essere prima dell'entrata in vigore del nuovo sistema di classificazione) relativa al piano dei fabbisogni 2022, il cui concorso è in fase di realizzazione. Tenendo conto delle necessità dell'ente e delle capacità assunzionali per il 2023, si valuterà la possibilità di utilizzare la graduatoria relativa al concorso per la copertura di un ulteriore posto, anche per ottimizzare tempi e spese legate alla procedura. Inoltre sempre mediante concorso si procederà all'assunzione di altre due unità nell'Area Istruttori.

Pertanto sulla base di un primo esame dei fabbisogni qualitativi dell'ente, delle capacità assunzionali per il 2023 e degli ambiti di scopertura dovute a cessazioni, le procedure già individuate da attivare risultano essere le seguenti:

Area	N.	Tipo assunzione	Attività	Spesa
Istruttore	1	Utilizzo graduatoria concorso cat. C	Elaborazione anche grafica di dati e documenti per programmazione e sviluppo immagine e comunicazione ente	31.794,62
Istruttore	2	Concorso	Attività di carattere amministrativo contabile, fiscale e gestione patrimoniale	63.589,24

Le capacità assunzionali legate alle cessazioni dell'anno precedente si riducono pertanto da Euro 281.427,06 a Euro 186.043,20: importo che consentirà di coprire in parte le attuali carenze di personale, rispettando nel contempo i limiti di spesa teorica massima.

Non si ritiene al momento di individuare puntualmente i restanti fabbisogni dal punto di vista qualitativo, rinviando a un successivo atto di programmazione. Sulla base delle facoltà assunzionali la valutazione sulle ulteriori procedure per all'assunzione dall'esterno riguarderà la scelta tra 2 funzionari e 3 istruttori oppure di 3 funzionari e 2 istruttori da effettuarsi tenendo conto di:

- programma attività in fase di elaborazione da parte dei nuovi organi camerali
- grado di priorità assegnato ai suddetti interventi
- attuazione dei nuovi istituti contrattuali e in particolare di quelli legati al nuovo sistema di classificazione
- individuazione dei nuovi profili professionali
- ipotesi di cessazione nel prossimo quinquennio.

PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2023-2025: Dirigenti

Con delibera di Giunta n. 74/2019 sono state individuate le seguenti funzioni dirigenziali che si ritiene di ricondurre alla “macrostruttura” della Camera di Commercio di Varese, ancor prima di articolare le aree o posizioni organizzative dirigenziali:

1. **Segreteria Generale:** al Segretario Generale sono attribuite le competenze individuate dalla Legge 580/1993, con gli obiettivi e le responsabilità derivanti dagli atti adottati dagli organi politici della Camera di Commercio di Varese. Coordina e sovrintende alle attività degli altri dirigenti.
2. Funzioni relative alla **programmazione, amministrazione, contabilità, patrimonio, personale e organizzazione:** assicurare le migliori condizioni per il corretto svolgimento delle attività dell’ente, ottimizzando i flussi finanziari in entrata e in uscita, l’uso dei beni strumentali, il reperimento e la valorizzazione delle risorse umane, il perfezionamento delle procedure amministrative e di gestione documentale, i percorsi per lo sviluppo organizzativo anche di Promovarese anche mediante il collegamento con le società partecipate e i loro referenti per addivenire a una più ottimale e efficiente gestione delle attività affidate.
3. Funzioni relative al **Registro Imprese, orientamento, regolazione di mercato, analisi economiche:** assicurare le funzioni di regolazione e tutela del mercato, compresa la promozione e gestione delle procedure di mediazione e arbitrato e cura la gestione dei procedimenti amministrativi connessi alla tenuta del Registro delle Imprese, nonché le funzioni in materia di statistica, studi e orientamento al lavoro.
4. Funzioni relative allo **sviluppo economico-territoriale, marketing territoriale, turismo, internazionalizzazione, innovazione digitale e finanziaria, informazione e servizi alle Imprese:** assicurare lo sviluppo delle attività promozionali e di supporto alle imprese e al territorio, promuovendo la diffusione della cultura digitale anche attraverso la promozione della semplificazione delle procedure e l’informazione economica, fornendo nell’ambito delle funzioni di front office, le informazioni sulle attività camerali e i servizi di primo livello riconducibili alle diverse filiere e assicurando nelle varie sedi camerali, l’accoglienza e l’orientamento degli utenti che necessitano di approfondimenti di tipo specialistico.

Dalla macrostruttura si è poi declinato il modello organizzativo, rivisto da ultimo con la deliberazione della Giunta n. 57/2022, che ha individuando le seguenti aree organizzative:

- Segreteria Generale comprende anche le funzioni relative alla programmazione, amministrazione, contabilità, patrimonio, organizzazione e gestione del personale;
- Area Registro Imprese, Regolazione di Mercato, Analisi Economiche, Occupazione;
- Area Promozione e Sviluppo delle Imprese e del Territorio.

PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2023-2025: Dirigenti

Come precedentemente evidenziato, la dotazione organica 2019 comprende 3 dirigenti i cui costi devono rientrare nella spesa potenziale massima, rivista a seguito degli aumenti contrattuali. Si è preferito individuare nelle precedenti tabelle il rispetto dei vincoli di spesa teorica massima per il 2023 per il solo personale al netto della spesa dei dirigenti, per i quali non si prevedono variazioni in termini numerici nel 2023 (spesa massima potenziale = spesa teorica massima).

La retribuzione dei dirigenti si compone di:

- ❖ **Stipendio tabellare** comprensivo di oneri e Irap pari a un totale di Euro 187.637,70 individuato dal CCNL vigente.
- ❖ **Retribuzione di posizione** per il 2023 comprensiva di oneri e Irap pari a un totale di Euro 273.616,03 garantita per il periodo dell'incarico dal contratto individuale.
- ❖ **Retribuzione di risultato** variabile erogata dalla Giunta camerale sulla base dei risultati conseguiti nell'anno, entro un massimale previsto dai singoli contratti individuali.

L'incarico di Segretario Generale è stato da ultimo conferito con delibera n. 67/2021 per un periodo di due anni. Nel corso del 2023 si attiveranno le procedure di legge per procedere alla nomina prima della scadenza dell'attuale incarico.

Per quanto attiene la durata degli incarichi si precisa che con la citata deliberazione n. 57/2022 sono stati invece rinnovati fino al 31 dicembre 2026 gli incarichi per:

- Area Registro Imprese, Regolazione di Mercato, Analisi Economiche, Occupazione;
- Area Promozione e Sviluppo delle Imprese e del Territorio.

Nel rivedere gli incarichi, a ogni dirigente è stato assegnato un progetto strategico trasversale:

1. Progetto "Futuro: Talent Garden Camera di Commercio", con lo scopo di assicurare un coinvolgimento costante di giovani diplomati e laureandi/neolaureati attraverso stage, borse, tirocini formativi, assegni di ricerca i quali possano completare e arricchire il proprio bagaglio culturale e integrare le proprie conoscenze ed il proprio percorso curricolare attraverso la collaborazione su specifiche funzioni istituzionali camerali e connesse progettualità.
2. Progetto "Impresa e Territorio", con lo scopo di mettere in rete enti e associazioni/ordini del territorio nel potenziamento di strumenti di semplificazione amministrativa (come per esempio il SUAP) nell'accesso alle attività di impresa e di progressiva sburocratizzazione nell'esercizio e sviluppo di attività economiche.

I progetti, aggiuntivi rispetto agli obiettivi di performance 2023, sono stati individuati tenendo conto delle priorità strategiche dell'ente. Il loro grado di raggiungimento contribuirà alla valutazione di risultato.

PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2023-2025: Stage e tirocini formativi

Nell'ottica di rafforzare il connubio tra nuove generazioni e sistema imprenditoriale, la Camera di Commercio continuerà a investire sui giovani, offrendo uno spazio formativo dedicato ad ampliare, qualitativamente e quantitativamente, il livello delle conoscenze scolastiche, permettendo loro di avere un contatto concreto con le realtà organizzative e con i loro bisogni. L'Ente concorre da un lato, alla formazione del capitale umano cui imprese e pubbliche amministrazioni potranno attingere e, dall'altro, all'orientamento della progettualità lavorativa dei tirocinanti permettendo anche di individuare quegli ambiti che offrono maggiori prospettive e opportunità d'impiego.

Sono state attivate le seguenti iniziative:

- ❖ Progetti di alternanza scuola-lavoro rivolti soprattutto agli studenti che frequentano gli ultimi anni delle scuole superiori
- ❖ Stage curriculari destinati in particolare agli studenti universitari
- ❖ Servizio civile universale

Con il progetto "Futuro: Talent Garden Camera di Commercio" si vogliono ricondurre a sistema tutte le attività svolte in materia individuando:

- ❖ le necessità in termini occupazionali in accordo con le esigenze del sistema economico provinciale
- ❖ le conseguenti competenze da sviluppare nelle "nuove generazioni"
- ❖ i migliori strumenti per sviluppare abilità e capacità per consentire l'avvicinamento al mercato del lavoro

Lo sviluppo di tali potenzialità potrà essere di supporto anche alla creazione di professionalità per le Pubbliche Amministrazioni, nell'ottica di renderle sempre più moderne e capaci di rispondere ai bisogni reali dei propri clienti e stakeholders, in maniera veloce in un'ottica di sempre minore burocratizzazione delle procedure.

FORMAZIONE: strategia formativa

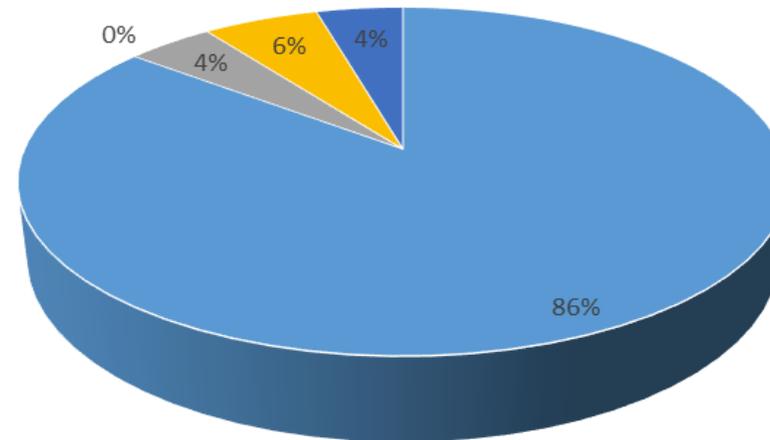
La formazione è una leva strategica che l'ente deve sempre più utilizzare per colmare i gap emersi in fase di valutazione, incrementando così le future performance individuali e organizzative (evidenziate nella precedente **sezione 2** e nelle allegate schede obiettivi). Una corretta pianificazione e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



Ambito	Definizione del fabbisogno	Obiettivi e risultati attesi	Destinatari	Tempi attuazione
Digitalizzazione	Sviluppo competenze informatiche	Accrescimento conoscenze sugli strumenti informatici di condivisione	Tutto il personale camerale e delle in house presso la Camera	Dicembre 2023
Digitalizzazione	Nuovo applicativo per ticket	Gestione più efficiente della comunicazione telefonica e della comunicazione interna tramite richieste on line	Tutto il personale camerale e delle in house presso la Camera	Giugno 2023
Lavoro agile	Competenze direzionali	Accrescere le competenze per gestire il personale da remoto	Dirigenti e PO	Anno 2024
Lavoro agile	Conseguimento obiettivi	Sviluppo competenze sul lavoro per obiettivi	Personale in lavoro agile	Anno 2024
Valutazione e sviluppo competenze	Valutazione personale	Migliorare il processo di valutazione delle performance individuali anche con riferimento a lavoro agile	Dirigenti e PO	Dicembre 2023
Valutazione e sviluppo competenze	Approccio per obiettivi e/o per progetti per coordinare il personale	Migliorare e valorizzare il processo di assegnazione degli obiettivi	Dirigenti e PO e responsabili ufficio	Anno 2023
Valutazione e sviluppo competenze	Percorso su strategie organizzative per lavorare meglio	Migliorare la performance aziendale, valorizzare e condividere obiettivi e modalità di gestione comuni, recupero tempi, miglioramento del benessere aziendale	Tutto il personale camerale e delle in house presso la Camera	Anno 2023
Valutazione e sviluppo competenze	Sviluppo conoscenze generali su attività camerali	Aumentare le conoscenze di base sulle Camere di Commercio: leggi e attività	Personale neo assunto o trasferito in mobilità	Novembre 2023

Ambito	Definizione del fabbisogno	Obiettivi e risultati attesi	Destinatari	Tempi attuazione
Entrate camerali	Migliorare le attività di gestione del diritto annuale	Formazione generale sul diritto annuale. Condivisione problemi comuni tra le camere regionali. Eventuale revisione di modalità di gestione di attività	Responsabili e addetti contabilità	Settembre 2023
Accesso Bandi	Sviluppo conoscenze su modalità gestione bandi congiunti	Stesura “bando cultura” e supporto e formazione al personale in tema di imprese culturali	Responsabili Area Promozione e Innovazione Finanziaria	Ottobre 2023
Sicurezza	Aggiornamento corso su uso defibrillatore	Aumento sicurezza nell’ambito lavorativo e nel corso di eventi e convegni (obbligatori per legge)	Addetti squadra	Ottobre 2023
Anticorruzione	Principi generali	Conoscenza generalizzata della normativa e dei principi	In particolare per personale inserito nelle “aree a rischio”	Nel triennio
Privacy	Principi generali	Conoscenza generalizzata della normativa e dei principi	Tutto il personale	Nel triennio
Privacy	Nuovo applicativo REGI	Aggiornamento puntuale del registro dei trattamenti	Incaricati tenuta registro trattamenti	Anno 2023
Antiriciclaggio	Principi generali	Applicazione della norma antiriciclaggio	Personale sulla base degli ambiti di competenza	Nel triennio
Aggiornamento professionale	Corsi e seminari vari su nuove competenze e normative	Aggiornamento sulle attività svolte per accrescere e migliorare le conoscenze e le competenze acquisite	Tutto il personale sulla base degli ambiti	Nel triennio

Formazione per area tematica	N. corsi
Tecnico specialistica	59
Comunicazione	0
Manageriale	3
Multidisciplinare (sviluppo competenze)	4
Informatica-telematica	3
Totale	69



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

A livello conclusivo si riepilogano per le diverse parti del PIAO i vari strumenti e le modalità di controllo, nonché i soggetti responsabili, ricordando che l'art. 6 del D.Lgs 80/2021 ha previsto il monitoraggio integrato e permanente di tutte le sezioni che compongono il presente documento ai fini di valutare gli esiti che le misure inserite hanno generato in particolare sull'utenza in termini di soddisfazione.

Ambito	Modalità di monitoraggio	Strumenti di monitoraggio	Responsabile	Controlli esterni
Valore Pubblico	Sulla base di quanto stabilito dal D.Lgs 150/2009 OVP verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalazione di interventi correttivi. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, condiviso con le organizzazioni sindacali.	<ul style="list-style-type: none"> - Relazione performance - Approvazione relazione da parte degli organi politici - Validazione relazione OVP - Pubblicazione relazione nella sezione Amministrazione Trasparente - Pubblicazione sistema valutazione 	Dirigenza Responsabile Risorse e Patrimonio Responsabile Personale e Organizzazione	OVP Revisori Consiglio e Giunta camerale RSU e sindacati
Performance				
Rischi corruttivi e trasparenza	La funzione di monitoraggio e riesame delle misure anticorruzione previste è di competenza del RPCT con la collaborazione dei dirigenti e dei responsabili degli vari ambiti attenzionati e dell'OVP. Per la trasparenza il monitoraggio è svolto dall'OVP con il supporto del RPCT (D.lgs. n. 150/2009) per verificare completezza, aggiornamento e formato dei documenti pubblicati nelle specifiche Sezioni del sito Amministrazione Trasparente annualmente indicati da ANAC.	<ul style="list-style-type: none"> - Relazione annuale RPCT - Attestazioni OVP - Prospetto riepilogativo su elenco obblighi pubblicazione su sito AT 	RPCT Dirigenza Responsabile Personale e Organizzazione Responsabili vari ambiti	OVP Anac

Ambito	Modalità di monitoraggio	Strumenti di monitoraggio	Responsabile	Controlli esterni
Pari opportunità	Il monitoraggio dei risultati connessi alle azioni volte alla promozione delle pari opportunità è effettuato dal Comitato unico di garanzia dell'Ente (CUG), mediante una relazione annuale che illustra l'attuazione delle iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità.	<ul style="list-style-type: none"> - Relazione CUG - Indagini interne benessere organizzativo 	Dirigenza Responsabile Personale e Organizzazione	Funzione Pubblica Consigliera provinciale pari opportunità
Organizzazione e capitale umano	Il monitoraggio delle attività collegate al lavoro agile, piano dei fabbisogni e formazione avviene sia per il tramite del monitoraggio delle performance, sia mediante la condivisione con le organizzazioni sindacali.	<ul style="list-style-type: none"> - Valutazione annuale organi politici - Contratti integrativi personale - Indagini di customer interna 	Dirigenza Responsabile Risorse e Patrimonio Responsabile Personale e Organizzazione	Revisori Consiglio e Giunta camerale Ispettori ministeriali RSU e sindacati

Delle risultanze degli obiettivi inseriti nel precedente PIAO si è dato conto nelle specifiche sezioni del presente documento o nelle apposite relazione allegate allo stesso.

- Azioni positive e pari opportunità:
 - Piano Azioni Positive (PAP) 2023-2025
 - Relazione del Comitato Unico di Garanzia anno 2022
- Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2023-2025:
 - Metodologia
 - Allegato A- Mappatura
 - Allegato B - Schede Rischio
 - Allegato C -Misure Generali
 - Scheda Relazione RPCT 2022
 - Trasparenza
- Piano triennale per l'individuazione di misure finalizzate alla razionalizzazione nell'utilizzo di dotazioni strumentali, autovetture di servizio e beni immobili: triennio 2023/2025 (determinazione n. 409 del 14 dicembre 2022).