



Piano triennale fabbisogno del personale 2022-2024



CAMERA DI COMMERCIO
COSENZA



ALLEGATO
DGC ___/2022

Piano triennale fabbisogno del personale 2022-2024



**CAMERA DI COMMERCIO
COSENZA**

Revisione	Verificato da	Approvato da	trasmesso a

Sommario

.....	1
1. PREMESSA	7
2. MISSION, VISION E VALORI DI RIFERIMENTO	9
3. CONTESTO NORMATIVO E LINEE GUIDA FP	17
4. RIFORMA CAMERALE E IMPATTO SULLA CAPACITA' ASSUNZIONALE	22
5. MAPPA DEI SERVIZI E DELLE COMPETENZE	25
5.1 PERIMETRO DI INTERVENTO	25
5.2 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	26
5.3 SERVIZI E COMPETENZE	28
6. DOTAZIONE ORGANICA	31
7. SPESA POTENZIALE MASSIMA.....	35
8. CESSAZIONI DAL SERVIZIO	37
9. PIANO OCCUPAZIONALE 2022: CAMERA DI COMMERCIO.....	38
9.1 VINCOLI ALLA DEFINIZIONE DEL FABBISOGNO QUANTITATIVO.	38
9.2 STEP PROCEDURALI PREVISTI PER LE PROCEDURE DA AVVIARE NEL 2022.....	40
9.3 FABBISOGNO QUALITATIVO: PROFILI E COMPETENZE PROFESSIONALI	42
10. PIANO OCCUPAZIONALE 2022: PROMOCOSENZA.....	46



CAMERA DI COMMERCIO
COSENZA

Piano triennale Fabbisogno del personale

2022-2024



1. PREMESSA

Utilizzare le leve di gestione delle risorse umane superando il concetto di mera "amministrazione" significa riconoscerne (e integrarne) il ruolo nell'ambito della più ampia strategia dell'organizzazione e quindi la necessità di costruire dei Piani di fabbisogno del personale coerenti con la missione evolutiva dell'Ente, andando oltre il concetto di mero adempimento finalizzato ad un asettico e acritico turn over.

Diventa, allora, una pre-condizione indispensabile avere la massima consapevolezza della missione, della visione e dei valori di riferimento, per poter essere in grado di disegnare una mappatura dettagliata dei processi da governare e delle professionalità, competenze e capacità richieste per farlo, non solo nella loro configurazione attuale (*as is*) ma - in un'accezione dinamica di continuo adattamento alla mutevolezza del contesto esterno - anche nella configurazione che meglio può continuare a garantire elevati standard di efficienza, efficacia e miglioramento della qualità dei servizi ai cittadini/utenti (*to be*).

Nella costruzione del Piano è altrettanto importante tenere presente che l'impatto sulla strategia complessiva dell'ente sarà tanto maggiore quanto più si riusciranno a contaminare le tradizionali classificazioni professionali e declaratorie contrattuali con l'individuazione di figure apparentemente lontane dalle finalità istituzionali ma che possono contribuire a individuare approcci innovativi alla soluzione dei problemi.

Se la ricerca di personale è diretta ad acquisire figure che presentino il mix di competenze tecniche e professionali (hard skill) e di competenze trasversali (soft skill) individuato nella mappatura, è evidente che nel costruire le relative procedure di reclutamento si deve tenere conto di tale multidimensionalità in ogni fase, dalla stesura del bando alla composizione delle commissioni di selezione, al fine di garantire che gli strumenti adottati siano coerenti con il profilo e le capacità da selezionare e che le prove (e le commissioni) siano realmente idonee a identificare competenze e attitudini dei candidati (*competency-based recruitment*).



La centralità della combinazione “hard/soft skill” ottimale rende pertanto necessario che quest’ultima sia adeguatamente descritta nei documenti diretti a disciplinare le singole procedure di reclutamento elencandone le rispettive declinazioni e che nel comporre le rispettive commissioni giudicatrici si preveda l’inserimento di professionalità adeguate. Sul punto le linee guida approvate con la Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica 24 aprile 2018, n. 3 dispongono al paragrafo 7 che, “in ogni caso, le amministrazioni dovrebbero preoccuparsi di assicurare una composizione equilibrata delle commissioni, in relazione ai titoli e alle prove di esame da valutare, includendovi esperti delle varie materie e preoccupandosi di affiancare commissari aventi diverse competenze e professionalità. In presenza di prove pratiche, per esempio, si può ipotizzare di includervi soggetti aventi una specifica esperienza professionale nei relativi settori. È bene comunque includere sia commissari dotati di conoscenze teoriche, sia commissari dotati di competenze pratiche. In relazione ai profili dei posti messi a bando e alle previsioni del bando relative ai titoli e alle prove, si può ipotizzare il coinvolgimento di commissari con specifiche competenze, per esempio, nel reclutamento e nella gestione delle risorse umane, nel negoziato o nella psicologia del lavoro”.



2. MISSION, VISION E VALORI DI RIFERIMENTO

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

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

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

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

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



#ModelloCameraCosenza.

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

- la **trasparenza, la lealtà, la collegialità e l'attribuzione delle funzioni per vocazione**, siano i principi fondanti del funzionamento dell'Ente;
- l'evoluzione e il cambiamento del sistema economico guidino verso la corretta interpretazione del programma dei settori espressi dalle proprie rappresentanze sindacali;
- la **rappresentanza verso il sistema imprenditoriale** sia garantita nel modo più esteso, al fine di favorirne lo sviluppo integrato e sostenibile;
- il Consiglio sia informato trimestralmente dalla Giunta sulle attività, sul loro andamento e su ogni azione ritenuta di rilevante interesse;
- la Giunta e il Presidente relazionino, con cadenza almeno annuale, a tutte le Associazioni ed Organizzazioni rappresentative del mondo delle imprese, dei lavoratori, dei consumatori e degli ordini professionali (sia interne che esterne alla compagine camerale) sullo stato dei servizi offerti e le attività realizzate, e comunichino il piano dei servizi e delle attività da realizzare per il futuro;
- si adottino azioni e comportamenti tesi a garantire che le decisioni assunte dagli organi siano largamente unitarie, sperando unanimi, nel rispetto dei ruoli gestionali collegati alle singole capacità manageriali;

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

Rimane la convinzione, supportata dalle evidenze registrate nello scorso quinquennio,



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

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

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

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

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



miglioramento dell'intera provincia.

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

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

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

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

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

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



potenziali soggetti interessati.

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

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

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

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

Le attività formative sono state scelte secondo la logica del Bottom Up. I dipendenti



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

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

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

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

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

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

I partenariati con le istituzioni locali hanno già prodotto progetti fattivi che hanno



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

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

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

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



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

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

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

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

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

Come meglio specificato più avanti, si rende perciò necessario disegnare una diversa configurazione professionale e numerica della dotazione sulle diverse categorie,



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

3. CONTESTO NORMATIVO E LINEE GUIDA FP

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

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

I due decreti attuativi della delega contenuta nella legge n. 124/2015 per quanto attiene alla riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, i quali costituiscono l'asse portante della c.d. "riforma Madia": il D.lgs. n.74/2017 (modifiche al D.lgs. n. 150/2009, c.d. "legge Brunetta") e il D.lgs. n. 75/2017, contengono positive misure nei confronti della pubblica amministrazione, quali il passaggio dalla vecchia "pianta organica"



alla rimodulazione della dotazione organica in funzione dei fabbisogni programmati di personale (art. 6, comma 3 del D.lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 4, comma 1 del D.lgs. n. 75/2017) e la previsione di un piano straordinario di assorbimento del precariato. Inoltre, il D.lgs. n. 74/2017 interviene nell'ottica della valorizzazione delle risorse umane in servizio, prevedendo criteri di riconoscimento del merito nella valutazione della performance organizzativa e individuale, in coerenza con gli obiettivi strategici di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, di efficienza e trasparenza delle amministrazioni.

La legge delega n. 124/2015 (art. 16 commi 1 e 2, e art. 17 comma 1) ha riformulato le norme contenute nel Testo Unico del Pubblico Impiego in materia di organizzazione e gestione delle risorse umane nelle amministrazioni pubbliche, introducendo alcuni rilevanti criteri ai quali occorre parametrare le scelte organizzative inerenti al fabbisogno di personale, non escluso quello inquadrato alle dipendenze degli enti camerali.

La disciplina in materia di programmazione del fabbisogno di personale si estende dunque al sistema delle Camere di commercio, in quanto amministrazioni pubbliche, dovendosi perciò armonizzare con le nuove norme, di riordino delle funzioni di queste ultime e di razionalizzazione delle loro sedi, che trovano posto nel vigente D.lgs. n. 219/2016 (modifiche alla legge n. 580/1993).

In tal senso, già l'art. 17 della legge 124/2015, che ha modificato l'art. 6 del D.lgs. n. 165/2001, richiamando la disposizione contenuta nell'art. 3, comma 1 del predetto decreto di riforma del sistema camerale prevede sia la definizione degli obiettivi di contenimento delle assunzioni, differenziati in base agli effettivi fabbisogni, che il progressivo superamento della dotazione organica quale limite assunzionale, pur nel dovuto rispetto "dei vincoli di spesa", che rispondono anche all'esigenza di favorire i processi di mobilità ex art. 30, commi 1 e 2, e ss., del D.lgs. n. 165/2001.

La predisposizione del piano triennale per il fabbisogno del personale deve coniugare l'ottimale impiego delle risorse pubbliche disponibili e gli obiettivi di performance



organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ed assicurare il rispetto degli equilibri di finanza pubblica.

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

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

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

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

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

Al fine di orientare le amministrazioni pubbliche nella predisposizione dei rispettivi piani



dei fabbisogni, sono state emanate apposite linee-guida con decreto del Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione in data 8 maggio 2018 e pubblicate sulla G.U. n. 173 del 27/07/2018.

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

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

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

Pertanto le amministrazioni, all'interno del limite finanziario massimo (spesa potenziale massima), ottimizzando l'impiego delle risorse pubbliche, perseguendo obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini mediante l'adozione del piano triennale dei fabbisogni di personale (in coerenza con



la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le apposite linee di indirizzo) possono procedere all'eventuale rimodulazione della dotazione organica in base ai fabbisogni programmati "garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione".

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

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

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

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

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

Nel rispetto dei suddetti indicatori di spesa potenziale massima, le amministrazioni, nell'ambito del PTFP, potranno quindi procedere annualmente alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale, in base ai fabbisogni programmati, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 2, comma 10- bis, del decreto



Legge 6 luglio 2012, n. 95 e garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione". (Linee di indirizzo, paragrafo 2.1, pag. 10).

4. RIFORMA CAMERALE E IMPATTO SULLA CAPACITA' ASSUNZIONALE

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

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

In tale contesto interviene tuttavia l'articolo 1, comma 450, della legge n. 145 del 30/12/2018, che recita: "*Dopo il comma 9 dell'articolo 3 del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 219, è inserito il seguente: « 9-bis. A decorrere dal 1° gennaio 2019*



e fino al completamento delle procedure di mobilità di cui al presente articolo, le camere di commercio non oggetto di accorpamento, ovvero che abbiano concluso il processo di accorpamento, possono procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente al fine di assicurare l'invarianza degli effetti sui saldi di finanza pubblica»".

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

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

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

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



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

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

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

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

La spesa richiamata dall'art. 3, comma 9-bis, del D.Lgs. n. 219/16, cioè quella "corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente" va necessariamente integrata



con la spesa recuperabile dai c.d. "resti assunzionali": la possibilità del recupero dei resti corrisponde, infatti, a un principio generale desumibile dai pareri resi dalla Corte dei Conti in riferimento a previsioni dal contenuto del tutto analogo.

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

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

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

5. MAPPA DEI SERVIZI E DELLE COMPETENZE

5.1 Perimetro di intervento

Occorre innanzitutto fare riferimento alla mappa dei servizi adottata a livello di sistema camerale, per come aggiornata a seguito del Decreto Mise del 7/03/2019, che individua i servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale



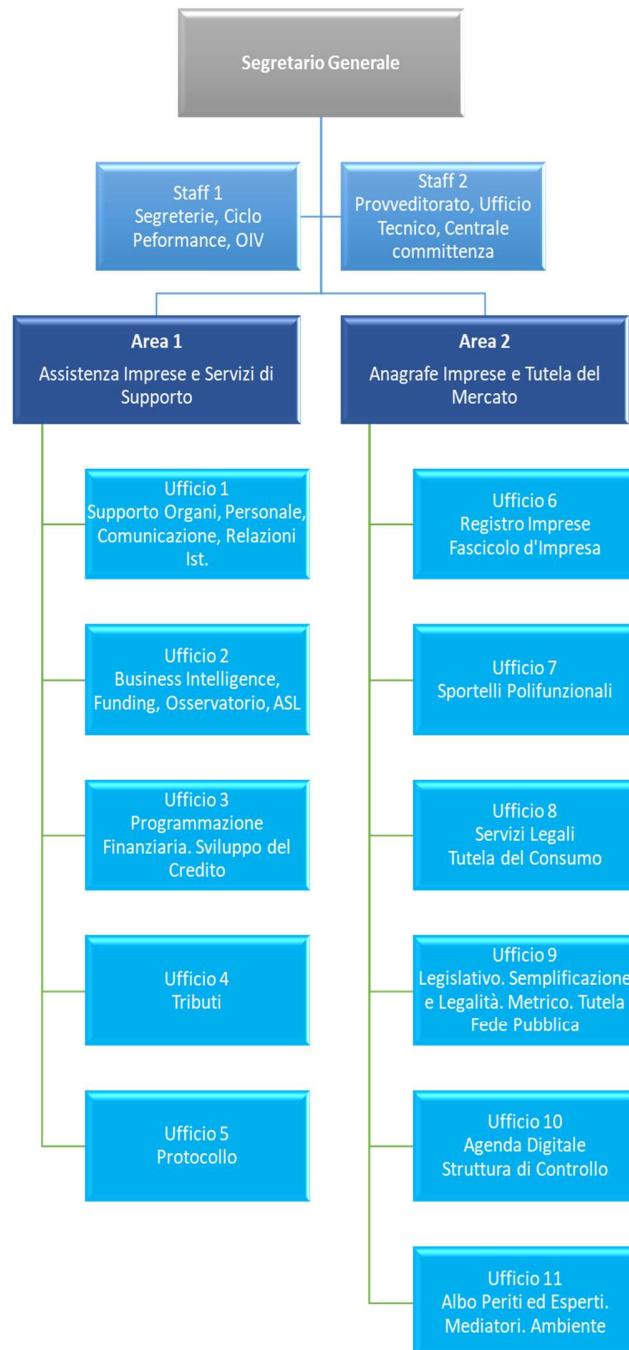
con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche individuate dal comma 2 dell'art. 2 della L.n. 580/1993 e s.i.m.:

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

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

5.2 Struttura organizzativa

Gli ambiti di servizio sopra individuati sono erogati direttamente attraverso la struttura organizzativa della Camera di Commercio di Cosenza, adottata con Delibera di giunta n. 17 dell'11.03.2016 è attualmente caratterizzata da due Uffici di Staff e due Aree. L'assetto micro-organizzativo è stato invece definito dal Segretario Generale con ordine di servizio n. 4 del 14.03.2016.





5.3 Servizi e competenze

Nella predisposizione della pianificazione si tiene conto di una mappa concettuale – realizzata nell'ambito del progetto SMARTAPLAB, nato dalla collaborazione tra SDA Bocconi School of Management e la Scuola Nazionale di Amministrazione - SNA, e di un progetto di lavoro pilota con UNIONCAMERE – in cui per ciascun processo gestito dall'ente è definita la relativa associazione con risorse umane definite sulla base di quattro dimensioni:

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

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

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

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

1. Processi di supporto:

- A1 - Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente
- A2 - Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato
- A3 - Comunicazione



- B1-B2-B3 - Risorse umane, Acquisti, patrimonio e servizi di sede, Bilancio e finanza
2. Processi Primari – Servizi anagrafici e di regolazione:
- C1 - Semplificazione e trasparenza
 - C2 - Tutela e legalità
3. Processi Primari – Servizi per lo sviluppo dell'economia e per la formazione/mondo del lavoro:
- D1 - Internazionalizzazione
 - D2 - Digitalizzazione
 - D3 - Turismo e cultura
 - D4 - Orientamento al lavoro ed alle professioni
 - D5 - Ambiente e sviluppo sostenibile
 - D6 - Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti

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

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



Conoscenze specifiche	Conoscenze specifiche	Conoscenze specifiche
Competenze	Competenze	Competenze
Capacità tecniche	Capacità tecniche	Capacità tecniche
Softskill	Softskill	Softskill
Categoria B3		
Conoscenze di Base comuni a tutti i processi		
Conoscenze specifiche	Conoscenze specifiche	Conoscenze specifiche
Competenze	Competenze	Competenze
Capacità tecniche	Capacità tecniche	Capacità tecniche
Softskill	Softskill	Softskill
Categoria B1		
Conoscenze di Base comuni a tutti i processi		
Conoscenze specifiche	Conoscenze specifiche	Conoscenze specifiche
Competenze	Competenze	Competenze
Capacità tecniche	Capacità tecniche	Capacità tecniche
Softskill	Softskill	Softskill
Categoria A		
Conoscenze di Base comuni a tutti i processi		
Conoscenze specifiche	Conoscenze specifiche	Conoscenze specifiche
Competenze	Competenze	Competenze
Capacità tecniche	Capacità tecniche	Capacità tecniche
Softskill	Softskill	Softskill

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



6. DOTAZIONE ORGANICA

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

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

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

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

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



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

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

Ai sensi del DM MISE 16.2.2018, art. 7, "le camere di commercio di cui all'allegato A) (tra le quali rientra la Camera di Commercio di Cosenza) (...) sono tenute a rideterminare il proprio contingente di personale dirigente e non dirigente e, di conseguenza, le proprie dotazioni organiche, tenendo conto del riassetto dei servizi e degli ambiti prioritari di interventi individuati ai sensi del comma 4 lett. a-bis) dell'art. 18 della L.n. 580/1993".

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

In termini di inquadramento generale, è opportuno sottolineare che, in esito alle modifiche apportate su questi aspetti dagli interventi normativi operati con il d. lgs. n. 75/2017, la dotazione organica non costituisce più un elemento cristallizzato ma va



letta come spesa potenziale massima, al cui interno ogni amministrazione può delineare la propria fisionomia di fabbisogno di capitale umano individuando gli specifici fabbisogni di personale e, in base a questi ultimi, rimodulare la consistenza di personale in termini qualitativi e quantitativi.

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

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

L'attuale assetto organizzativo, descritto al paragrafo 5.2, è stato disegnato con la riorganizzazione messa in atto dalla Camera di Commercio nel 2016. Tale riorganizzazione rappresenta il punto di arrivo di un percorso di ridimensionamento della dotazione organica avviato nel 2009 e che, con particolare riferimento alle posizioni dirigenziali e apicali, ha seguito la direzione impressa dal legislatore negli ultimi anni, con una progressiva riduzione delle figure dirigenziali (passate da 4 e 2) e di quelle apicali (da 24 a 18).

La situazione fotografata da Unioncamere ai fini del Piano di razionalizzazione approvato dal Ministero dello Sviluppo Economico con D.M. 16/02/2018, restituisce una configurazione difforme dall'impianto organizzativo adottato dall'ente (con due



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

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

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

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

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

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



7. SPESA POTENZIALE MASSIMA

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

La dotazione organica, espressa in termini finanziari, assume il significato di "dotazione di spesa potenziale massima" ed è calcolata in base agli oneri per il personale che ne costituisce la configurazione vigente al momento della pianificazione. Resta fermo che - come precisano le stesse linee di indirizzo della Funzione Pubblica - in concreto, la spesa del personale in servizio, sommata a quella derivante dalle facoltà di assunzioni consentite, comprese quelle previste dalle leggi speciali, non può essere superiore alla spesa potenziale massima, espressione dell'ultima dotazione organica adottata.

Assumendo quale parametro fisso lo stipendio tabellare su posizione economica iniziale, cui aggiungere gli oneri riflessi a carico dell'Amministrazione e l'Irap (ed escludendo gli oneri relativi al trattamento accessorio), va calcolato il valore di spesa potenziale della Camera di Commercio di Cosenza, corrispondente all'ultima dotazione organica adottata, così come quantificata nella seguente tabella.



SPESA POTENZIALE SU ULTIMA DOTAZIONE ADOTTATA (D.M. 16.02.18)

Cat.	Stipendio base	Stipendio annuo	CTR INPDAP	CTR ENPDEP	INAIL	IRAP	Totale	Posti	Totale Spesa Potenziale
DIR	€ 3.481,60	€ 45.260,80	€ 10.772,07	€ 42,09	€ 228,57	€ 3.847,17	€ 60.150,70	1	€ 60.150,70
D	€ 1.844,62	€ 23.980,06	€ 5.707,25	€ 22,30	€ 121,10	€ 2.038,31	€ 31.869,02	15	€ 478.035,30
C	€ 1.695,34	€ 22.039,42	€ 5.245,38	€ 20,50	€ 111,30	€ 1.873,35	€ 29.289,95	23	€ 673.668,81
B3	€ 1.588,65	€ 20.652,45	€ 4.915,28	€ 19,21	€ 104,29	€ 1.755,46	€ 27.446,69	8	€ 219.573,54
B1	€ 1.505,84	€ 19.575,92	€ 4.659,07	€ 18,21	€ 98,86	€ 1.663,95	€ 26.016,01	3	€ 78.048,02
A	€ 1.421,75	€ 18.482,75	€ 4.398,89	€ 17,19	€ 93,34	€ 1.571,03	€ 24.563,21	1	€ 24.563,21
								51	€ 1.534.039,58

Assumendo conseguentemente, quale punto di partenza, la spesa potenziale massima di **€ 1.534.039,58** occorre calcolare con i medesimi parametri la spesa del personale in servizio 31/12/2021 (43 unità) così come quantificata nella seguente tabella.

Cat.	Stipendio base	Stipendio annuo	CTR INPDAP	CTR ENPDEP	INAIL	IRAP	Totale	Posti	Totale Spesa al 31.12.2021
DIR	€ 3.481,60	€ 45.260,80	€ 10.772,07	€ 42,09	€ 228,57	€ 3.847,17	€ 60.150,70	1	€ 60.150,70
D	€ 1.844,62	€ 23.980,06	€ 5.707,25	€ 22,30	€ 121,10	€ 2.038,31	€ 31.869,02	14	€ 446.166,28
C	€ 1.695,34	€ 22.039,42	€ 5.245,38	€ 20,50	€ 111,30	€ 1.873,35	€ 29.289,95	19	€ 556.509,02
B3	€ 1.588,65	€ 20.652,45	€ 4.915,28	€ 19,21	€ 104,29	€ 1.755,46	€ 27.446,69	5	€ 137.233,47
B1	€ 1.505,84	€ 19.575,92	€ 4.659,07	€ 18,21	€ 98,86	€ 1.663,95	€ 26.016,01	3	€ 78.048,02
A	€ 1.421,75	€ 18.482,75	€ 4.398,89	€ 17,19	€ 93,34	€ 1.571,03	€ 24.563,21	1	€ 24.563,21
								43	€ 1.302.670,69



8. CESSAZIONI DAL SERVIZIO

Partendo dal presupposto che “Resta fermo che, in concreto, la spesa del personale in servizio, sommata a quella derivante dalle facoltà di assunzioni consentite non può essere superiore alla spesa potenziale massima, espressione dell’ultima dotazione organica adottata” vigente al 2021, e rilevato che la differenza tra spesa potenziale massima, pari ad **€ 1.534.039,58** e spesa effettiva del personale in servizio al 31/12/2021, pari **ad € 1.302.670,69** corrisponde a **€ 231.368,89** per cui, in ogni caso, la spesa per nuove assunzioni va contenuta entro tale cifra, occorre calcolare, ai sensi dell’art. 1, comma 450, della legge 145/2018, la spesa corrispondente alle cessazioni dal servizio che, qualora inferiore ad € 231.368,89 andrebbe a diminuire tale capacità assunzionale.

Adottando in maniera omogenea i parametri utilizzati per calcolare i valori di spesa potenziale massima e di spesa del personale in servizio, la spesa corrispondente alle cessazioni dal servizio è quella risultante dalla seguente tabella.

Si precisa che nel 2018 non ci sono state cessazioni.

Anno cessaz.	Cat.	Stipendio base	Stipendio annuo	CTR INPDAP	CTR ENPDEP	INAIL	IRAP	TOTALE
2019	B3	€ 1.588,65	€ 20.652,45	€ 4.915,28	€ 19,21	€ 104,29	€ 1.755,46	€ 27.446,69
2019	C	€ 1.695,34	€ 22.039,42	€ 5.245,38	€ 20,50	€ 111,30	€ 1.873,35	€ 29.289,95
2019	A	€ 1.421,75	€ 18.482,75	€ 4.398,89	€ 17,19	€ 93,34	€ 1.571,03	€ 24.563,21
2020	B3	€ 1.588,65	€ 20.652,45	€ 4.915,28	€ 19,21	€ 104,29	€ 1.755,46	€ 27.446,69
2020	B1	€ 1.505,84	€ 19.575,92	€ 4.659,07	€ 18,21	€ 98,86	€ 1.663,95	€ 26.016,01
2020	C	€ 1.695,34	€ 22.039,42	€ 5.245,38	€ 20,50	€ 111,30	€ 1.873,35	€ 29.289,95
2020	C	€ 1.695,34	€ 22.039,42	€ 5.245,38	€ 20,50	€ 111,30	€ 1.873,35	€ 29.289,95
2021	B3	€ 1.588,65	€ 20.652,45	€ 4.915,28	€ 19,21	€ 104,29	€ 1.755,46	€ 27.446,69
2021	C	€ 1.695,34	€ 22.039,42	€ 5.245,38	€ 20,50	€ 111,30	€ 1.873,35	€ 29.289,95
2021	D	€ 1.844,62	€ 23.980,06	€ 5.707,25	€ 22,30	€ 121,10	€ 2.038,31	€ 31.869,02
								€ 281.948,10

La spesa per cessazioni è pari ad € 281.948,10 e risulta pertanto superiore, alla differenza tra spesa potenziale massima e spesa effettiva del personale in servizio al



31/12/2021 corrispondente, come sopra evidenziato ad 231.368,89 e quindi, in base al principio secondo cui la spesa del personale in servizio, sommata a quella derivante dalle facoltà di assunzioni consentite, non può essere superiore alla spesa potenziale massima, in quanto la spesa potenziale massima è imposta come vincolo esterno ("limite di contabilità pubblica") che non può essere oltrepassato dal piano triennale dei fabbisogni di personale, la capacità assunzionale della Camera di Commercio di Cosenza per l'anno 2022 resta attestata su **€ 231.368,89**.

I valori, per omogeneità, sono stati considerati nell'importo dello stipendio base.

9. PIANO OCCUPAZIONALE 2022: CAMERA DI COMMERCIO

9.1 Vincoli alla definizione del fabbisogno quantitativo.

Si provvede alla definizione del piano occupazionale 2022 specificando che, in relazione alle annualità 2023 e 2024, a fronte di ulteriori previste cessazioni di personale, il percorso di avvicinamento alla nuova dotazione può realizzarsi attraverso più alternative, meglio specificate più avanti, in considerazione della limitata portata temporale dell'art. 1 comma 450 della legge 145/2018 nonché della circostanza che gli spazi assunzionali restano vincolati alle disposizioni di legge relative al riaspetto del Sistema Camerale.

La spesa richiamata dall'art. 3, comma 9-bis, del D.Lgs. n. 219/16, cioè quella corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente" va necessariamente integrata con la spesa recuperabile dai c.d. "resti assunzionali": la possibilità del recupero dei resti corrisponde, infatti, a un principio generale secondo cui "i resti assunzionali sono rappresentati dalle capacità assunzionali maturate e quantificate secondo le norme vigenti ratione temporis dell'epoca di cessazione dal servizio del personale ma non utilizzate entro il triennio successivo alla maturazione" (Sezione Autonomie Corte conti 25/2017. Quindi le risorse non utilizzate nel 2019 (anno di prima applicazione dell'art. 3, comma 9-bis, del D.Lgs. n. 219/16), calcolate sulle cessazioni 2018, potranno essere utilizzate nel 2020 insieme alle risorse calcolate sulle cessazioni 2019, e così via, per il triennio.



Considerato che l'impianto regolativo delle capacità assunzionali delle CCIAA si basa sull'art. 3 del Dlgs. 219/2016, derogato in parte dalla legge di bilancio 145/2018 che ha inserito il comma 9 bis, e confermato nel regime delle assunzioni dalla legge di bilancio 160/2019, la Camera di Commercio, nel predisporre il piano del fabbisogno in base ad una interpretazione rigorosa, vorrebbe utilizzare i resti delle capacità assunzionali limitatamente al triennio precedente 2019, 2020 e 2021.

Quindi questa la situazione:

- 2019 - cessati:
 - N. 1 Cat. A,
 - N. 1 Cat. B3,
 - N. 1 Cat. 1C,
- 2020 - cessati:
 - N. 1 Cat. B1,
 - N. 2 Cat. C,
 - N. 1 B3 disabile (rendendo scoperta la quota del secondo disabile, superando le 35 unità),
- 2021 - cessati:
 - N. 1 Cat. B3,
 - N. 1 Cat. C
 - N. 1 Cat. D.

Il budget assunzionale spendibile nella programmazione è pari alla spesa di tali cessazioni.

La possibilità di recupero dei resti è un dato pacificamente acquisito: v. anche Corte Conti Sez. Riunite 52/2010 e Sez. Lombardia 167/2011, entrambe riferite a norme che non prevedevano espressamente la possibilità di recupero. Si possono cumulare solo i resti relativi alle assunzioni possibili a partire dal 2019 (calcolate sulle cessazioni 2018) e anni successivi.

La cessazione del disabile avvenuta nel 2020 non ha influito sui risparmi per nuove assunzioni nel 2021; infatti, nella direttiva 1/2019 del DFP si legge (pagina 13): "Va da



sé che le cessazioni di personale appartenente alle categorie protette non vanno computate ai fini della determinazione delle risorse utili per le nuove assunzioni"; tuttavia, l'assunzione del disabile nel 2021 (o negli anni successivi) non riduce neppure il budget assunzioni (purché in quota d'obbligo – v. direttiva 1/2019 cit.).

Pertanto, la programmazione 2022-2024 diventa:

- **2022**
 - n. 2 unità Cat. B3 (completamento procedura avviata nel 2021);
 - n. 3 unità Cat. C (completamento procedura avviata nel 2021);
 - N. 1 unità Cat. D, attraverso applicazione dell'art. 52 comma 1-bis, del d.lgs. n. 165 del 2001, come modificato dal decreto-legge n. 80 del 2021, convertito con legge n. 113 del 2021;
 - n. 1 unità Cat. D;
- **2023-2024 (o successivi)**
 - n. 1 unità Dirigenziale;

anche alla luce dei nuovi standard definiti dalla Camera di commercio di Cosenza con Deliberazione di Consiglio n. 2 del 28.07.2021.

9.2 Step procedurali previsti per le procedure da avviare nel 2022

- 1) Previe relazioni sindacali, approvazione in Giunta del Piano fabbisogno, con contestuale copertura nel Preventivo economico;
- 2) aggiornamento del R.O.U.S ai fini dell'applicazione dell'articolo 52, comma 1-bis, del d.lgs. n. 165 del 2001, come modificato dal decreto-legge n. 80 del 2021, convertito con legge n. 113 del 2021;
- 3) richiesta all'Unioncamere di eventuali sovrannumeri fra Camere di commercio;
- 4) mobilità obbligatoria ex art. 34 bis D. Lgs n.165/2001;
- 5) mobilità volontaria ex art. 30 D. Lgs n.165/2001, se obbligatoria ;
- 6) esperimento delle procedure comparative per l'accesso all'area superiore;



7) concorso pubblico qualora non si coprano i posti con gli step precedenti.

Attraverso la copertura del fabbisogno, si intende potenziare anche la sede decentrata di Cantinella.

Con riferimento agli obblighi in tema di collocamento obbligatorio, la Camera di Cosenza rientra tra gli enti tenuti ad avere alle dipendenze un numero di lavoratori appartenenti alle categorie protette pari a n. 2 lavoratori occupati, occupando attualmente tra i 3 e 50, dipendenti, secondo i criteri di computo indicati dalla stessa legge 68/1999 nonché dalle Direttive ministeriali in materia, rispetto ai quali non si rilevano coperture, a seguito della conclusione delle procedure di collocamento mirato avviate in esecuzione del Piano occupazionale 2021.

Si rende quindi possibile operare le più opportune valutazioni in ordine ad ulteriori assunzioni che, per tutto quanto prima rappresentato, dovranno tener conto di due obblighi:

- Copertura di posti liberi nella dotazione organica;
- Contenimento della spesa entro i limiti individuati nei paragrafi precedenti.

Dovendo garantire la neutralità di spesa nel limite fissato di **€ 231.368,89** per il 2022, la copertura delle suddette posizioni comporta una spesa pari ad **€ 206.501,27**, come specificato nella seguente tabella, con un residuo pari ad **€ 24.867,62**.

Anno	Cat. da coprire	Stipendio base	Stipendio annuo	CTR INPDAP	CTR ENPDEP	INAIL	IRAP	TOTALE spesa
2022	B3	€ 1.588,65	€ 20.652,45	€ 4.915,28	€ 19,21	€ 104,29	€ 1.755,46	€ 27.446,69
2022	B3	€ 1.588,65	€ 20.652,45	€ 4.915,28	€ 19,21	€ 104,29	€ 1.755,46	€ 27.446,69
2022	C	€ 1.695,34	€ 22.039,42	€ 5.245,38	€ 20,50	€ 111,30	€ 1.873,35	€ 29.289,95
2022	C	€ 1.695,34	€ 22.039,42	€ 5.245,38	€ 20,50	€ 111,30	€ 1.873,35	€ 29.289,95
2022	C	€ 1.695,34	€ 22.039,42	€ 5.245,38	€ 20,50	€ 111,30	€ 1.873,35	€ 29.289,95
2022	D	€ 1.844,62	€ 23.980,06	€ 5.707,25	€ 22,30	€ 121,10	€ 2.038,31	€ 31.869,02
2022	D	€ 1.844,62	€ 23.980,06	€ 5.707,25	€ 22,30	€ 121,10	€ 2.038,31	€ 31.869,02
								€ 206.501,27



9.3 Fabbisogno qualitativo: profili e competenze professionali

Le valutazioni quantitative sopra descritte rappresentano un vincolo nella definizione dei fabbisogni prioritari ed emergenti, dal punto di vista qualitativo, delle nuove risorse umane da acquisire.

La forte connotazione innovativa di #OpenCameraCosenza, prima, e di #ModelloCameraCosenza oggi, ha veicolato un'immagine molto positiva dell'ente Camerale.

Dall'inserimento tra le best practice internazionali dell'OCSE nella piattaforma OPSI, all'aggiudicazione di due "Premi Olivetti", il 2017 e il 2019, dalla partecipazione pluriennale al Salone della CSR dell'Innovazione Sociale e alla finale del Premio nazionale OpenGov Champion 2019, fino alla più recente inclusione all'interno del Global Compact delle Nazioni Unite, e nel comitato organizzatore di IGF Italia, del quale ha ospitato le ultime due edizioni (2020, 2021) e si candida ad ospitare il Forum Globale nel 2024, la Camera di Commercio è oggi, sicuramente, un datore di lavoro con una forte reputazione, non solo a livello locale ma anche nazionale ed internazionale.

La meta da raggiungere è rappresentata da:

- 1) **Un cambiamento rivolto all'interno dell'organizzazione**, in cui accanto al consolidamento del modello organizzativo di #OpenCameraCosenza, attraverso la continua manutenzione e implementazione dei sistemi di coinvolgimento del personale, si persegua una più approfondita conoscenza dei dipendenti, in termini di competenze e soft skill, favorendone l'evoluzione continua, soprattutto in ambito digitale, anche attraverso processi di knowledge sharing proattivi.
- 2) **Un cambiamento rivolto all'esterno**: verso le altre Istituzioni, affinché il #ModelloCameraCosenza possa trasferirsi alla rete formale del sistema e alle altre PA, e verso le imprese, proponendosi anche nei loro confronti come agente di cambiamento, ad esempio nell'affrontare i processi di digitalizzazione, che rappresentano sempre di più un imprescindibile strumento di sviluppo e di risposta alle



crisi. L'obiettivo è quello di coinvolgere proattivamente le imprese in processi di trasformazione digitale innescandoli dal basso: diffondere la conoscenza per creare una cultura del digitale che alimenti un circolo evolutivo virtuoso.

Alla luce dell'importante ricambio generazionale cui ci si appresta ad assistere nel settore pubblico, anche in termini di competenze richieste, ciò rappresenta quindi un passaggio essenziale ad un approccio strategico nei confronti del bisogno di attirare, selezionare e trattenere i lavoratori più competenti, ovvero, detto in altri termini, di dedicare risorse ed energie ad attività c.d. di employer branding, giacché diventa pressante, per la PA come per il privato, l'esigenza di fidelizzare la propria forza lavoro. L'immagine estremamente positiva della Camera contribuisce, per questa via, a superare quel deficit di attrattività dei talenti che rappresenta uno dei problemi con cui più comunemente si scontra la ricerca di risorse umane nella Pubblica Amministrazione, rispetto a quanto non accada per le aziende private, a causa di un minor valore generalmente riconosciuto alla "reputazione" della prima, come datore di lavoro, rispetto alle seconde. In questo senso, sia l'engagement del personale in servizio sia il reclutamento di nuove risorse, possono sicuramente trarre vantaggio dai risultati raggiunti dall'Ente nel comunicare i propri valori e gli aspetti positivi connessi al pubblico impiego, che possono portare a una scelta professionale di questo tipo anche al di là delle motivazioni intrinseche legate all'idea del rendere un servizio alla collettività.

La Camera di Commercio di Cosenza rappresenta una delle realtà pubbliche in cui la digitalizzazione è più presente dal punto di vista infrastrutturale. Tuttavia, il peso assunto nell'ultimo anno dal lavoro agile, quale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, ha fatto emergere, da un lato, l'esistenza di diversi livelli di competenze digitali tra i lavoratori dell'ente, le cui potenzialità sembrano presentare ancora notevoli margini di miglioramento, e dall'altro, una vera e propria carenza di figure professionali specifiche.

L'approccio alla trasformazione digitale può trarre enormi vantaggi da una rielaborazione dell'idea di prestazione lavorativa come agile e smart al tempo stesso, e cioè non solo (e semplicemente) uno svolgimento a distanza delle attività normalmente svolte in ufficio ma un cambiamento culturale nell'approccio al lavoro,



in cui il contributo di ciascuno al raggiungimento dei risultati sia valutato tanto più positivamente quanto più si dimostri versatile, efficiente, creativo oltre che elastico e rapido.

Per farlo bisogna però essere consapevoli che, al di là dell'offerta di strumenti tecnologici che permettono ai dipendenti di lavorare da remoto, è determinante l'individuazione di percorsi formativi diretti ad accrescere la cultura digitale a tutti i livelli gerarchici e un parallelo adeguamento dei sistemi di valutazione delle performance, per rendere più chiaramente misurabile, e quindi percepibile, l'impatto della tecnologia sia sulla qualità del lavoro che sui risultati.

Dal punto di vista della "riqualificazione digitale" del personale esistente, dovranno essere intraprese attività di mappatura delle reali competenze digitali esistenti quale strumento dinamico di supporto all'evoluzione digitale dell'intera ali fine di costruire processi di miglioramento continuo, attraverso la pianificazione e realizzazione di percorsi si sviluppo mirati, diretti a colmare le differenze tra dipendente e dipendente e una maggiore motivazione del personale nell'approccio alla trasformazione digitale.

Si tratta di un percorso di crescita dell'intera organizzazione i cui tempi di realizzazione possono essere notevolmente ridotti se accanto alla riqualificazione del personale esistente si prevede l'introduzione di nuove professionalità già in possesso delle conoscenze e competenze necessarie. Ciò permette di poter contare con immediatezza su personale qualificato e, contemporaneamente, attraverso percorsi di knowledge sharing, accelerare il processo complessivo di evoluzione digitale.

Una PA che è capace di esprimere appieno le proprie "potenzialità digitali" può aiutare meglio le imprese ad intraprendere la stessa strada. Attraverso il processo di trasformazione digitale, le persone che lavorano in Camera di Commercio acquisiscono maggiore consapevolezza degli strumenti tecnologici a disposizione, una più accentuata versatilità nella gestione dei processi e, contemporaneamente, la capacità di trasferire in modo competente informazioni sulle opportunità offerte dall'ente, e di fornire elementi di conoscenza sui possibili scenari evolutivi che il digitale apre alle imprese, stimolandone la ricerca di approfondimenti.



In questo senso si punta molto sia sull'infrastruttura digitale della Camera di Commercio, già molto avanzata rispetto al panorama generale delle P.A., sia sull'esperienza dei Punti Impresa Digitale che diventano un alleato prezioso nelle attività di supporto e divulgazione.

Per farlo, il personale non rimane ancorato al luogo fisico della prestazione lavorativa, tradizionalmente coincidente con la sede dell'organizzazione, ma si muove sul territorio, attraverso uffici mobili (camper personalizzati e attrezzati), per raggiungere le imprese nei loro luoghi di lavoro, effettuare un'attività di disseminazione della cultura digitale rendendo agile il proprio *smart working*.

L'obiettivo è quello di **coinvolgere proattivamente le imprese in processi di trasformazione digitale innescandoli dal basso**: diffondere la conoscenza degli strumenti per creare una cultura del digitale che alimenti un circolo evolutivo virtuoso.

Da questo punto di vista, l'attività degli uffici mobili si realizza lungo due direzioni:

1. Diffusione della cultura e dalla pratica del digitale.
2. Divulgazione dei servizi digitali che la Camera di Commercio di Cosenza è in grado di fornire alle imprese.

A fronte di tali considerazioni, tenuto conto dei profili in corso di assunzione sulle categoria C e B3, si propone di orientare l'attività di reclutamento delle suddette scoperture verso la ricerca dei seguenti profili professionali:

Categoria D (n. 2 unità da coprire)

- 1. N. 1 Profilo professionale: Esperto promozionale, CRM e di ricerca e analisi del mercato** Profilo di competenze: **Esperto marketing territoriale**. Si occupa di supportare la dirigenza per la definizione di una strategia di marketing per rendere più attrattivo e competitivo il territorio di appartenenza, comunicando le ricchezze culturali, economiche e sociali del contesto di riferimento (attraverso applicazione dell'art. 52 comma 1-bis, del d.lgs. n. 165 del 2001, come modificato dal decreto-legge n. 80 del 2021, convertito con legge n. 113 del 2021)



2. N. 1 Profilo professionale: Esperto anagrafico, di regolazione del mercato e dei servizi digitali Profilo di competenze: **Esperto processi amministrativi e servizi digitali.** Si occupa di snellire, semplificare e digitalizzare i servizi amministrativi camerale in raccordo con le altre PP.AA.

Si precisa che ogni ipotesi prospettata:

- soggiace all'obbligo di indicazione ad Unioncamere delle assunzioni previste con richiesta di eventuale presenza di personale camerale in soprannumero, come previsto dalla legge di riforma del sistema;
- successivamente, per la copertura dei posti, si dovrà provvedere alla verifica, tramite comunicazione al Dipartimento della Funzione pubblica ed ai centri regionali e provinciali per l'impiego (oggi solo regione), della possibilità di ricollocare personale collocato in disponibilità da altre Pubbliche Amministrazioni, ai sensi dell'art. 34-bis del D.Lgs. 165/2001;
- la legge n. 56 del 19/06/2019, c.d. "legge concretezza", all'art. 3, comma 8 ha previsto che tutte le Pubbliche Amministrazioni, al fine di ridurre i tempi di accesso al pubblico impiego, abbiano la possibilità di esperire le procedure concorsuali pubbliche nel triennio 2019 - 2021 senza effettuare previamente le procedure previste dall'art. 30 del D.Lgs. 165/2001 in materia di mobilità volontaria.

10. PIANO OCCUPAZIONALE 2022: PROMOCOSENZA

Con riferimento all'Azienda Speciale, tenuto conto anche dell'innesto di nuova unità di personale in seguito a sentenza, ci si riserva di operare le necessarie valutazioni inerenti alla trasformazione dell'azienda speciale in un modello organizzativo e societario consentito dal d.lgs. n. 175/2016, avente come oggetto sociale lo svolgimento di una delle nuove funzioni attribuite dal d.lgs. n. 219/2016 ed il mantenimento della Divisione Laboratorio, rispetto alla quale ultima potrebbe quindi rendersi necessaria una nuova selezione per Chimico nel 2023.