



P.I.A.O.

2024-2026

Piano Integrato Attività e Organizzazione



**CAMERA DI COMMERCIO
COSENZA**



Foto di Armand Khoury su Unsplash



CAMERA DI COMMERCIO
COSENZA

PIANO INTEGRATO ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

Gennaio 2024



Contenuti

PREMESSA.....	7
Riferimenti normativi	8
Logica di pianificazione integrata	15
Struttura del PIAO	16
1 IDENTITÀ DELL' AMMINISTRAZIONE	17
1.1 Mission, vision e valori di riferimento	17
1.2 Il perimetro delle attività svolte	22
1.3 Descrizione della struttura organizzativa	26
1.4 Le risorse economiche disponibili	34
2 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	35
2.1 Customer satisfaction e Reputation	35
3 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	36
3.1 VALORE PUBBLICO: GLI OBIETTIVI STRATEGICI	36
3.1.1 Pianificazione triennale: creazione di Valore pubblico e obiettivi strategici.....	36
3.1.2 La mappa e gli obiettivi strategici	41
3.2 PERFORMANCE OPERATIVA.....	50
3.2.1 L'albero della performance	51
3.2.2 AMBITO STRATEGICO 1 - Innovazione e competitività delle imprese e del territorio	52
3.2.3 AMBITO STRATEGICO 2 Agricoltura, Turismo, cultura e sviluppo sostenibile	55
3.2.4. AMBITO STRATEGICO 3 Semplificazione amministrativa, Regolazione del mercato	57
3.2.5 AMBITO STRATEGICO 4 Efficienza e ottimizzazione delle risorse	61
3.3 PARI OPPORTUNITÀ - PIANO AZIONI POSITIVE	65
3.3.1 Introduzione	65
3.3.2 Dati del personale e contesto della camera di commercio di Cosenza.....	67
3.3.3 Dati sul personale	67
3.3.4 CUG e benessere organizzativo	67
3.3.5 Piano azioni positive	71
3.3.6 Inclusione e accessibilità.....	77



3.4 PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	80
3.5 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	82
3.5.1 L'analisi del contesto	90
3.5.2 il processo di elaborazione e adozione della sezione PIAO anticorruzione e trasparenza.	90
3.5.3 Ruoli e responsabilità	90
3.5.4 Il coinvolgimento degli stakeholder	93
3.5.5 Aree di rischio: metodologia	94
3.5.6 Metodologia seguita nel processo di analisi dei rischi	97
3.5.7 Analisi e valutazione dei rischi.....	99
3.5.8 Trattamento del rischio.....	101
3.5.9 Le misure anticorruzione generali e specifiche	101
3.5.10 Obiettivi strategici	113
3.5.11 Monitoraggio e aggiornamento del piano.....	114
3.5.12 SEZIONE TRASPARENZA	115
3.5.13 SEZIONE ANTIRICICLAGGIO	117
3.5.14 Allegati al paragrafo "Rischi corruttivi e trasparenza"	118
4 INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO	119
4.1 AZIONI DI SVILUPPO E RICONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA.....	119
4.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	120
4.2.1 Contesto normativo e CCNL	120
4.2.2 Livello di attuazione.....	121
4.3 FABBISOGNI DEL PERSONALE E DI FORMAZIONE.....	123
4.3.1 Riforma camerale e impatto sulla capacità assunzionale	126
4.3.2 Mappa dei servizi e delle competenze.....	128
4.3.3 Dotazione organica	130
4.3.4 Spesa potenziale massima.....	131
4.3.5 Cessazioni dal servizio	133
4.3.6 Piano occupazionale.....	135
4.3.7 PIANO DI FORMAZIONE.....	143
SEZIONE A – Attività formative d'interesse trasversale	147
SEZIONE B – Attività formative singole Aree e Uffici	150
SEZIONE C FORMAZIONE OBBLIGATORIA	151



Formazione ex D.M. 26 ottobre 2012 n. 230	151
5 MODALITÀ DI MONITORAGGIO	152
5.1 Valore pubblico e Performance	152
5.1.1 Il ciclo della performance nell'ambito della gestione camerale.....	152
5.1.2 Il sistema	153
5.1.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa	155
5.2 Anticorruzione e trasparenza	157
5.2.1 L'attività di monitoraggio nell'ambito della gestione del rischio corruzione	157
5.2.2 Monitoraggio e aggiornamento del piano anticorruzione	158
5.2.3 Vigilanza e monitoraggio sugli obblighi in materia di trasparenza	159
5.3 Monitoraggio dei risultati connessi alle azioni volte alla promozione delle pari opportunità.....	159
5.4 Monitoraggio degli interventi organizzativi a supporto.....	160
5.5 Monitoraggio delle attività di formazione.....	160



PREMESSA

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

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

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

Il presente documento è stato predisposto tenendo conto delle indicazioni contenute nelle Linee guida messe a disposizione da Unioncamere per le Camere di commercio oltre che – per quanto compatibile con le fasi e peculiarità della programmazione – del processo di definizione e aggiornamento degli obiettivi comuni per le camere di commercio (annualità 2024) sperimentati per la prima volta nel 2022 e quindi giunti al terzo ciclo di pianificazione¹.

¹ Ufficio di presidenza Unioncamere del 17 gennaio 2024.



Riferimenti normativi

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

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

Ciclo della performance:

- D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150;
- D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74;
- Linee guida n. 1 e n. 2 del Dipartimento della Funzione pubblica;
- Linee guida Unioncamere in materia di Piano della performance per le CCIAA;
- Linee guida Unioncamere in materia di Sistema di misurazione e valutazione per le CCIAA;
- Definizione e aggiornamento obiettivi comuni per le camere di commercio – annualità 2024.

Anticorruzione e trasparenza:

- Legge 190/2012;
- Delibera ANAC n.1064/2019 (PNA 2019-2021);
- Documento ANAC approvato dal Consiglio dell'Autorità il 02/02/2022;
- Deliberazione ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023 (PNA 2022);
- DPR n. 81/2023 (modifica del DPR 62/2013 - Codice di comportamento dei dipendenti pubblici);
- KIT Anticorruzione di Unioncamere per le CCIAA (Ottobre 2020).

L'attività di prevenzione della corruzione è finalizzata a individuare le aree di maggior rischio di comportamenti corruttivi, in modo da poter adottare misure idonee per prevenire o eliminare quel pericolo.

Con la legge n. 190 del 6 novembre 2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" è stata introdotta nel nostro ordinamento la nozione di "rischio", intesa come possibilità che in precisi ambiti organizzativo/gestionali possano verificarsi comportamenti corruttivi ed è stato stabilito l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di predisporre un piano di prevenzione della corruzione, nel quale deve essere fornita una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e devono essere indicati gli interventi organizzativi volti a prevenirlo.

Il concetto di corruzione viene inteso in senso più ampio dello specifico reato di corruzione, comprensivo di tutte le situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso del potere al fine di ottenere vantaggi privati.

Con l'emanazione del D. Lgs. n. 33/2013 è stata riordinata la disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità e trasparenza e si è stabilito di collegare le misure previste dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità con quelle previste dal Piano triennale di prevenzione della corruzione, facendo del Programma per la trasparenza una sezione del Piano anticorruzione.



Il D.Lgs. n. 97/2016, modificando l'art. 10 del D. Lgs. n. 33/2013, ha infine stabilito la piena integrazione del Programma triennale della trasparenza e dell'integrità nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione, ora anche della trasparenza.

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza è uno strumento finalizzato ad assicurare il controllo sociale sull'operato dell'Ente, a tutela della legalità, della cultura dell'integrità, dell'etica pubblica e del buon andamento della gestione secondo un'ottica di "miglioramento continuo" e contribuisce a perseguire i principi statutari ispiratori dell'attività camerale, cioè i criteri di imparzialità, efficacia, efficienza, economicità, trasparenza, pubblicità, semplificazione, integrità e pari opportunità.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza è il Segretario generale Avv. Erminia Giorno, dirigente camerale, che è stata nominata con la delibera di Giunta n. 3 del 2016.

Sin dalla nomina, sono state adottate misure organizzative per consentire che le relative funzioni venissero svolte anche in caso di assenza o impedimento del Segretario generale. In seguito al decentramento decisionale favorito con l'adozione del nuovo Organigramma, approvato dalla Giunta nel mese di dicembre 2022 ed operativo dalla data di conferimento delle Elevate qualificazione, si dispone strutturalmente che la Posizione di lavoro responsabile del Servizio #PiùVerdi svolga – in caso di assenza o impedimento del Segretario generale, unico Dirigente in servizio – le funzioni di Responsabile prevenzione corruzione, tutela trasparenza e Responsabile trattamento privacy. Altresì, chi risulterà titolare della medesima Posizione di lavoro di Elevata Qualificazione svolgerà il ruolo di supporter operativo al Segretario generale nello svolgimento delle medesime funzioni relative all'anticorruzione, alla privacy alla trasparenza.

Il presente Piano si applica anche all'Azienda Speciale "PromoCosenza" per le procedure e i processi di competenza.

Pari opportunità:

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

Inclusione e accessibilità:

- D.lgs. 222/2023 - "Disposizioni in materia di riqualificazione dei servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità", in attuazione dell'articolo 2, comma 2, lettera e), della legge 22 dicembre 2021, n. 227.";
- Nota informativa Unioncamere del 29.01.2024 sul D.Lgs. 13 dicembre 2023, n. 222.

Lavoro agile:

- CCNL Comparto Funzioni Locali 2019-2021;
- Legge 22 maggio 2017, n. 81 - "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato";



- DL 80/2021 convertito in legge n. 113/2021 – “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia.”;
- DPR 81/2021 - “Regolamento in materia di notifiche degli incidenti aventi impatto su reti, sistemi informativi e servizi informatici di cui all'articolo 1, comma 2, lettera b), del decreto-legge 21 settembre 2019, n. 105, convertito, con modificazioni, dalla legge 18 novembre 2019, n. 133, e di misure volte a garantire elevati livelli di sicurezza.”;
- DM 32/2022 – Patologie lavoratori fragili.

Fabbisogni del personale:

- Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche”, adottate dalla Funzione Pubblica l'8 agosto 2022;
- D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni ed integrazioni (in particolare, l'articolo 6 in materia di “Organizzazione degli uffici e fabbisogni di personale” e l'articolo 6-ter “Linee di indirizzo per la pianificazione dei fabbisogni di personale”);
- Linee di indirizzo del Ministro per la semplificazione e la PA ai fini della predisposizione dei PTFP delle amministrazioni pubbliche, Dipartimento della funzione pubblica, Decreto 8 maggio 2018;
- Decreto-legge 17 febbraio 2017, n. 13, convertito dalla legge 13 aprile 2017, n. 46 articolo 12 comma 1-bis;
- D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150;
- D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74;
- D.lgs. 25 maggio 2017, n. 75;
- D.L. 6 luglio 2012, n. 95 convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012 n. 135, e in particolare quanto previsto dall'articolo 2, comma 10-bis.

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

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

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



ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, di efficienza e trasparenza delle amministrazioni.

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

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

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

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

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

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

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

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

Al fine di orientare le amministrazioni pubbliche nella predisposizione dei rispettivi piani dei fabbisogni, sono state emanate apposite linee-guida con decreto del Ministro per la



Semplificazione e la Pubblica Amministrazione in data 8 maggio 2018 e pubblicate sulla G.U. n. 173 del 27/07/2018.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Il quadro normativo così delineato, si arricchisce nel 2022 delle "LINEE DI INDIRIZZO PER L'INDIVIDUAZIONE DEI NUOVI FABBISOGNI PROFESSIONALI DA PARTE DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE", adottate dalla Funzione Pubblica l'8 agosto 2022, volte ad orientare le pubbliche amministrazioni nella predisposizione dei rispettivi piani dei fabbisogni di personale, anche con riferimento a fabbisogni prioritari o emergenti e alla definizione dei nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all'insieme di conoscenze, competenze, capacità del personale da assumere anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica della pubblica amministrazione.

Da questo punto di vista, quello della Camera di Commercio rappresenta il primo esempio di implementazione dei "Nuovi fabbisogni professionali e gestione per competenze" nel sistema camerale italiano e, quindi, del modello Unioncamere, espressamente citata tra le esperienze italiane in materia di gestione per competenze, nelle nuove linee guida della Funzione pubblica, del 8 agosto 2022.

Infine, per come verificato con Unioncamere nazionale (con nota acquisita al prot. camerale n. 211 del 5.1.2023) la Camera di commercio non è soggetta al disposto di cui all'art. l'art.3, comma 3 della L.56/2019, che costituisce un riferimento non utilizzabile in quanto "*facendo espresso riferimento alle assunzioni di cui al comma 1 dello stesso articolo, che si applica alle amministrazioni dello Stato, alle agenzie e agli enti pubblici non economici, ivi compresi quelli di cui all'articolo70, comma 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165; l'espressione "enti pubblici non economici" va riferita ai soli enti parastatali e non comprende le CCIAA perché nella legislazione in materia di assunzioni degli ultimi anni esse sono state sempre oggetto di disciplina specifica.*" Ne consegue che non è parimenti applicabile quanto stabilito nella Circ. MEF – RGS n. 42 del 7.12.2022, rispetto alla necessità di asseverazione da parte da parte del coesistente organo di controllo (collegi dei revisori dei conti).





Logica di pianificazione integrata

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

- gli obiettivi strategici e operativi della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante ricorso al lavoro agile;
- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa, nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

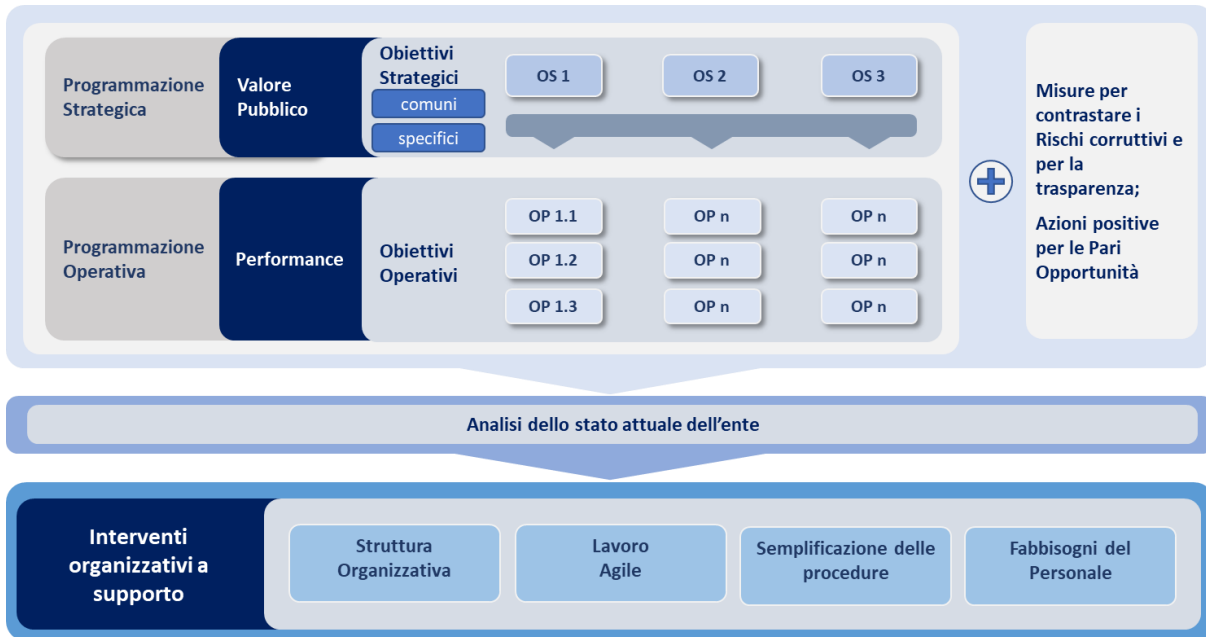
Al fine di superare la molteplicità e la frammentazione degli strumenti di programmazione progressivamente introdotti nelle diverse fasi dell'evoluzione normativa, il PIAO può rappresentare un'opportunità di miglioramento e di semplificazione delle decisioni programmatiche per le amministrazioni camerali.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

La logica di pianificazione integrata prevede sostanzialmente che il nucleo informativo iniziale sia costruito a partire dal livello strategico, nel quale viene illustrato il "valore pubblico" che l'ente intende creare: le linee pluriennali definite dagli organi di indirizzo sono tradotte in obiettivi strategici triennali, in coerenza coi quali sono quindi individuati gli obiettivi operativi annuali; in questo corpus, occorre prevedere e inserire le dimensioni del contrasto alla corruzione, della trasparenza e delle pari opportunità.

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

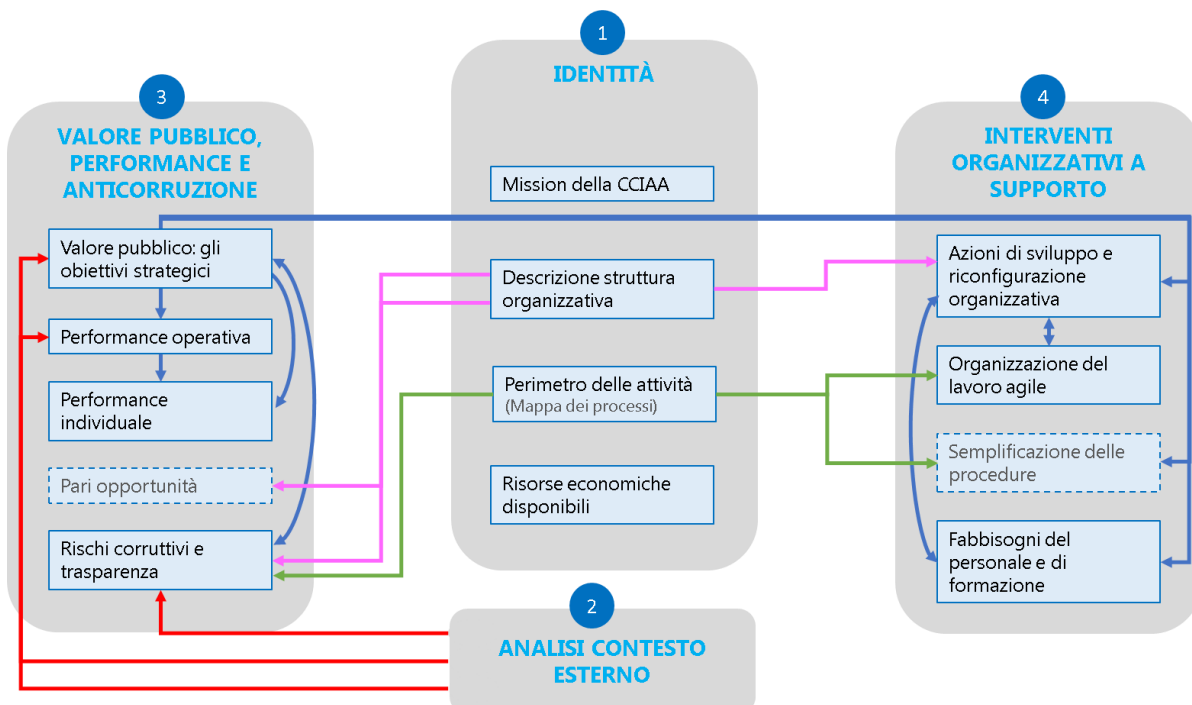
In pratica, previa analisi dello stato attuale, si verificano le eventuali necessità (*gap analysis*) e si determinano le azioni da implementare relativamente a:

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



Struttura del PIAO

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





1 IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE

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

1.1 Mission, vision e valori di riferimento

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

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

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

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

Alla riduzione delle risorse economiche si è risposto con un processo di efficientamento organizzativo caratterizzato, da un lato, dal contenimento dei costi, e dall'altro, dalla ricerca di nuove fonti di finanziamento. Alla possibile perdita di identità territoriale derivante da un eventuale accorpamento, si è risposto con una forte azione di sensibilizzazione che ha prima riaffermato e poi rafforzato il ruolo della Camera di commercio di Cosenza come soggetto propulsore delle politiche di sviluppo locale, facendone il nodo centrale di una rete istituzionale mai realizzata prima. Alla nuova mappatura delle funzioni si è risposto fornendo 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 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.

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.

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



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

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

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

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

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

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

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

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

Ha incontrato e raccolto i contributi delle categorie economiche, dei sindacati, del movimento consumeristico, degli ordini e dei colleghi 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 programmatica 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 e del #ModelloCameraCosenza verso i **#NuoviStandardCameraCosenza**, per essere sempre più vicini alle imprese, più intelligenti, più connessi, più sociali, più verdi.

In ottica di implementazione di nuovi strumenti e nuove tipologie di servizi da erogare all'utenza, la Camera di Commercio di Cosenza è parte attiva e proattiva del progetto Pilota avviato da Unioncamere "Nuova Camera Digitale". Il progetto Pilota è partecipato oltre che dalla Camera di Commercio di Cosenza proponente, dalle Camere di Commercio di Padova e Firenze che si sono messe in gioco, sottoponendo la propria realtà ad un esame attento e congiunto per verificare lo stato dell'arte, recettività degli input alla trasformazione, margini effettivi di evoluzione in questa direzione, accorgimenti da adottare per rendere la trasformazione possibile.

All'interno di questo percorso sono in corso di individuazione strumenti e servizi che possono rendere la Camera di Commercio effettivamente digitale, nel senso che una volta completato l'iter innovativo, la Camera e l'organizzazione delle risorse interne potrà operare avvalendosi di tecnologie anche di tipo 4.0, ossia che coadiuvano il personale dipendente incrementando la performance dei servizi.

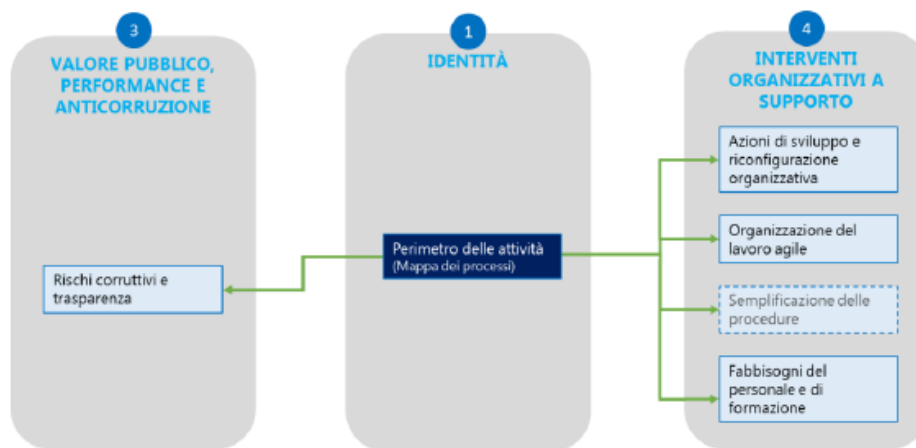
Ciò indica come risultato di tale processo una agevolazione del lavoro organizzativo, dei dipendenti, un miglioramento del servizio finale erogato, una riduzione del margine di errore e quindi un incremento di soddisfazione dell'utenza.

Una delle azioni più significative del rinnovamento in atto, quale output verticale, è l'implementazione dello Sportello digitale in Remoto: si tratta di uno Sportello interattivo e digitale tramite il quale l'utenza è in grado di avere una interazione analoga a quella ricevuta allo sportello fisico. Una tecnologia che consente di realizzare le medesime operazioni real-time come avviene in presenza fisica dell'operatore. Lo sportello digitale, consiste in un'apparecchiatura configurabile come un Desk consulenziale con le sembianze di un vero e proprio sportello fisico tradizionale con ampio schermo e vetro di protezione fra operatore e utente. A bordo dello Sportello vengono alloggiato diverse apparecchiature elettroniche atte a creare "l'illusione" di un vero e proprio sportello di ufficio al pubblico ma utilizzando la videopresenza e il "passacarte". Con la soluzione di Sportello Digitale 4.0 sostanzialmente condiviso, basta un solo operatore per gestire tutti i servizi camerali su più territori. In tale configurazione è possibile erogare il servizio di sportello in maniera continuativa direttamente dalla sede centrale della Camera semplicemente usando il proprio PC, anche verso l'utenza della sede decentrata che è oggetto di equilibrato potenziamento da parte

della Camera, data la rilevanza del bacino di utenza ivi presente, volendo coniugare le esigenze organizzative con i principi di sostenibilità ambientale, portando avanti il soddisfacimento dei bisogni della collettività amministrata, ponendo in campo ogni possibile azione volta a superare gli ostacoli di varia natura che si frappongono all'interesse generale.

A tale proposito è stata effettuata da parte degli uffici camerali una bozza di catalogazione dei servizi che saranno erogati secondo questa nuova modalità, al fine di valutare la tipologia di servizi erogabili mediante questa nuova tecnologia. Tale bozza è stata poi condivisa con la analoga catalogazione della Camera di Commercio di Treviso- Belluno e con il supporto tecnico di DINETC si è provveduto ad individuare un nucleo di servizi camerali "remotizzabili", al fine di passare alla sperimentazione pratica dello Sportello Digitale Remoto. Sempre in collaborazione con Infocamere, Dintec e la Camera di commercio di Treviso-Belluno, è stata condotta un'indagine di mercato volta a verificare l'esistenza di una tecnologia consona all'erogazione dei servizi secondo le nuove modalità in remoto su esposte.

1.2 Il perimetro delle attività svolte²



In questo paragrafo si esplicitano le principali aree di intervento della CCIAA e le funzioni svolte, alla luce di quanto previsto dal D.Lgs. 219/2016. Per fornire una idea più chiara delle attività specifiche svolte dalla Camera di commercio, si riporta qui di seguito la mappa dei processi sintetica, per come elaborata a livello di sistema.

² [Collegamento con il paragrafo 3.5 del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza"](#)

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

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

[Collegamento con il paragrafo 4.3 del PIAO "Fabbisogni del personale e di formazione"](#)



La riforma introdotta dal D.Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 e, all'art. 2, ha precisato le competenze delle CCIAA. A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai temi riportati nella figura successiva.

Le competenze delle Camere di Commercio



**Funzioni e processi****GOVERNO CAMERALE**

Macro-processo	Processo
A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente
	A1.2 Compliance normativa
	A1.3 Organizzazione camerale
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi
	A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali
	A2.3 Protocollo e gestione documentale
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione

PROCESSI DI SUPPORTO

Macro-processo	Processo
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti
	B2.2 Patrimonio e servizi di sede
B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale
	B3.2 Contabilità e finanza

TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E TUTELA

Macro-processo	Processo
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi
	C1.2 Gestione SUAP
C2 Tutela e regolazione	C2.1 Tutela della proprietà industriale
	C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
	C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
	C2.4 Sanzioni amministrative
	C2.5 Metrologia legale
	C2.6 Registro nazionale dei protesti
	C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi
	C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci
	C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo

**SVILUPPO DELLA COMPETITIVITA'**

Macro-processo	Processo
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export
	D1.2 Servizi certificativi per l'export
D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)
	D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale
D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali
D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.1 Servizi per l'accesso al mondo del lavoro
	D4.2 Orientamento alla creazione d'impresa
	D4.3 Certificazione competenze
D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
	D5.2 Tenuta albo gestori ambientali
	D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
	D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
	D6.3 Tutela della legalità e contrasto alla criminalità
	D6.4 Osservatori economici e rilevazioni statistiche
E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto Annuale	E1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica
	E1.2 Formazione lavoro
	E1.3 Quadrilatero
	E1.4 Internazionalizzazione
	E1.5 Turismo

ALTRO

Macro-processo	Processo
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale
	F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato

1.3 Descrizione della struttura organizzativa³



L'Ente è amministrato dal **Presidente** e dalla **Giunta**, composta da 6 membri, eletti dal **Consiglio** fra i propri 19 componenti, espressi dalle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia. Il **Collegio dei Revisori** dei conti è l'organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti. L'ente si avvale, inoltre, dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (**OIV**), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del Ciclo della performance.

La Vision della Macro-Organizzazione va da #OpenCameraCosenza a #ModelloCameraCosenza a #NuoviStandardCameraCosenza, per essere sempre più vicini alle imprese, più intelligenti, più connessi, più sociali, più verdi. La nostra risposta agli obiettivi di policy del Governo, dell'Unione Europea e al Global Compact delle Nazioni Unite.

La struttura organizzativa è articolata in "Aree-Unità di macro-organizzazione", da ultimo adottate dalla Giunta con Deliberazione n. 77 del 22.12.2022. L'organigramma adottato a fine 2022 fa tesoro dei risultati ottenuti in seguito alla precedente riorganizzazione, il cui obiettivo era quello di stimolare e accrescere la proattività e la responsabilizzazione di tutte le risorse umane attraverso un accorciamento delle distanze gerarchiche e un dispiegamento orizzontale delle diverse unità operative.

Una riconfigurazione che rappresenta, oggi, una ulteriore evoluzione nel senso di un'ancora maggiore centralità dell'impresa – da leggersi, come detto, in coerenza con gli obiettivi di policy nazionale ed europea, oltre che di sviluppo sostenibile a livello globale – che la Camera esprime anche graficamente attraverso la "curvatura" della linea organizzativa creata nel 2016 in un cerchio che abbraccia l'impresa secondo livelli crescenti di profondità, a mano a mano che l'azione amministrativa si fa più prossima ad essa.

A distanza di 6 anni, infatti, l'organizzazione dimostra una maturità tale da poter sviluppare questa visione concentrica anche attraverso una introduzione di livelli intermedi di responsabilità (EQ - Elevate Qualificazioni) - con decorrenza dalla data di conferimento delle Elevate Qualificazioni, e comunque successiva all'entrata in vigore del nuovo ordinamento professionale di cui al CCNL 16.11.2022 - in uno scenario sempre più variabile, i cui fattori critici di successo sono rappresentati dal valore delle competenze, delle capacità e del "saper essere".

³ [↩ Collegamento con il paragrafo 3.3 del PIAO "Pari opportunità"](#)

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

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

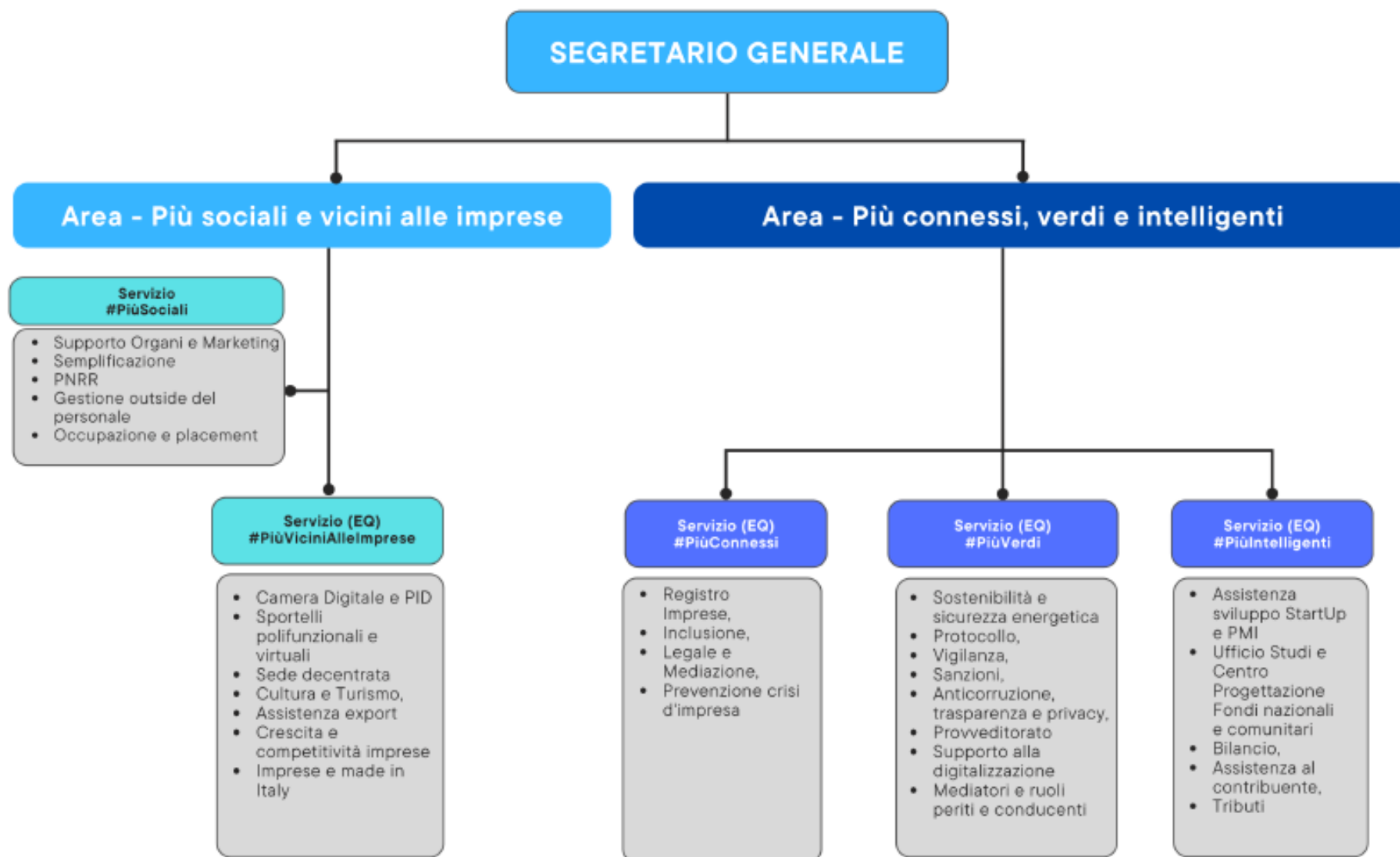


L'organizzazione così disegnata, quindi, articola il lavoro con professionalità e visione, incarnando la parte datoriale anche nell'interesse dei lavoratori per fornire un "senso" al loro lavoro, che non può esaurirsi nella sola soddisfazione dei propri bisogni, "ma trova il suo fine ultimo nella soddisfazione dei bisogni della collettività." In questo senso, le "schede" che seguono hanno carattere meramente ricognitivo delle corrispondenze con la mappatura Unioncamere dei processi, poiché l'adozione degli atti di micro-organizzazione e la conseguente valutazione e assegnazione dei processi alle unità organizzative/uffici, sono di competenza del Segretario generale.

Qui di seguito, l'organigramma della Camera nella sua duplice rappresentazione (burocratica e innovativa).

L'impresa al Centro

Organigramma della Camera di Commercio di Cosenza
(Proposta alla Giunta con decorrenza dalla data di conferimento delle Elevate Qualificazioni)



La nuova Camera si racconta alle imprese



CAMERA DI COMMERCIO
COSENZA

L'impresa al Centro

Organigramma della Camera di Commercio di Cosenza

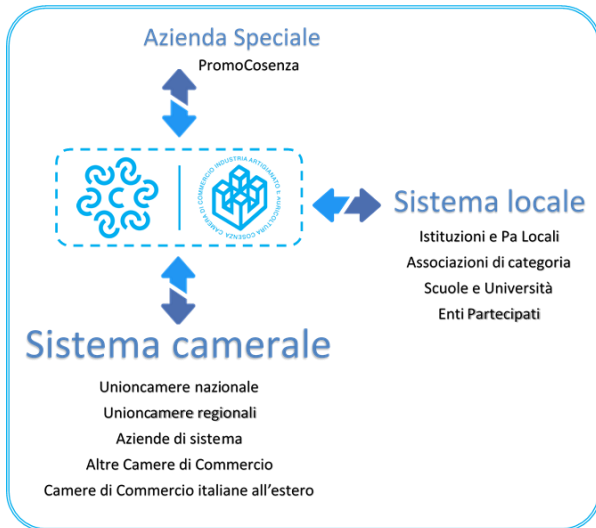
Da **#OpenCameraCosenza** a **#ModelloCameraCosenza** a **#NuoviStandardCosenza** per essere sempre più vicini alle imprese, più intelligenti, più connessi, più sociali, più verdi. La nostra risposta agli obiettivi di policy del Governo, dell'Unione Europea e al Global Compact delle Nazioni Unite.



www.cs.camcom.gov.it

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

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



Anche grazie a questo sistema a rete la Camera di commercio di Cosenza è in grado di offrire un contributo concreto alla crescita di competitività delle imprese presenti nel territorio provinciale, favorendone la modernizzazione e promuovendone le eccellenze. I rapporti di collaborazione che la Camera di Commercio di Cosenza ha attivato coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale, ma anche soggetti pubblici e privati del territorio. L'Azienda Speciale **Promocosenza** è organizzata in due divisioni:

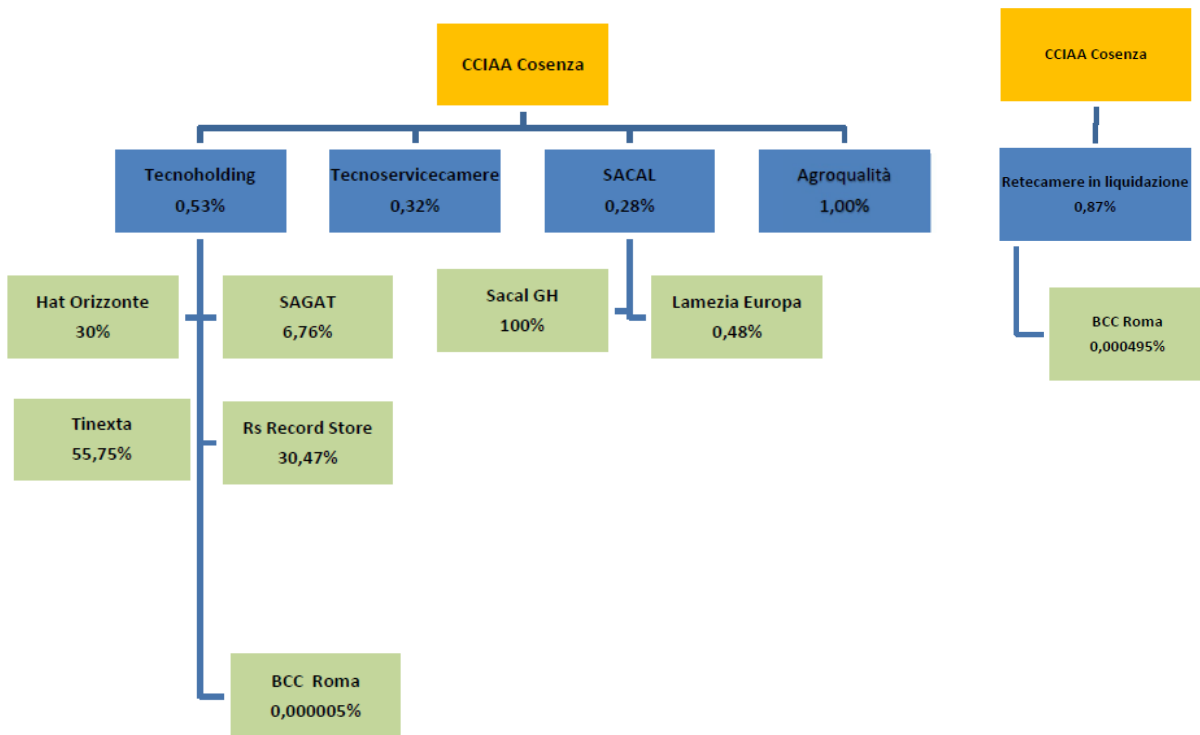
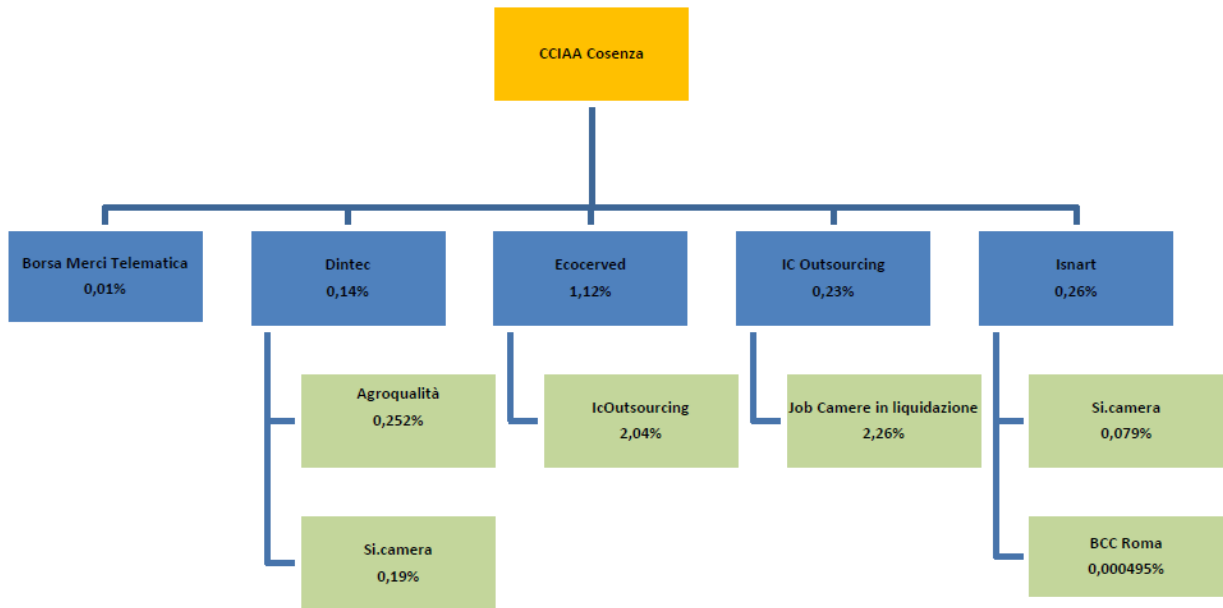
Divisione laboratorio **CALAB**. Rappresenta uno dei 32 nodi della rete dei laboratori camerale e offre i propri servizi agli operatori commerciali regionali per

favorire le iniziative di innovazione di processo e di prodotto, attraverso una certa e qualificata caratterizzazione dello stesso secondo le norme di qualità della ISO/IEC 17025. Effettua analisi chimiche e microbiologiche anche sofisticate, di interesse per la filiera agroalimentare (agrumi, vino, olio, formaggi, salumi, carni, ecc.) analisi ambientali (acqua, aria e suolo) e servizio chiavi in mano in relazione alle normative di sicurezza HACCP.









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

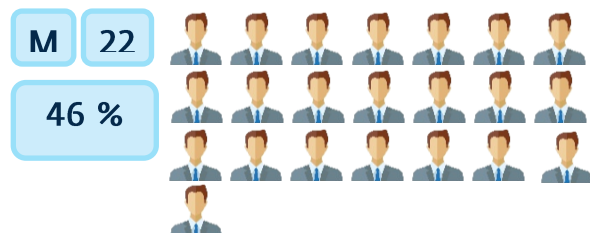
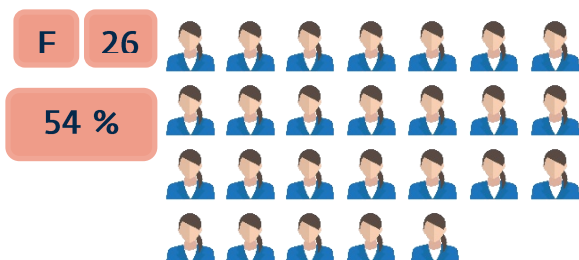
A livello territoriale, l'ente può contare su una sede distaccata nel comune di Corigliano-Rossano, località **Cantinella**, potenziata nel 2023 con l'inserimento di 3 nuove unità di personale e l'installazione di uno sportello digitale evoluto, primo esempio di questo tipo in Italia, per consentire l'erogazione a distanza di tutti i servizi resi nella sede del capoluogo.

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



L'attuale dotazione della Camera di commercio di Cosenza è quella adottata con Deliberazione di Giunta n. 81 del 22.12.2021. La dotazione di personale camerale al 31.12.2023 è di 48 unità, più confacente agli effettivi fabbisogni dell'ente, con prevalenza degli individui di sesso femminile (57%).

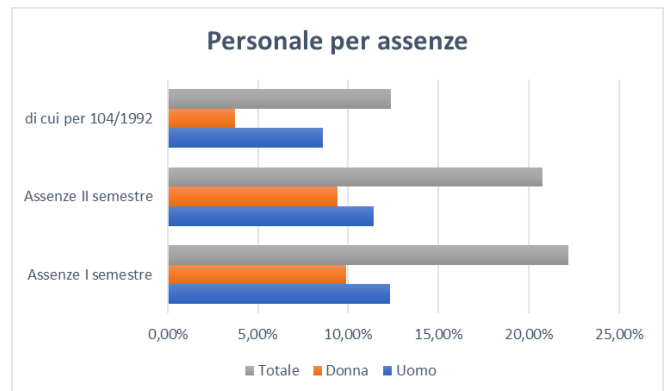
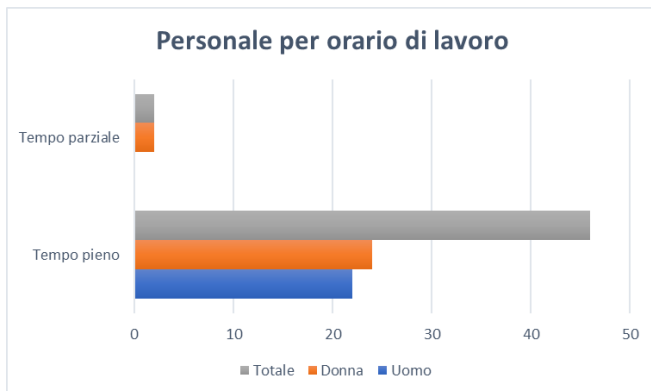
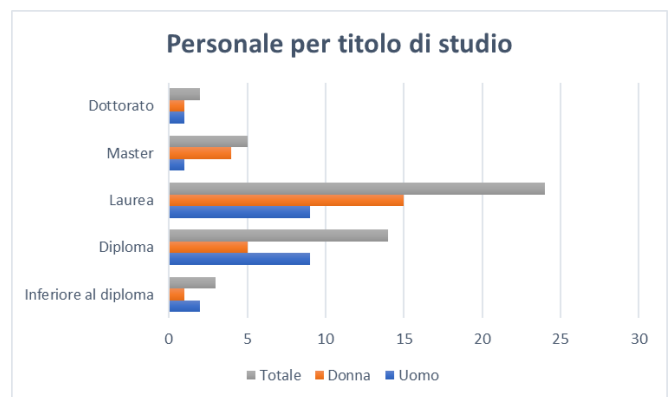
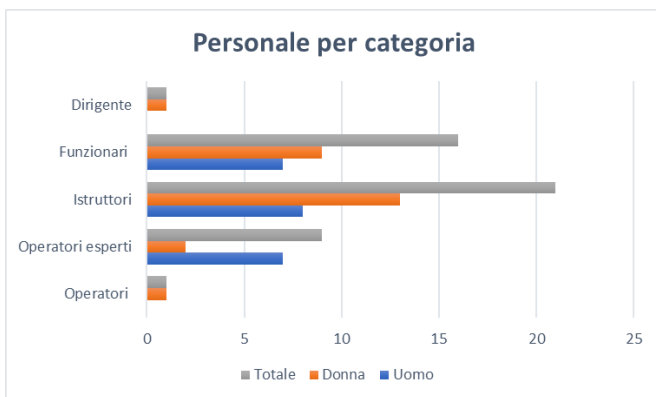
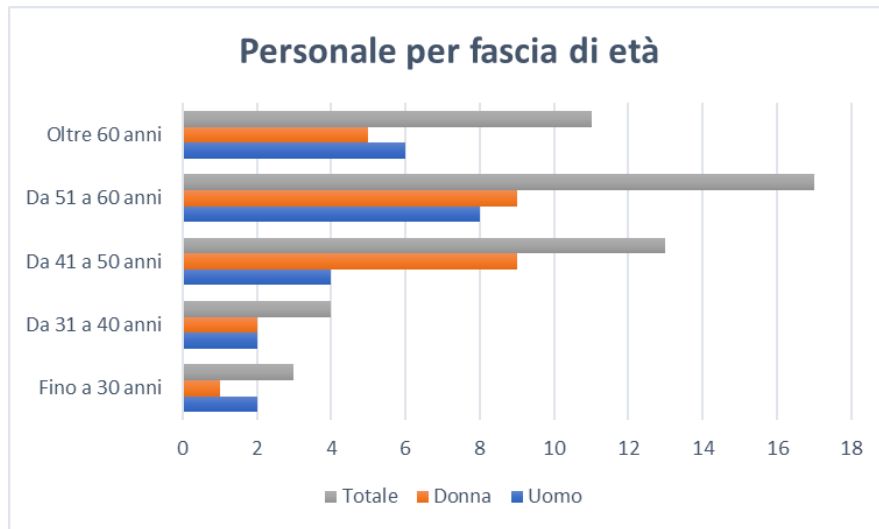
Categoria	Dotazione	Copertura	Genere		
Dirig.	2	1	F	1	
			M	0	
D	16	16	F	9	
			M	7	
C	22	21	F	13	
			M	8	
B	9	9	F	2	
			M	7	
A	0	1	F	1	
			M	0	
TOTALI	49	48			



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

L'età media è di 51,5 anni con il 35% dei dipendenti che si colloca nella fascia di età tra i 51 e i 60 anni e un'anzianità di servizio media pari a 25 anni, tenuto conto anche dei periodi maturati presso altri datori di lavoro, dei riscatti e delle ricongiunzioni. Il 43% del personale rientra nella categoria

contrattuale "Istruttore" e il 64% ha un titolo di studio superiore al diploma (laurea, master, dottorato di ricerca). Dall'analisi delle assenze, si ricava che il personale di genere maschile effettua una percentuale di assenze medie leggermente maggiore (11,85%) rispetto a quello di genere femminile (9,65%).



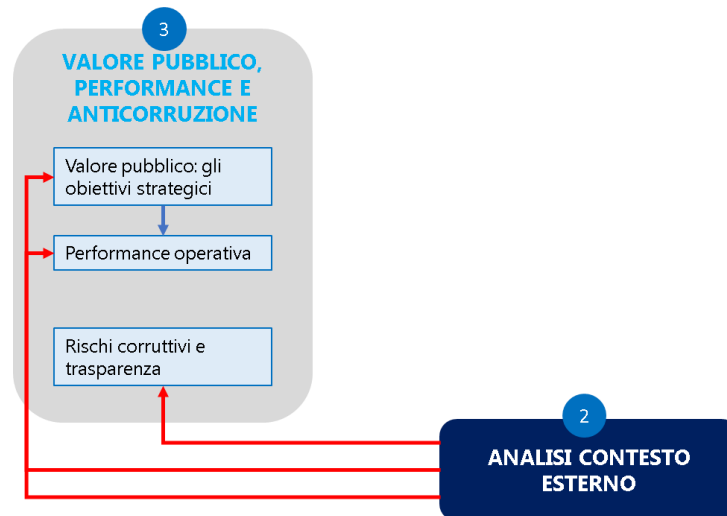
1.4 Le risorse economiche disponibili

L'entità delle risorse economiche messe in campo della Camera di Commercio per la prossima annualità, considerando anche l'eventuale utilizzo degli avanzi patrimonializzati degli esercizi pregressi, è quantificata nel bilancio di previsione 2024 predisposto dalla Giunta e approvato dal Consiglio nel mese di dicembre 2023 in cui sono disponibili tutte le informazioni di dettaglio e disponibili al link <https://www.cs.camcom.gov.it/content/service/bilancio-preventivo-e-consuntivo>. In questo documento si riporta lo schema sintetico contenente l'allocazione previsionale delle risorse per ambito strategico.

Destinazione delle risorse per ambito strategico

DESTINAZIONE RISORSE	RISORSE VINCOLATE DA PRECEDENTI DECISIONI	RISORSE NON VINCOLATE	RISORSE TOTALI
Ambito Strategico 1- "Innovazione e competitività delle imprese e del territorio"	632.220,00 euro	2.464.560,00 euro	3.096.780,00 euro
Missione 011-Competitività e sviluppo delle imprese	322.220,00 euro	2.464.560,00 euro	2.786.780,00 euro
Obiettivo-Favorire la transizione digitale e ecologica, l'alternanza scuola-lavoro, l'internazionalizzazione delle imprese	322.220,00 euro	2.464.560,00 euro	2.786.780,00 euro
Missione 016-Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo	310.000,00 euro	-	310.000,00 euro
Obiettivo-Favorire la transizione digitale e ecologica, l'alternanza scuola-lavoro, l'internazionalizzazione delle imprese	310.000,00 euro	-	310.000,00 euro
Ambito Strategico 2- "Agricoltura, Turismo, cultura e sviluppo sostenibile"	548.900,00 euro	538.000,00 euro	1.086.900,00 euro
Missione 011-Competitività e sviluppo delle imprese	548.900,00 euro	538.000,00 euro	1.086.900,00 euro
Obiettivo-Favorire lo sviluppo sostenibile, promuovere l'agricoltura, il turismo e la cultura	548.900,00 euro	538.000,00 euro	1.086.900,00 euro
Ambito Strategico 3- "Semplificazione amministrativa e Regolazione del Mercato"	244.900,00 euro	20.584,38 euro	265.484,38 euro
Missione 012-Regolazione del mercato	244.900,00 euro	20.584,38 euro	265.484,38 euro
Obiettivo-Promuovere la semplificazione, la tutela e la trasparenza del mercato	244.900,00 euro	20.584,38 euro	265.484,38 euro
Ambito Strategico 4- "Efficienza e ottimizzazione delle risorse"	-	99.035,62 euro	99.035,62 euro
Missione 032-Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	-	99.035,62 euro	99.035,62 euro
Obiettivo-Rendere più efficienti i processi e l'organizzazione in una ottica di qualità dei servizi	-	99.035,62 euro	99.035,62 euro
TOTALE	1.426.020,00 euro	3.122.180,00 euro	4.548.200,00 euro

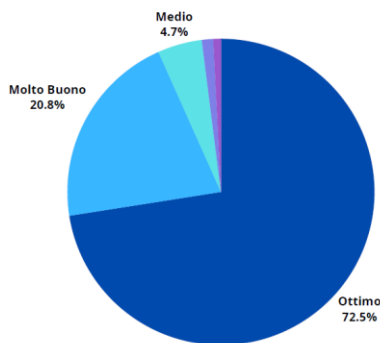
2 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO⁴



L'analisi di contesto esterno è ampiamente affrontata nell'ambito della Relazione Previsionale e Programmatica 2024, disponibile sul sito web istituzionale nella pagina https://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/atti-general_i_, alla quale qui si rinvia.

2.1 Customer satisfaction⁵ e Reputation⁶

In questa sede, come elemento di ulteriore approfondimento, si riportano in sintesi gli esiti dell'indagine annuale di Customer satisfaction condotta dall'Ente e dell'indagine sulla Reputation realizzata dall'Istituto IPSOS, nel corso del 2023.



La prima indagine si concentra sulla percezione degli utenti rispetto ai servizi camerali di cui hanno fruito, rilevando una percentuale di giudizi positivi molto elevata (93%) con una valutazione "ottima" nel 72,5% delle risposte.

Superiore al 90% anche la valutazione positiva dei servizi erogati a distanza, rispetto ai quali il giudizio "ottimo" raccoglie un numero di risposte leggermente inferiore (64,3%).

Tra i servizi più utilizzati dagli intervistati, le Firme digitali (43%) e il Registri Imprese, certificati e visure (29%).

I risultati dell'indagine di Customer sono coerenti con quelli registrati da IPSOS. Secondo l'Istituto, infatti, l'immagine delle CCIAA è nel complesso positiva. È una realtà percepita come trasparente e con personale competente, utile all'attività di impresa, efficiente e innovativa tanto da favorire la transizione digitale. La Camera di Commercio ha una reputazione migliore rispetto alle associazioni di categoria (anche presso gli iscritti) e agli enti locali.

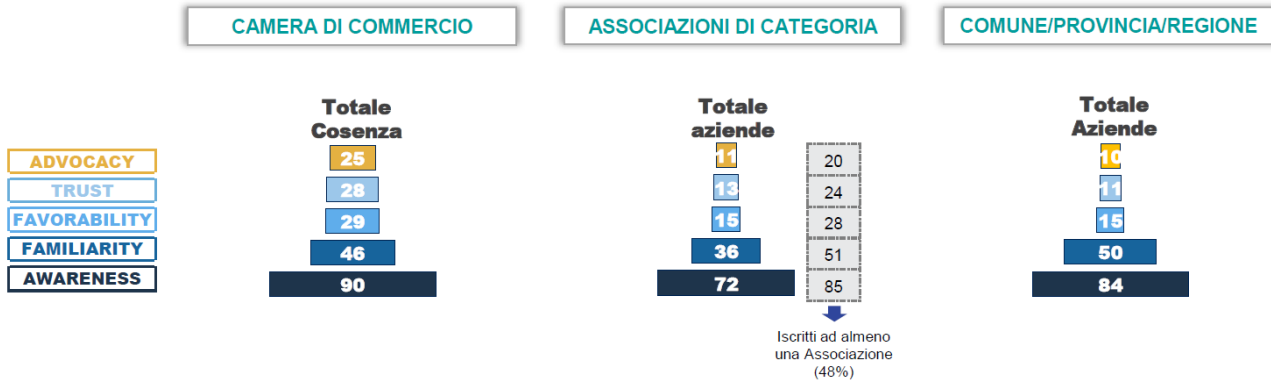
⁴ [Collegamento con il paragrafo 3.1 del PIAO "Valore pubblico: gli obiettivi strategici"](#)

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

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

⁵ Customer Satisfaction: Totale intervistati n=248

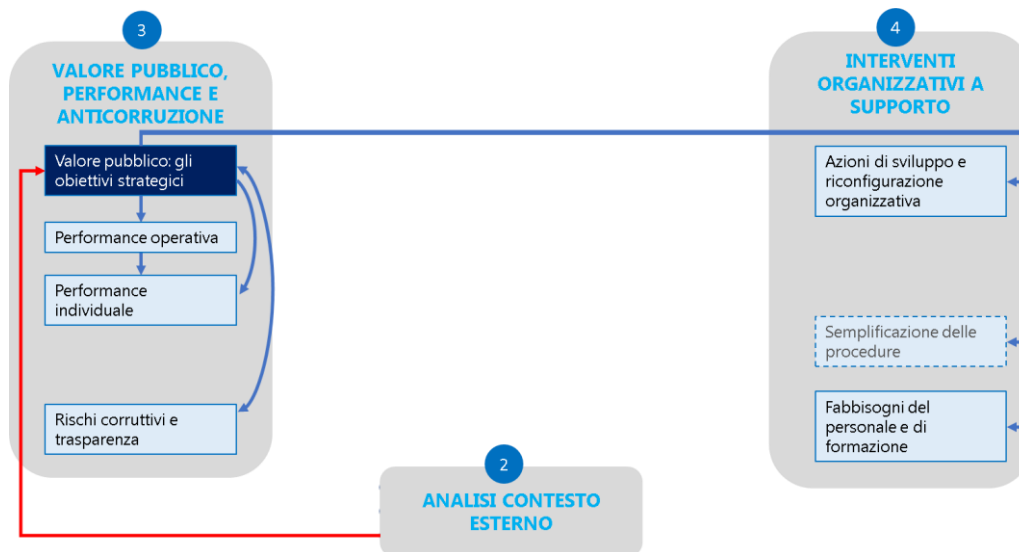
⁶ IPSOS, La Reputazione della CCIAA di Cosenza: Totale campione n=200



Avendo un livello di conoscenza più qualificato, le aziende che si rapportano direttamente con la Camera di Commercio riescono ad apprezzarne maggiormente i vantaggi. Alcuni elementi sono valorizzanti anche rispetto al dato nazionale. Complessivamente, 1 azienda su 4 ha percepito un miglioramento nel supporto fornito dalla CCIAA alle aziende del territorio rispetto a 2/3 anni fa e 1 azienda su 2 è fiduciosa rispetto alla capacità della CCIAA di Cosenza di sostenerla in vista delle sfide future.

3 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

3.1 VALORE PUBBLICO: GLI OBIETTIVI STRATEGICI⁷

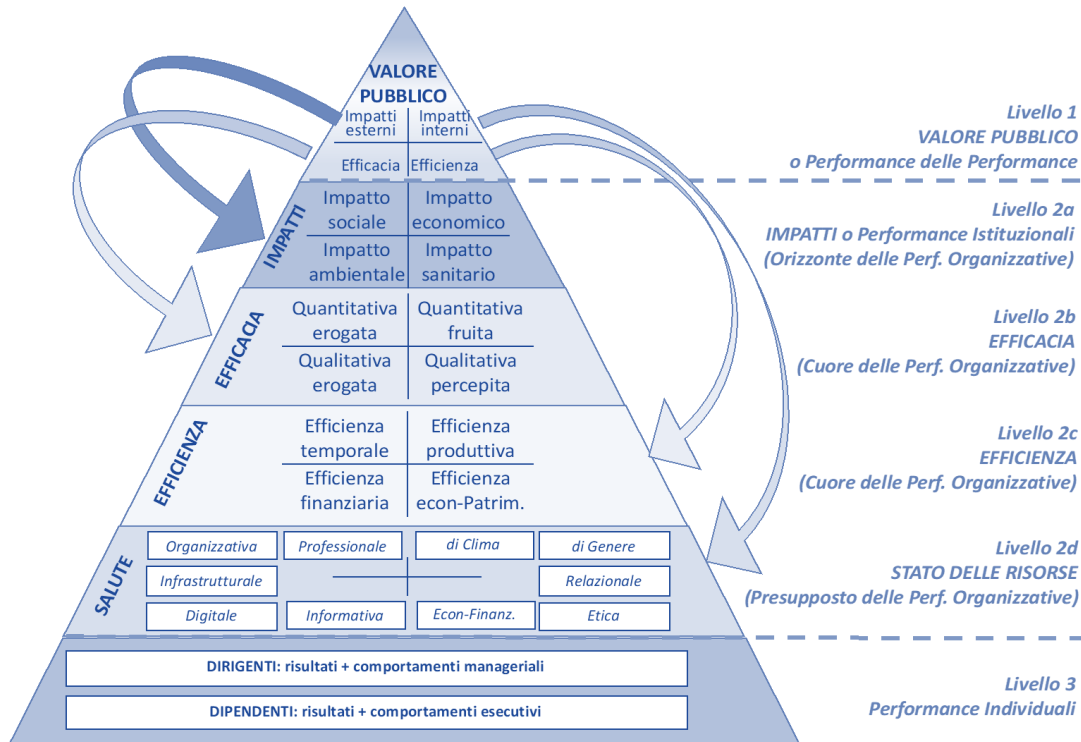


3.1.1 Pianificazione triennale: creazione di Valore pubblico e obiettivi strategici⁸

⁷ [Collegamento con il capitolo 2 del PIAO "Analisi del contesto esterno"](#)

⁸ [Collegamento con il capitolo 2 del PIAO "Analisi del contesto esterno"](#)

In questa parte del documento sono riportati gli obiettivi strategici (triennali) della Camera di Commercio, finalizzati alla generazione di **Valore Pubblico**, ossia l'insieme dinamico degli impatti prodotti dalle politiche e dai servizi della Camera sul benessere delle imprese e degli stakeholder, in risposta ai loro bisogni. È un approccio ispirato ad un "modello di Public Value Governance" che poggia sulla metodologia della "**Piramide del Valore pubblico**". Quest'ultima consente di governare i flussi di generazione del valore tramite una logica di accumulazione progressiva fondata sulla valutazione coordinata degli indicatori contenuti nei vari livelli della performance. Il valore si accumula progressivamente di livello in livello e trova la sua misura sintetica nel primo.



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

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

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

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

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

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

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

Al fine di individuare i parametri di cui all'art. 8, c.4, D.P.R. n. 254/2005, per la valutazione dei risultati da conseguire in attuazione dei programmi prefissati nella relazione previsionale e programmatica (PIRA), l'OIV della Camera di commercio di Cosenza ha esaminato la Relazione Previsionale e Programmatica per l'anno corrente alla luce del sistema di indicatori contenuti nel "Piano integrato degli indicatori per il monitoraggio e controllo delle Camere di commercio in ottica di benchmarking" (PARETO) e del PIRA relativo all'anno precedente, ponendo particolare attenzione, altresì, ai vigenti obiettivi comuni di sistema individuati da Unioncamere⁹ e ai relativi indicatori proposti nell'ambito della piattaforma camerale denominata "Sistema integrato".

Dopo analisi della documentazione sopra citata, considerato che oltre alla sostanziale continuità nell'individuazione degli ambiti e obiettivi strategici contenuti nella RPP rispetto alla programmazione dell'anno precedente, l'OIV ha rilevato la loro coincidenza, in ampia parte, con gli obiettivi comuni sopra citati, lo stesso ha deciso di tenere conto del relativo set di indicatori suggeriti a livello di sistema nell'individuazione degli indicatori da proporre alla Giunta per come riportati in questo documento.

Il Piano proposto conserva, quindi, continuità con il precedente, anche dovuta a esigenze di personalizzazione connesse alla specificità della Camera di Cosenza, con riferimento a 7 indicatori su un totale di 26, contrassegnati con il simbolo (*) nell'ambito del documento.

Con riferimento all'obiettivo strategico "Favorire lo sviluppo sostenibile, promuovere l'agricoltura, il turismo e la cultura", i 3 indicatori proposti si rifanno a quelli suggeriti a livello di sistema rispetto alla transizione digitale, con gli opportuni adattamenti richiesti dalla materia della transizione green, nelle sue diverse declinazioni.

Nella riunione dell'Ufficio di presidenza Unioncamere del 17.01.2024 si è "manifestata l'esigenza di provvedere a una "manutenzione" in chiave evolutiva degli obiettivi comuni in essere, traendo spunto dalle risultanze dell'attività di monitoraggio su di essi condotta nonché tenendo conto dei significativi cambiamenti istituzionali e di contesto intervenuti. In particolare, si è ritenuto di recepire la "doppia transizione", aggiungendo la declinazione ecologica a quella digitale, entrambe accompagnate dall'impegno, confermato, sul tema della semplificazione degli adempimenti burocratici. A questi argomenti, si reputa opportuno aggiungere quello del capitale umano delle Camere di commercio sia in termini di ricambio generazionale sia in termini di ricerca dei profili professionali più funzionali a rendere migliori servizi per imprese e utenti, la cui qualità ed efficacia deve essere garantita nel rispetto di una gestione accorta e sostenibile. Al contempo, dovrà essere riservata un'adeguata attenzione alla capacità di comunicare e far conoscere i propri servizi e i risultati ottenuti. Gli obiettivi comuni per il 2024 riguardano dunque le seguenti direttrici d'impegno:

- favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica);
- favorire la transizione burocratica e la semplificazione;
- consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio a imprese e utenti;
- migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali;
- garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'ente."

Con riferimento ai suddetti obiettivi comuni e ai relativi indicatori proposti da Unioncamere, anche tenuto conto delle peculiarità della Camera e dello sfasamento temporale rispetto all'approvazione del P.I.R.A., il livello di recepimento degli stessi nel presente P.I.A.O. è superiore al 65% (grazie all'adozione di 15 indicatori sul totale dei 23 proposti) ed è sintetizzato nella tabella che segue.

⁹ Alla data di redazione del PIRA (novembre 2023), gli obiettivi comuni e i relativi indicatori presi in considerazione dall'OIV sono stati quelli relativi al 2023 in quanto, come si dice più avanti nel testo, l'aggiornamento degli stessi è avvenuto nell'ambito dell'Ufficio di Presidenza Unioncamere del 17.01.2024.



Sistema Camerale		PIAO Camera di commercio	
Obiettivo		Obiettivo	
	Indicatore		Indicatore
Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica)		OS1.1 Favorire la transizione digitale ed ecologica, l'alternanza scuola-lavoro, l'internazionalizzazione delle imprese	
		OS2.1 Favorire lo sviluppo sostenibile, promuovere l'agricoltura, il turismo e la cultura	
	Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese		OC_TD_01 Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese
	Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate		OC_TD_02 Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID
	Capacità di affiancamento alle imprese nell'innovazione digitale e green		CS_ATC_01 Azioni di diffusione delle tematiche inerenti allo sviluppo sostenibile, l'agricoltura, il turismo, la cultura e la transizione green in generale
	Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite		OC_TD_04 Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0
			CS_ATC_03 Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per lo sviluppo sostenibile, l'agricoltura, il turismo, la cultura e la transizione green in generale
			Da misurare a livello sperimentale per la seconda annualità prevedendone l'affidamento dell'elaborazione a DINTEC, come suggerito nel documento sopra richiamato, in modo da poter disporre di una base-line cui parametrare le rilevazioni future.
Favorire la transizione burocratica e la semplificazione		OS3.1 Promuovere la semplificazione, la tutela e la trasparenza del mercato	
	Tasso di alimentazione del Fascicolo elettronico d'impresa		Non trasposto
	Grado di efficacia degli Strumenti di automazione dei servizi		Non trasposto
	Grado di adesione al cassetto digitale		OC_TBS_02 Grado di adesione al cassetto digitale
	Grado di rilascio di strumenti digitali		OC_TBS_03 Grado di rilascio di strumenti digitali
Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio a imprese e utenti		OO4.1.2 Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti	
	Tasso di sostituzione (unità)		OO4.1.2_001 Tasso di sostituzione (unità)
	Indice di struttura demografica del personale		Non trasposto




Sistema Camerale		PIAO Camera di commercio	
Obiettivo		Obiettivo	
	Indicatore		Indicatore
	Grado di utilizzo del modello di recruitment «per competenze»		OO4.1.2_002 Grado di utilizzo del modello di recruitment «per competenze»
	Incidenza del personale allocato nelle macrofunzioni di supporto (A B della Mappa dei processi)		Non trasposto
Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali		OO3.1.1 Migliorare la qualità dell'informazione economica	
	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese		Non trasposto
	Grado di pulizia del DB del Registro delle imprese		OO3.1.1_002 Cancellazione d'ufficio di imprese non operative
	Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione protesti pervenute nell'anno N		Non trasposto
	Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	OS4.1 Rendere più efficienti i processi e l'organizzazione in un'ottica di qualità dei servizi	
	Tempestività delle istruttorie di liquidazione dei contributi promozionali gestiti con bandi		B3.2_01_rev2018 Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture
			Non trasposto
	Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)	OO3.1.3 Aumentare il livello di conoscenza degli stakeholder su servizi e attività della Camera di Commercio	
	Grado di presenza sui media		OO3.1.3_001 Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)
			OO3.1.3_002 Grado di presenza sui media
Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'ente		OS4.3 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione	
	Indice equilibrio strutturale		EC27 Indice equilibrio strutturale
	Indice di struttura primario		EC05.1 Indice di struttura primario
	Capacità di generare proventi		EC05.7 Capacità di generare proventi
	Capacità di destinare risorse agli Interventi economici		Non trasposto

Quattro dei suddetti indicatori sono inoltre richiamanti nella scheda obiettivi del Segretario Generale (paragrafo 3.4), incidendo direttamente sulla sua performance individuale.


3.1.2 La mappa e gli obiettivi strategici

MISSIONI E AMBITI STRATEGICI		OBIETTIVI STRATEGICI			
		Missione 011 - Competitività e sviluppo delle imprese		Missione 012 - Regolazione del mercato	Missione 032 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche
		Missione 016 - Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo			
		Ambito 1 Innovazione e competitività delle imprese e del territorio	Ambito 2 Agricoltura, Turismo, cultura e sviluppo sostenibile	Ambito 3 Semplificazione amministrativa e Regolazione del mercato	Ambito 4 Efficienza e ottimizzazione delle risorse
PROSPETTIVE BALANCED CORECARD	Imprese, Territorio e Consumatori	Favorire la transizione digitale e ecologica, l'alternanza scuola- lavoro, l'internazionalizzazione delle imprese	Favorire lo sviluppo sostenibile, promuovere l'agricoltura, il turismo e la cultura	Promuovere la semplificazione, la tutela e la trasparenza del mercato	
	Processi interni				Rendere più efficienti i processi e l'organizzazione in una ottica di qualità dei servizi
	Innovazione e crescita				Qualificare e sviluppare le competenze del personale
	Economica- finanziaria				Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione

In tutto il PIAO, gli indicatori contrassegnati dal simbolo  sono rilevanti ai fini delle politiche di genere.

Ambito strategico	1. Innovazione e competitività delle imprese e del territorio	Risorse economiche	€ 3.096.780	
Obiettivo Strategico OS1.1	Favorire la transizione digitale ed ecologica, l'alternanza scuola-lavoro, l'internazionalizzazione delle imprese			
Descrizione	Aiutare le imprese ad essere più flessibili, innovative e sostenibili in modo da adattarsi ai mutati scenari internazionali.			
<i>Programma DM 23.3.13</i>	<i>Missione 011 Competitività e sviluppo delle imprese (€ 2.786.780) Missione 016 Commercio internazionale e internazionalizzazione sistema produttivo (€ 310.000)</i>			
Obiettivi di Sistema	Favorire la transizione digitale			
Indicatori				
OC_TD_01 Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese				
Cosa misura	La numerosità dei self assessment e/o assessment guidati della maturità digitale condotti dal PID (anche eseguiti da remoto)			
Algoritmo	N. self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	n.d.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.
OC_TD_02 Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID				
Cosa misura	Indica il numero di eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID			
Algoritmo	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	n.d.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.
OC_TD_03 Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID 				
Cosa misura	Misura la numerosità dei partecipanti a eventi organizzati dalle CCIAA sul PID			
Algoritmo	Numero di partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA dall'1/1/AC rispetto al totale imprese registrate (al 31/12/AP)			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	n.d.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.
OC_TD_04 Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0				
Cosa misura	Indica il numero totale di imprese (utenti unici) assistite a vario titolo attraverso i PID per quel che riguarda i servizi di digitalizzazione e tecnologie 4.0 rispetto al totale di imprese attive al 31/12 (escluse le attività locali)			
Algoritmo	N. imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno / 100 imprese attive al 31/12			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	n.d.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.



OC_Int_01 Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione				
Cosa misura	Misura la numerosità delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione (promozione, formazione, seminari, ecc.)			
Algoritmo	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	n.d.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.
OC_Int_02 Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati				
Cosa misura	Esprime il volume di attività degli incontri e degli eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema			
Algoritmo	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	n.d.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.
OC_Int_03 Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione				
Cosa misura	Misura l'incidenza delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione rispetto al totale delle imprese esportatrici			
Algoritmo	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione / N. imprese esportatrici			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	n.d.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.
OC_Int_04 Capacità di risposta dello "Sportello internazionalizzazione"				
Cosa misura	Indica la capacità di risposta entro i 5 gg delle domande pervenute allo sportello inerenti chiarimenti/ricieste di informazioni/quesiti su pratiche necessarie per attività di import/export ma anche informative su fiere e iniziative per l'estero			
Algoritmo	N. quesiti risolti dallo Sportello Internazionalizzazione entro 5 GG lavorativi dalla presentazione			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	n.d.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.

Ambito strategico	2. Agricoltura, Turismo, cultura e sviluppo sostenibile		Risorse economiche	€ 1.086.900
Obiettivo Strategico OS2.1	011_2 Favorire lo sviluppo sostenibile, promuovere l'agricoltura, il turismo e la cultura			
Descrizione	Colmare il ritardo di imprese, famiglie e istituzioni nell'attenzione a comportamenti e scelte sostenibili e di minor consumo delle risorse con riguardo alla dimensione ambientale. Proseguire, inoltre, le tradizionali attività di valorizzazione territoriale e imprenditoriale delle principali filiere agroalimentari, turistiche e culturali.			
<i>Programma DM 23.3.13</i>	<i>Missione 011 Competitività e sviluppo delle imprese</i>			
Obiettivo di Sistema	Favorire la transizione green			
Indicatori				
CS_ATC_01 Azioni di diffusione delle tematiche inerenti allo sviluppo sostenibile, l'agricoltura, il turismo, la cultura e la transizione green in generale				
Cosa misura	Indica il numero di eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno sulle tematiche dello sviluppo sostenibile, l'agricoltura, il turismo, la cultura e la transizione green, in generale			
Algoritmo	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno sulle tematiche dello sviluppo sostenibile, l'agricoltura, il turismo, la cultura e la transizione green, in generale			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	3	>= Anno prec.	>= Anno prec.	>= Anno prec.
CS_ATC_02 Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi allo sviluppo sostenibile, agricoltura, turismo e cultura e la transizione green in generale 				
Cosa misura	Misura la numerosità dei partecipanti a eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno sulle tematiche dello sviluppo sostenibile, l'agricoltura, il turismo, la cultura e la transizione green in generale			
Algoritmo	Numero di partecipanti ad eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno sulle tematiche dello sviluppo sostenibile, l'agricoltura, il turismo, la cultura e la transizione green, in generale			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	36	>= Anno prec.	>= Anno prec.	>= Anno prec.
CS_ATC_03 Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per lo sviluppo sostenibile, l'agricoltura, il turismo, la cultura e la transizione green in generale				
Cosa misura	Indica il numero totale di imprese (utenti unici) assistite a vario titolo per quel che riguarda lo sviluppo sostenibile, l'agricoltura, il turismo, la cultura e la transizione green in generale			
Algoritmo	N. imprese assistite per lo sviluppo sostenibile, l'agricoltura, il turismo, la cultura e la transizione green, in generale.			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	12	>= Anno prec.	>= Anno prec.	>= Anno prec.

Ambito strategico	3. Semplificazione amministrativa e Regolazione del mercato	Risorse economiche	€ 265.484	
Obiettivo Strategico OS3.1	012_1 Promuovere la semplificazione, la tutela e la trasparenza del mercato			
Descrizione	Favorire il passaggio da una burocrazia difensiva a una burocrazia più aperta, più amica, che vede con minor sospetto l'attività d'impresa.			
<i>Programma DM 23.3.13</i>	<i>Missione 012 - Regolazione del mercato</i>			
Obiettivo di Sistema	Favorire la transizione burocratica e la semplificazione			
Indicatori				
OC_TBS_01 Livello di utilizzo del portale impresainungiorno.gov				
Cosa misura	Indica il grado di utilizzo del portale impresainungiorno.gov mediante la numerosità delle pratiche inviate			
Algoritmo	Numero delle pratiche inviate attraverso il portale impresainungiorno.gov (pratiche inviate dall'1/1/AC) rispetto al totale imprese registrate (al 31/12/AP)			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	n.d.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.
OC_TBS_02 Grado di adesione al cassetto digitale				
Cosa misura	Misura il grado di adesione delle imprese al cassetto digitale rispetto al totale delle imprese attive al 31/12			
Algoritmo	N. imprese aderenti Cassetto digitale / Numero imprese attive al 31/12			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	n.d.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.
OC_TBS_03 Grado di rilascio di strumenti digitali				
Cosa misura	Indica il numero di strumenti digitali rilasciati e rinnovati rispetto al totale delle imprese attive al 31/12* *N. dispositivi (certificati: primo rilascio e rinnovi) di firma digitale (smart card e token)			
Algoritmo	N. strumenti digitali (primo rilascio + rinnovo) / 100 imprese attive al 31/12			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	n.d.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.
OC_TBS_04 Grado di coinvolgimento dei Comuni nel SUAP				
Cosa misura	Misura il livello di comuni aderenti al SUAP camerale rispetto al totale dei Comuni aderenti al SUAP			
Algoritmo	N. comuni aderenti al SUAP camerale / N. Totale comuni aderenti al SUAP			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	n.d.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.
DFP 4.3 Grado di trasparenza dell'amministrazione (*)				
Cosa misura	Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV (L'indicatore è significativo ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici 1 e 3 illustrati nella sezione 3.5 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA)			

Algoritmo	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	90%	>= 90%	>= 90%	>= 90%

Ambito strategico	4. Efficienza e ottimizzazione delle risorse	Risorse economiche	€ 99.035	
Obiettivo Strategico OS4.1	032_1 Rendere più efficienti i processi e l'organizzazione in un'ottica di qualità dei servizi			
Descrizione	L'innovazione dei processi interni verso efficienza e qualità è una condizione necessaria per raggiungere gli obiettivi strategici, che la Camera si è prefissati, ed è in tale direzione che verranno indirizzati gli sforzi, confermando l'obiettivo trasversale della digitalizzazione dei processi di lavoro e dei servizi all'utenza.			
<i>Programma DM 23.3.13</i>	<i>Missione 032 Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</i>			
Obiettivo di Sistema	Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali			
Indicatori				
Eff01 Costi di personale e funzionamento per impresa (*)				
Cosa misura	Misura la capacità di dimensionare secondo criteri di efficienza il personale ed il funzionamento dell'Ente rispetto alla domanda di servizi espressa dalle imprese			
Algoritmo	(Oneri del personale + Oneri di funzionamento) / imprese attive al 31/12			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	€ 80	<= € 80	<= € 80	<= € 80
B3.2_01_rev2018 Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (*)				
Cosa misura	Indica il ritardo medio della Camera di commercio per il pagamento delle fatture passive. Questo indicatore è una misura della capacità della Camera di commercio di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori			
Algoritmo	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	0	<= 0	<= 0	<= 0

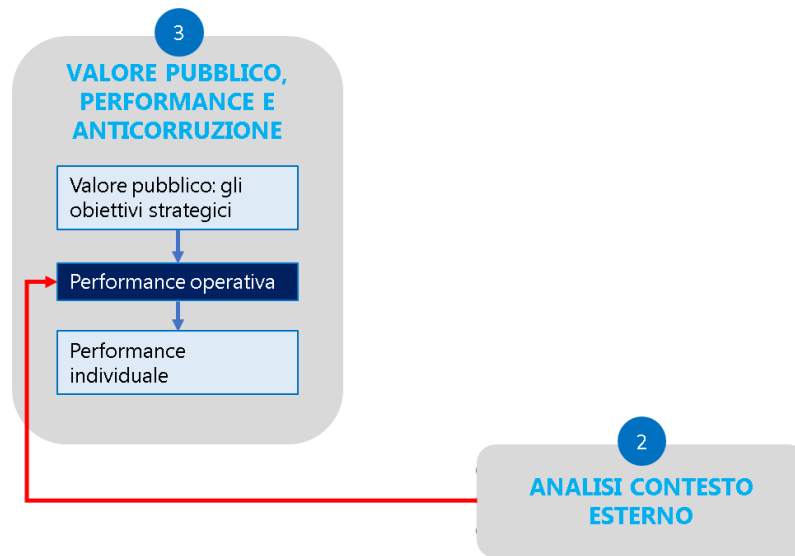
Ambito strategico	4. Efficienza e ottimizzazione delle risorse	Risorse economiche	€ 99.035
Obiettivo Strategico OS4.2	032_2 - Qualificare e sviluppare le competenze del personale		
Descrizione	Fare emergere le competenze e la professionalità per poterne valorizzare al meglio le attitudini, le capacità e le abilità operative.		
<i>Programma DM 23.3.13</i>	<i>Missione 032 Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</i>		
Obiettivo di Sistema	Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti		
Indicatori			
DFP 1.3 Grado di copertura delle attività formative per il personale (*) 			
Cosa misura	Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative		
Algoritmo	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / Totale personale dipendente (TI+TD)		
Target	Baseline	2024	2025
	80%	>= 80%	>= 80%
DFP 1.5 Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale (*) 			
Cosa misura	Ricorso allo strumento dei colloqui di valutazione per il personale		
Algoritmo	N. di dipendenti che hanno ricevuto colloqui di valutazione nel corso dell'anno, esclusa l'assegnazione iniziale degli obiettivi / Totale personale dipendente (TI+TD)		
Target	Baseline	2024	2025
	90%	>= 90%	>= 90%
DFP 1.4 Numero di ore di formazione fruita dal personale partecipante ad attività formative in tema di contrasto alla corruzione e trasparenza dell'azione amministrativa (*)			
Cosa misura	Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative specificamente dedicate al tema del contrasto alla corruzione e alla trasparenza		
Algoritmo	Numero di ore di formazione fruita dal personale partecipante ad attività formative (corsi di formazione, seminari, workshop) rivolte all'interno organizzate nell'anno "n" in tema di contrasto alla corruzione e trasparenza dell'azione amministrativa		
Target	Baseline	2024	2025
	6	>= 6	>= 6

Ambito strategico	4. Efficienza e ottimizzazione delle risorse	Risorse economiche	€ 99.035	
Obiettivo Strategico OS4.3	032_3 - Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione			
Descrizione	Perseguire l'economicità della gestione e la sostenibilità del bilancio. La determinazione dell'ammontare delle risorse di cui si potrà disporre per finanziare gli interventi di promozione economica, dovrà tenere conto prudentemente delle principali voci di entrata.			
<i>Programma DM 23.3.13</i>	<i>Missione 032 Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</i>			
Obiettivo di Sistema	Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'ente			
Indicatori				
B3.1_02 Percentuale di incasso del Diritto annuale				
Cosa misura	Indica la quota di Diritto Annuale incassata entro la scadenza del 31/12			
Algoritmo	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto annuale al netto del valore degli interessi e delle sanzioni			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	n.d.	>= 50%	>= 50%	>= 50%
DFP 2.6_CS Consumo energia elettrica non autoprodotta al metro quadro (*)				
Cosa misura	Misura i consumi medi di energia elettrica non autoprodotta da fonti rinnovabili in funzione delle superfici delle sedi.			
Algoritmo	Kilowatt di energia elettrica non autoprodotta consumata / N. di metri quadrati disponibili			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	n.d.	<= media triennio prec.	<= media triennio prec.	<= media triennio prec.
EC27 Indice equilibrio strutturale				
Cosa misura	Indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali			
Algoritmo	(Proventi strutturali - Oneri strutturali) / Proventi strutturali			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	6,5%	>= 6,5%	>= 6,5%	>= 6,5%
EC05.1 Indice di struttura primario				
Cosa misura	Misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio			
Algoritmo	Patrimonio netto / Immobilizzazioni			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	380%	>= 380%	>= 380%	>= 380%
EC05.7 Capacità di generare proventi				
Cosa misura	Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria.			



Algoritmo	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)			
Target	Baseline	2024	2025	2026
	3%	>= 3%	>= 3%	>= 3%

3.2 PERFORMANCE OPERATIVA¹⁰



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

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

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


3.2.1 L'albero della performance

AMBITI	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI
Ambito 1 Innovazione e competitività delle imprese e del territorio	OS1.1 Favorire la transizione digitale e ecologica, l'alternanza scuola lavoro, l'internazionalizzazione delle imprese	OO1.1.1 Incrementare le possibilità di incontro tra domanda e offerta di lavoro
		OO1.1.2 Favorire e supportare esperienze di autoimprenditorialità
		OO1.1.3 Diffusione e sperimentazione delle tecnologie i4.0
		OO1.1.4 Sviluppo dei mercati internazionali e delle competenze manageriali per l'export
Ambito 2 Agricoltura, Turismo, cultura e sviluppo sostenibile	OS2.1 Favorire sviluppo sostenibile, promuovere l'agricoltura, il turismo e la cultura	OO2.1.1 Contribuire alla conoscenza del territorio e dei suoi punti di forza dal punto di vista turistico, culturale e agroalimentare
		OO2.1.2 Supportare lo sviluppo sostenibile e la transizione ecologica
Ambito 3 Semplificazione amministrativa e Regolazione del mercato	OS3.1 Promuovere la semplificazione, la tutela e la trasparenza del mercato	OO3.1.1 Migliorare la qualità dell'informazione economica
		OO3.1.2 Aumentare il livello di digitalizzazione dei servizi agli utenti (Camera Digitale – dimensione esterna)
		OO3.1.3 Aumentare il livello di conoscenza degli stakeholder su servizi e attività della Camera di Commercio
		OO3.1.4 Aumentare il livello di conoscenza sulle tematiche della giustizia alternativa e/o sul sovraindebitamento
		OO3.1.5 Garantire il rispetto degli obblighi in materia di "Trasparenza e Anticorruzione"
Ambito 4 Efficienza e ottimizzazione delle risorse	OS4.1 Rendere più efficienti i processi e l'organizzazione in un'ottica di qualità dei servizi	OO4.1.1 Aumentare il livello di digitalizzazione (Camera Digitale – dimensione interna) e l'efficienza dei processi di lavoro
		OO4.1.2 Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti
	OS4.2 Qualificare e sviluppare le competenze del personale	OO4.2.1 Migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e lo scambio di competenze.
		OO4.3.1 Promozione della compliance per il contribuente a versare spontaneamente il diritto annuale e diversificazione delle entrate
	OS4.3 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione	OO4.3.2 Migliorare l'efficienza del patrimonio immobiliare



3.2.2 AMBITO STRATEGICO 1 - Innovazione e competitività delle imprese e del territorio


OS1.1 - Favorire la transizione digitale e ecologica, l'alternanza scuola lavoro, l'internazionalizzazione delle imprese

Obiettivo Operativo OO1.1.1	Incrementare le possibilità di incontro tra domanda e offerta di lavoro				
Descrizione	Favorire la diffusione dell'informazione economica finalizzata a ridurre i fenomeni di "mismatching" valorizzando il patrimonio informativo derivante dall'adesione al progetto Excelsior di Unioncamere. Supportare percorsi di certificazione delle competenze.				
Indicatori					
OO1.1.1_001 Sensibilizzazione delle imprese per la partecipazione alle indagini Excelsior					
Cosa misura	Il grado di coinvolgimento delle imprese del campione estratto di volta in volta per le indagini sulle previsioni di entrate nel mondo del lavoro				
Algoritmo	Numero di imprese prese in carico / Numero imprese del campione				
Baseline	80%	Target	target Unioncamere	U. Operativa	#PiùInt. U.Studi
OO1.1.1_002 Diffusione dei dati raccolti da Excelsior					
Cosa misura	La numerosità delle azioni e iniziative per la disseminazione dei risultati delle indagini, attività di divulgazione e consolidamento dei network territoriali.				
Algoritmo	Numero di azioni realizzate nell'anno				
Baseline	6	Target	target Unioncamere	U. Operativa	#PiùInt. U.Studi
OO1.1.1_003 Numero di scuole coinvolte nel progetto certificazione delle competenze					
Cosa misura	Il livello di coinvolgimento degli istituti scolastici nel progetto di certificazione delle competenze				
Algoritmo	Numero di istituti scolastici coinvolti				
Baseline	n.d.	Target	>=2	U. Operativa	#PiùSociali U.Occ.&Place.
OO1.1.1_004 Numero di certificazioni rilasciate					
Cosa misura	La numerosità dei soggetti certificati 				
Algoritmo	Numero di soggetti che hanno ottenuto la certificazione				
Baseline	n.d.	Target	>=15	U. Operativa	#PiùSociali U.Occ.&Place.
OO1.1.1_005 Numero di incontri realizzati nel progetto #MentorTalk					
Cosa misura	La capacità di organizzare gli incontri tra imprenditori e studenti/NEET nell'ambito del progetto #MentorTalk				
Algoritmo	Numero di incontri realizzati				

Baseline	n.d.	Target	>=12	U. Operativa	#PiùSociali U.Occ.&Place.
-----------------	-------------	---------------	----------------	---------------------	--

Obiettivo Operativo OO1.1.2	Favorire e supportare esperienze di autoimprenditorialità				
Descrizione	Orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro sostenendo l'autoimprenditorialità attraverso la partecipazione alla creazione di un servizio nazionale per l'imprenditorialità a livello di sistema camerale				
Indicatori					
OO1.1.2_001 Promozione del Servizio Nuove Imprese					
Cosa misura	La capacità di supportare la creazione di nuove imprese attraverso la piattaforma SNI che accompagna l'aspirante imprenditore fornendo informazioni di base, orientamento all'imprenditorialità, expertise tecnico, attività formative e di assistenza tecnica alla creazione di impresa.				
Algoritmo	Numero di azioni di promozione				
Baseline	n.d.	Target	>=20	U. Operativa	#PiùVicini. U.Crescita
OO1.1.2_002 Numero di soggetti raggiunti con le azioni di promozione					
Cosa misura	La capacità di coinvolgere potenziali interessati nelle azioni di promozione				
Algoritmo	Numero di soggetti raggiunti con le azioni di promozione				
Baseline	n.d.	Target	>=40	U. Operativa	#PiùVicini. U. Crescita

Obiettivo Operativo OO1.1.3	Diffusione e sperimentazione delle tecnologie i4.0				
Descrizione	Supportare la transizione digitale del sistema delle imprese attraverso azioni di formazione, orientamento e di scambio di buone pratiche rivolte a tutti i soggetti interessati e coinvolti nei processi di trasformazione generati dalla quarta rivoluzione industriale, compresi soggetti con background migratorio.				
Indicatori					
OO1.1.3_001 Numero eventi di formazione, informazione e sperimentazione realizzati					
Cosa misura	La capacità di organizzare eventi utili alla diffusione della cultura digitale tra le imprese.				
Algoritmo	Numero di eventi organizzati				
Baseline	n.d	Target	>=2	U. Operativa	#PiùVicini. U. Crescita
OO1.1.3_002 Numero di imprese partecipanti agli eventi					

Cosa misura	La capacità di coinvolgere le imprese negli eventi di divulgazione				
Algoritmo	Numero di imprese partecipanti				
Baseline	n.d.	Target	>=15	U. Operativa	#PiùVicini. U. Crescita
OO1.1.3_003 Numero eventi diretti a soggetti con background migratorio					
Cosa misura	La capacità di organizzare eventi utili alla diffusione della cultura digitale tra soggetti con background migratorio				
Algoritmo	Numero di eventi organizzati				
Baseline	n.d.	Target	>=1	U. Operativa	#PiùConnessi U.Inclusione
OO1.1.3_004 Numero di soggetti con background migratorio partecipanti agli eventi 					
Cosa misura	La capacità di coinvolgere gli interessati negli eventi di divulgazione				
Algoritmo	Numero di soggetti partecipanti				
Baseline	n.d.	Target	>=5	U. Operativa	#PiùConnessi U.Inclusione

Obiettivo Operativo OO1.1.4	Sviluppo dei mercati internazionali e delle competenze manageriali per l'export				
Descrizione	Ampliare la quota di mercato nei paesi target e migliorare le competenze del management aziendale nell'ambito della penetrazione commerciale dei mercati target prescelti				
Indicatori					
OO1.1.4_001 Scouting territoriale					
Cosa misura	La capacità di ampliare la platea dei beneficiari del progetto SEI con il coinvolgimento di ulteriori imprese				
Algoritmo	Numero di ulteriori imprese coinvolte nel progetto/Totale imprese a inizio anno				
Baseline	n.d.	Target	>= 5%	U. Operativa	#PiùVicini
OO1.1.4_002 Formazione e orientamento per l'avvio di presenza all'estero					
Cosa misura	La capacità di organizzazione di eventi formativi preparatori all'avvio di esperienze di internazionalizzazione				
Algoritmo	Numero di eventi organizzati				
Baseline	n.d.	Target	>=5	U. Operativa	#PiùVicini
OO1.1.4_003 Realizzazione di assessment guidati o di autovalutazione sul grado di "readiness" all'export					
Cosa misura	La numerosità di check up di mentoring erogati per la valutazione del grado di "readiness" all'export				
Algoritmo	Numero di check up				
Baseline	n.d.	Target	>=5	U. Operativa	#PiùVicini

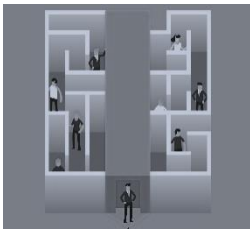


3.2.3 AMBITO STRATEGICO 2 Agricoltura, Turismo, cultura e sviluppo sostenibile

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

Obiettivo Operativo OO2.1.1	Contribuire alla conoscenza del territorio e dei suoi punti di forza dal punto di vista turistico, culturale e agroalimentare				
Descrizione	Proporre contenuti da pubblicare nell'ambito della piattaforma Italia.it del TDH, realizzare azioni di divulgazione della piattaforma e realizzare direttamente azioni/eventi di promozione del territorio anche attraverso il coinvolgimento di imprese e altri attori.				
Indicatori					
OO2.1.1_001 Coinvolgimento di altri soggetti nella produzione di contenuti per il TDH					
Cosa misura	La capacità di divulgazione del TDH presso altri soggetti				
Algoritmo	Numero di azioni/iniziative per il coinvolgimento di altri soggetti				
Baseline	n.d.	Target	>=2	U. Operativa	#PiùSoc. #PiùVicini U.Turismo
OO2.1.1_002 Realizzazione di eventi di finalizzati alla promozione del territorio					
Cosa misura	La capacità organizzare eventi di promozione del territorio				
Algoritmo	Numero di iniziative realizzate				
Baseline	n.d.	Target	>=2	U. Operativa	#PiùVicini U.Turismo
OO2.1.1_003 Coinvolgere le imprese in iniziative/eventi finalizzati alla promozione del territorio (es. Sapori di Cosenza; Terrazza; Consensus; ecc.)					
Cosa misura	La capacità coinvolgere le imprese in iniziative/eventi di promozione del territorio				
Algoritmo	Numero di imprese coinvolte				
Baseline	n.d.	Target	>=10	U. Operativa	#PiùVicini U.Turismo

Obiettivo Operativo OO2.1.2		Supportare lo sviluppo sostenibile e la transizione ecologica			
Descrizione		Contribuire al conseguimento degli obiettivi europei di sviluppo sostenibile, con il supporto dei Comitati Camerali e del Laboratorio CSR, attraverso azioni mirate come la promozione delle Comunità Energetiche Rinnovabili.			
Indicatori					
OO2.1.2_001 Numero di iniziative info-formative in favore delle imprese e delle amministrazioni locali del territorio sulla transizione energetica e sulle Comunità energetiche rinnovabili					
Cosa misura	La capacità di organizzare iniziative di divulgazione				
Algoritmo	Numero di iniziative realizzate				
Baseline	n.d.	Target	>=2	U. Operativa	#PiùVerdi U.Provved.
OO2.1.2_002 Coinvolgimento delle imprese e delle Amministrazioni locali nelle iniziative inerenti alla transizione energetica e sulle Comunità energetiche rinnovabili					
Cosa misura	La capacità di coinvolgere le imprese e le Amministrazioni locali nelle iniziative di divulgazione				
Algoritmo	Numero di soggetti coinvolti				
Baseline	n.d.	Target	>=6	U. Operativa	#PiùVerdi U.Provved.
OO2.1.2_003 Coinvolgimento delle Associazioni di categoria nelle iniziative inerenti alla transizione energetica e sulle Comunità energetiche rinnovabili					
Cosa misura	La capacità di coinvolgere le associazioni di categoria nelle iniziative di divulgazione				
Algoritmo	Numero di associazioni coinvolte				
Baseline	n.d.	Target	>=3	U. Operativa	#PiùVerdi U.Provved.



3.2.4. AMBITO STRATEGICO 3 Semplificazione amministrativa, Regolazione del mercato


OS3.1 Promuovere la semplificazione, la tutela e la trasparenza del mercato

Obiettivo Operativo OO3.1.1	Migliorare la qualità dell'informazione economica				
Descrizione	Attivare processi di manutenzione e revisione dei dati raccolti nel Registro delle Imprese allo scopo di rendere più trasparente e aggiornato il patrimonio informativo dello stesso.				
Indicatori					
OO3.1.1_001 Assegnazione d'ufficio del domicilio digitale alle imprese che non lo hanno comunicato					
Cosa misura	Il numero di imprese assegnatarie di domicilia digitali d'ufficio in applicazione dell'art. 37 del D.L. Semplificazioni al 31/12				
Algoritmo	Numero di imprese				
Baseline	n.d.	Target	>=5.000	U. Operativa	#PiùConnessi U.Registro I.
OO3.1.1_002 Cancellazione d'ufficio di imprese non operative					
Cosa misura	Il livello di aggiornamento dei dati del Registro Imprese in termini di veridicità delle posizioni aperte.				
Algoritmo	Numero di posizioni per le quali è stato avviato il procedimento di cancellazione				
Baseline	n.d.	Target	>=1.000	U. Operativa	#PiùConnessi U.Registro I.
OO3.1.1_003 Potenziamento dell'attività sanzionatoria del Registro delle Imprese					
Cosa misura	La capacità di diminuire le violazioni connesse alla trasmissione di dati al Registro Imprese.				
Algoritmo	Numero di verbali emessi				
Baseline	n.d.	Target	>=500	U. Operativa	#PiùConnessi U.Registro I.

Obiettivo Operativo OO3.1.2	Aumentare il livello di digitalizzazione dei servizi agli utenti (Camera Digitale – dimensione esterna)				
Descrizione	Avviare la sperimentazione diretta di possibili evoluzioni digitali dei servizi agli utenti incrementando il numero di servizi <i>full-digital</i>				
Indicatori					
OO3.1.2_001 Livello di utilizzo dello sportello "full digital" nella sede decentrata					
Cosa misura	Il numero di accessi ai servizi camerali tramite lo sportello digitale 4.0 REWEB				
Algoritmo	Numero di utenti				

Baseline	n.d.	Target	>=10	U. Operativa	#PiùVicini Tutti
OO3.1.2_002 Livello di utilizzo di strumenti digitali avanzati a supporto dei servizi, degli eventi e delle attività di comunicazione.					
Cosa misura	La capacità di utilizzare gli strumenti digitali attivati nell'A.P. nell'organizzazione degli eventi e nell'attività di comunicazione				
Algoritmo	Numero di azioni/eventi per i quali si è fatto ricorso ai nuovi strumenti introdotti nell'A.P.				
Baseline	n.d.	Target	>=5	U. Operativa	#PiùSociali #PiùVicini

Obiettivo Operativo OO3.1.3	Aumentare il livello di conoscenza degli stakeholder su servizi e attività della Camera di Commercio				
Descrizione	Incrementare la conoscenza del funzionamento e dei servizi offerti dalla Camera di commercio attraverso il rinnovamento della struttura del sito istituzionale, l'attività di comunicazione diretta agli sportelli, la realizzazione di pubblicazioni ad hoc.				
Indicatori					
OO3.1.3_001 Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)					
Cosa misura	L'incremento nel numero di contatti				
Algoritmo	N. complessivo utenti dei canali social* dell'ente anno N / N. complessivo utenti dei canali social* dell'ente anno N-1 <small>*follower Twitter, like Facebook, iscrizioniYoutube, follower LinkedIn</small>				
Baseline	n.d.	Target	>=A.P.	U. Operativa	#PiùSociali
OO3.1.3_002 Grado di presenza sui media					
Cosa misura	Il grado di presenza sui media				
Algoritmo	N. uscite sui media anno N / N. uscite sui media anno N-1				
Baseline	n.d.	Target	>=A.P.	U. Operativa	#PiùSociali
OO3.1.3_003 Realizzazione di contenuti per una pubblicazione sulle funzioni della Camera di commercio					
Cosa misura	La realizzazione dei contenuti per una pubblicazione sulle funzioni della Camera di commercio				
Algoritmo	Percentuale dei contenuti realizzati				
Baseline	n.d.	Target	80%	U. Operativa	#PiùVerdi Tutti

Obiettivo Operativo OO3.1.4	Aumentare il livello di conoscenza sulle tematiche della giustizia alternativa e/o sul sovraindebitamento.				
Descrizione	Realizzare azioni di comunicazione idonee a diffondere la conoscenza sulle tematiche della giustizia alternativa e/o sul sovraindebitamento.				
Indicatori					
OO3.1.4_001 Numero di eventi di divulgazione sui temi degli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie					
Cosa misura	La capacità di organizzare eventi di divulgazione sui temi degli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie				
Algoritmo	Numero di eventi realizzati				
Baseline	n.d.	Target	>=1	U. Operativa	#PiùConnessi
OO3.1.4_002 Numero di partecipanti agli eventi di divulgazione sui temi degli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie 					
Cosa misura	La numerosità dei partecipanti agli eventi di divulgazione sui temi degli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie				
Algoritmo	Numero di partecipanti				
Baseline	n.d.	Target	>=30	U. Operativa	#PiùConnessi
OO3.1.4_003 Adeguamento dell'Ente di Formazione Camerale alle disposizioni contenute nel DM 150/2023					
Cosa misura	La capacità di porre in essere tutte le azioni necessarie al perfezionamento della domanda di iscrizione secondo le nuove disposizioni entro il 9/2024				
Algoritmo	Numero di azioni realizzate/numero di azioni da realizzare				
Baseline	n.d.	Target	100%	U. Operativa	#PiùConnessi
OO3.1.4_004 Adeguamento dell'Organismo di Mediazione Camerale alle disposizioni contenute nel DM 150/2023					
Cosa misura	La capacità di porre in essere tutte le azioni necessarie al perfezionamento della domanda di iscrizione secondo le nuove disposizioni entro il 9/2024				
Algoritmo	Numero di azioni realizzate/numero di azioni da realizzare				
Baseline	n.d.	Target	100%	U. Operativa	#PiùConnessi

Obiettivo Operativo OO3.1.5	Garantire il rispetto degli obblighi in materia di “Trasparenza e Anticorruzione”				
Descrizione	Ridurre al minimo il rischio corruttivo attraverso il rispetto della normativa generale in materia di anticorruzione e l'attuazione misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione, l'eventuale revisione del codice di comportamento, la disciplina del conflitto di interesse e gli adempimenti in tema di privacy				
Indicatori					
OO3.1.5_001 Livello di adozione delle misure introdotte nel Piano Anticorruzione (sez. 3.5 PIAO)					
Cosa misura	Il livello di implementazione delle misure introdotte per la prevenzione di fenomeni corruttivi, al verificarsi delle fattispecie previste nel Piano Anticorruzione				
Algoritmo	Numero di misure effettivamente adottate / Numero misure previste				
Baseline	n.d.	Target	100%	U. Operativa	#PiùVerdi Tutti
OO3.1.5_002 Ricognizione dell'eventuale necessità di revisione del codice di comportamento rispetto all'adozione della social media policy (sez. 3.5 PIAO)					
Cosa misura	La capacità di dotarsi di strumenti aggiornati per la riduzione del rischio corruttivo, inclusa la previsione di una social media policy.				
Algoritmo	Attività realizzate/attività da realizzare				
Baseline	n.d.	Target	100%	U. Operativa	#PiùVerdi #PiùSoc.
OO3.1.5_003 Assenza di rilievi da parte dell'Autorità Garante (sez. 3.5 PIAO)					
Cosa misura	Il numero di rilievi ricevuti dall'Ente circa il mancato rispetto della normativa				
Algoritmo	Numero di rilievi				
Baseline	n.d.	Target	<=1	U. Operativa	#PiùVerdi



3.2.5 AMBITO STRATEGICO 4 Efficienza e ottimizzazione delle risorse

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

Obiettivo Operativo OO4.1.1		Aumentare il livello di digitalizzazione (Camera Digitale – dimensione interna) e l'efficienza dei processi di lavoro			
Descrizione		Individuare ambiti di miglioramento in ottica digitale dei processi di lavoro attraverso l'integrazione o la modifica di applicativi e strumenti che favoriscano l'integrazione e l'innalzamento delle competenze digitali dell'ente e, in ogni caso, adottare soluzioni in grado di aumentare il livello di efficienza dei processi di lavoro e la circolazione delle informazioni, anche ai fini della tempestiva alimentazione dei flussi diretti a popolare la sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale.			
Indicatori					
OO4.1.1_001 Miglioramento della modalità di gestione del server					
Cosa misura	La capacità di avviare una nuova modalità di gestione del server, anche attraverso l'eventuale implementazione di soluzioni cloud-based				
Algoritmo	Attività propedeutiche all'affidamento realizzate/Attività propedeutiche da realizzare				
Baseline	n.d.	Target	100%	U. Operativa	#PiùSoc.
OO4.1.1_002 Revisione Ruolo Conducenti di Veicoli e Natanti adibiti ad autoservizi pubblici non di linea					
Cosa misura	Il livello di aggiornamento del Ruolo Conducenti...				
Algoritmo	Numero posizioni aggiornate/numero posizioni da aggiornare				
Baseline	n.d.	Target	>=50%	U. Operativa	#PiùVerdi. U. Mediatori.
OO4.1.1_003 Tempestività nella gestione dei ruoli sanzioni amministrative					
Cosa misura	Grado di tempestività nell'aggiornamento del Ruolo sanzioni...				
Algoritmo	Numero posizioni gestite/numero posizioni da gestire				
Baseline	n.d.	Target	>=90%	U. Operativa	#PiùVerdi. U. Mediatori.

Obiettivo Operativo OO4.1.2		Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti			
Descrizione		Agire sul capitale umano sia in termini di ricambio generazionale sia in termini di ricerca dei profili professionali più funzionali a rendere migliori servizi per imprese e utenti, la cui qualità ed efficacia deve essere garantita nel rispetto di una gestione accorta e sostenibile.			

Indicatori					
OO4.1.2_001 Tasso di sostituzione (unità)					
Cosa misura	La capacità di garantire il necessario ricambio del personale				
Algoritmo	N. totale ingressi di personale a tempo indeterminato anno N_N-2 / N. totale fuoriuscite di personale a tempo indeterminato anno N-1_N-3				
Baseline	n.d.	Target	>=50%	U. Operativa	#PiùSoc. U. Placem.
OO4.1.2_002 Grado di utilizzo del modello di recruitment «per competenze»					
Cosa misura	La capacità di ricercare i profili professionali più funzionali a rendere migliori servizi per imprese e utenti				
Algoritmo	N. ingressi selezionati in base al modello «per competenze» / N. ingressi totali nell'anno N				
Baseline	n.d.	Target	100%	U. Operativa	PiùSoc. U. Placem.

OS4.2 Qualificare e sviluppare le competenze del personale

Obiettivo Operativo OO4.2.1	Migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e lo scambio di competenze.				
Descrizione	Realizzare processi di affiancamento tra il personale con la sperimentazione del progetto "Al posto tuo..." e una prima implementazione della valutazione a 360°				
Indicatori					
OO4.2.1_001 Numero di dipendenti coinvolti nel progetto "Al posto tuo..."					
Cosa misura	La capacità di coinvolgere il personale nel progetto "Al posto tuo..."				
Algoritmo	Numero di dipendenti coinvolti				
Baseline	n.d.	Target	5	U. Operativa	Tutti
OO4.2.1_002 Numero di dipendenti coinvolti nella sperimentazione della valutazione a 360°					
Cosa misura	La capacità di coinvolgere il personale nella sperimentazione della valutazione a 360°				
Algoritmo	Numero di dipendenti coinvolti				
Baseline	n.d.	Target	5	U. Operativa	Tutti

OS4.3 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione

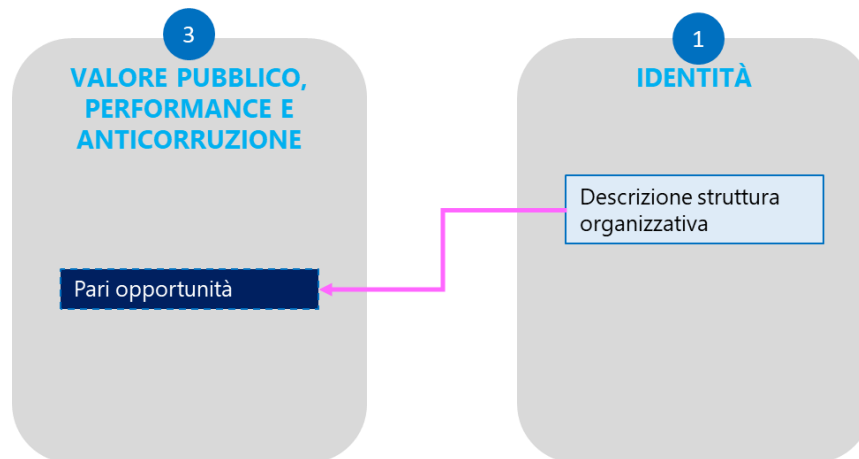
Obiettivo Operativo OO4.3.1	Promozione della compliance per il contribuente a versare spontaneamente il diritto annuale e diversificazione delle entrate				
Descrizione	Realizzazione di un servizio di informazione e supporto per sollecitare i contribuenti, che hanno omesso di pagare il diritto annuale 2021 non ancora andato a ruolo. Formazione ruolo esattoriale diritto annuale 2021. Diversificare le altre entrate.				
Indicatori					
OO4.3.1_001 Realizzazione di un servizio di supporto					
Cosa misura	La capacità di portare a termine tutte le attività necessarie alla realizzazione del servizio di supporto				
Algoritmo	Attività realizzate / Attività da realizzare				
Baseline	n.d.	Target	100%	U. Operativa	#PiùIntell.
OO4.3.1_002 Formazione del ruolo esattoriale diritto annuale 2021					
Cosa misura	La capacità di portare a termine tutte le attività necessarie alla formazione del ruolo esattoriale diritto annuale 2021				
Algoritmo	Attività realizzate / Attività da realizzare				
Baseline	n.d.	Target	100%	U. Operativa	#PiùIntell.
OO4.3.1_003 Diversificazione delle altre entrate tramite merchandising					
Cosa misura	La capacità di avviare una sperimentazione di commercializzazione di oggetti destinati a diffondere il Brand Camera di Commercio di Cosenza attraverso la stipula di uno o più accordi quadro con aziende produttrici.				
Algoritmo	Attività implementate per la stipula / Attività previste per la stipula				
Baseline	n.d.	Target	100%	U. Operativa	#PiùVerdi U.Provv.

Obiettivo Operativo OO4.3.2	Migliorare l'efficienza del patrimonio immobiliare				
Descrizione	Effettuare le attività necessarie a garantire una gestione e manutenzione efficace del patrimonio immobiliare della Camera di commercio.				
Indicatori					
OO4.3.2_001 Digitalizzazione delle procedure connesse all'inventariazione dei beni					
Cosa misura	Lo svolgimento delle attività necessarie ad avviare un sistema RFID con riferimento al censimento delle stanze e dei beni idonei.				
Algoritmo	Oggetti censiti/oggetti da censire				
Baseline	n.d.	Target	100%	U. Operativa	#PiùVerdi U.Provv.
OO4.3.2_002 Acquisizione e Destinazione della sala Contrattazione di Cantinella alla fruizione a titolo oneroso					



Cosa misura	Il completamento delle attività necessario all'avvio delle negoziazioni con Unioncamere Calabria, previa stima del valore dell'immobile				
Algoritmo	Attività implementate per l'acquisizione/Attività previste				
Baseline	n.d.	Target	100%	U. Operativa	#PiùVerdi U.Provv.

3.3 PARI OPPORTUNITÀ¹¹ - PIANO AZIONI POSITIVE



3.3.1 Introduzione

Il presente Piano Triennale di Azioni Positive è approvato dalla Camera di Commercio di Cosenza per dare attuazione agli obiettivi di pari opportunità, come previsto dal **D. Lgs 11 aprile 2006, n. 198, "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna"** e secondo le linee di indirizzo da ultimo contenute nella **Direttiva n 2/2019 "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle Amministrazioni Pubbliche"**, emanata dal Ministero per la pubblica amministrazione con il Sottosegretario di stato alla Presidenza del Consiglio delegato alle pari opportunità.

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

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

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

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

Tale la Direttiva 2/2019 fornisce alle amministrazioni pubbliche indicazioni concrete che consentano di attuare quelle misure volte a garantire le pari opportunità per tutti e, al

¹¹ [Collegamento con il capitolo 1 del PIAO "Identità dell'amministrazione"](#)

contempo, fornire indirizzi operativi per l'applicazione degli strumenti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

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

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

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

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

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

La Camera di commercio di Cosenza, nel percorso verso il miglioramento continuo, intende procedere nell'attuazione della Direttiva 2/2019 dando evidenza, nel presente PAP, delle iniziative che saranno realizzate nel triennio 2024-2025.

Dopo l'approvazione, il Piano verrà pubblicato sul sito istituzionale della Camera di commercio di Cosenza e verrà diffuso presso tutti i dipendenti, il CUG e le RSU, queste ultime preventivamente sentite per eventuali osservazioni.

Nel triennio, saranno raccolti per il tramite del Comitato Unico di Garanzia pareri, consigli, osservazioni, suggerimenti e possibili soluzioni ai problemi incontrati da parte del personale dipendente, procedendo all'aggiornamento annuale entro il mese di gennaio.

3.3.2 Dati del personale e contesto della camera di commercio di Cosenza¹²

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

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

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

Le donne occupano posizioni elevate all'interno dell'organigramma. È donna, infatti, il Segretario generale dell'Ente, attualmente unico Dirigente.

3.3.3 Dati sul personale¹³

I dati di dettaglio sono esposti al paragrafo 1.3 del PIAO, "Descrizione della struttura organizzativa".

3.3.4 CUG e benessere organizzativo

La Camera di commercio, consapevole che la differenza di composizione sociale rappresenti un valore e non un ostacolo, ha promosso azioni volte ad incrementare le pari opportunità, valorizzando tutte le componenti sociali, nelle sue attività istituzionali. Molteplici sono le iniziative che la Camera di commercio ha attuato per promuovere l'economia del territorio, migliorando la coesione e valorizzando le diverse componenti sociali: giovani, donne, ecc.

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

Il primo CUG è stato nominato con Determinazione Dirigenziale n. 78/2014 a cui è seguito un primo rinnovo con Determinazione Dirigenziale n. 264 del 4 Ottobre 2018 che poi con DD. N.11 del 14.01.2022 ha visto la sostituzione di due componenti.

Il CUG è stato da ultimo rinnovato con Determinazione dirigenziale n. 221 del 5 giugno 2023.

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

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

- ✓ i riferimenti normativi;
- ✓ i compiti;
- ✓ la composizione;
- ✓ il Regolamento;
- ✓ le Relazioni del CUG dal 2013 al 2023.

¹² [Collegamento con il Capitolo 1 del PIAO "Identità dell'Amministrazione"](#)

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

¹³ [Collegamento con il Capitolo 1 del PIAO "Identità dell'Amministrazione"](#)

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

Il Cug camerale nel corso del 2022 si è dotato di un proprio logo identificativo:



ed ha completato la procedura per l'adesione alla Rete Nazionale dei CUG.

L'operato del CUG è legato anche ai risultati che annualmente emergono dall'indagine del benessere organizzativo.

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

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

- ✓ le fonti normative;
- ✓ le indagini periodiche svolte dal 2013 al 2023.

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

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

Nel corso del biennio 2022-2023 la Camera di Commercio di Cosenza ha implementato un nuovo modello organizzativo ulteriormente orientato ai principi della Employee Experience mediante una revisione dei processi di lavoro interni, con la realizzazione delle seguenti attività: partecipazione e l'adozione di profili di posizione innovativi, che mettano al centro le persone e le competenze (conoscenze, capacità tecniche, soft skill) di cui sono portatrici.

Tale processo è stato realizzato attraverso il supporto e l'accompagnamento del personale con attività di formazione e assistenza specialistica rese da esperti di formazione quali psicologhe esperte di formazione e gestione delle dinamiche d'aula

Relativamente all'indagine di benessere organizzativo 2022, presentata nel 2023, il supporto è stato realizzato con la partecipazione a riunioni di lavoro (on line), analisi dei documenti organizzativi, articolazione di proposte migliorative relativamente al questionario per la rilevazione del Benessere Organizzativo, ai criteri di elaborazione dei dati raccolti e all'articolazione del report, stesura di un documento contenente una proposta strutturata di azioni ed iniziative formative volte a sostenere le persone nel cambiamento organizzativo in corso e predisposizione della comunicazione a tutto il personale dei risultati dell'indagine sul Benessere Organizzativo 2022.

Le stesse attività sono state svolte con il supporto e la collaborazione della psicologa anche nel 2023 per l'approfondimento dell'indagine 2022.

L'ultima indagine sul benessere organizzativo è stata realizzata nei mesi di novembre e dicembre 2023, a cura dell'Ufficio Gestione outside del personale, Occupazione e placement.

Il questionario del 2023, sottoposto ai dipendenti camerali, era composto da 30 quesiti che garantiscono l'analisi degli ambiti di interesse più significativi suddivisi nei seguenti clusters:

1. Cultura organizzativa;
2. Ruolo
3. Relazione con i colleghi
4. Relazione con il responsabile diretto
5. Sicurezza Psicologica

La scala del questionario va da 1 (non sono d'accordo) a 5 (completamente d'accordo)

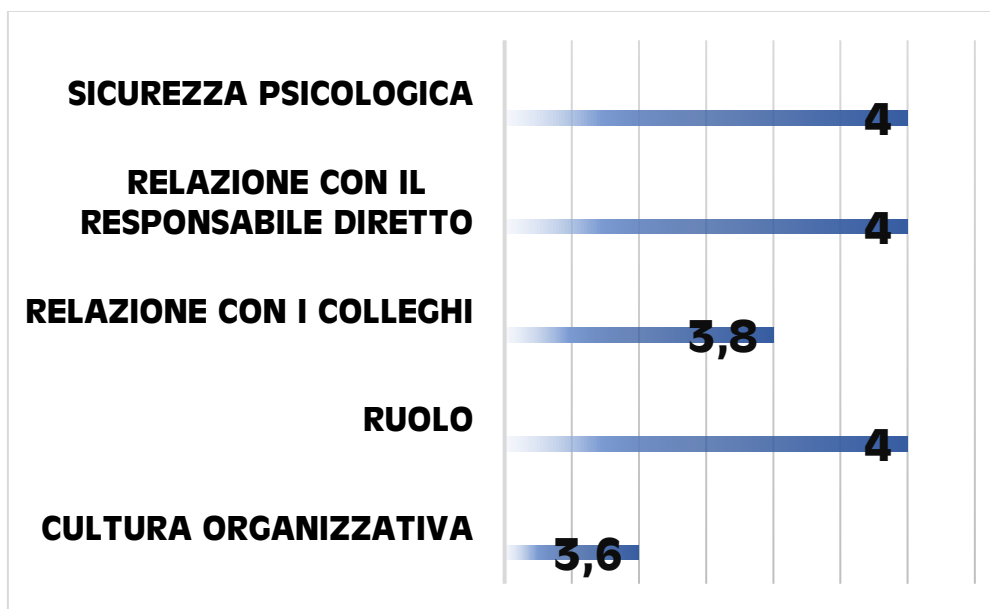
A questa è stata aggiunta nel 2021 una domanda specifica sulle «proposte di miglioramento»

Il questionario nel 2023 è stato somministrato a tutti i 47 dipendenti e i questionari restituiti sono stati 47. La redemption è stata del 100% con 16 risposte aventi un valore medio superiore al 4.

Gli ambiti di maggiore soddisfazione, emersi dall'indagine, sono riconducibili alla sicurezza psicologica (4), al ruolo (4) e alla relazione con il responsabile diretto (4).

I valori più bassi si riscontrano nella cultura organizzativa (3,6). A questo proposito occorre evidenziare come tale valore sia di fatto inferiore agli altri, soprattutto per effetto della percezione che si ha circa il rapporto tra impegno richiesto e la retribuzione, ma si attestano comunque in un range di discreta positività, posizionandosi nella scala tra «né in accordo né in «disaccordo» e «d'accordo».

In maniera sintetica si espone il risultato del valore medio di ciascun cluster analizzato:



L'analisi di dettaglio dei cluster evidenzia livelli di soddisfazione sostanzialmente invariati e posizionati su valori positivi, registrando un miglioramento significativo nell'ambito dei rapporti con i responsabili diretti.

Più nel dettaglio:

- La percezione di ricevere feedback puntuali e costruttivi sul lavoro svolto e di essere incoraggiati e motivati dal proprio responsabile diretto aumenta rispettivamente di 3 di 2 punti percentuali attestandosi sui valori di 4,1 e di 4 nel 2023;
- Migliora la percezione dei dipendenti di poter avanzare proposte di miglioramento, che vengono ascoltate e prese in considerazione dal proprio responsabile diretto;
- Aumenta la percezione di avere «la giusta autonomia» nel decidere come svolgere il proprio lavoro.

Si registra altresì un apprezzabile miglioramento nell'ambito dei rapporti tra colleghi: il giudizio dei dipendenti sull'efficacia dei processi di comunicazione tra colleghi aumenta, passando da un valore di 3,5 ad un valore di 3,8.

A tal proposito si segnala che la Camera di Commercio nel 2023 si è dotata di una nuova organizzazione.

Il raffronto tra le risposte fornite nelle annualità 2022 e 2023, possibile in quanto gli item sono rimasti invariati, evidenzia come il livello di soddisfazione sia rimasto prevalentemente invariato e posizionato su valori positivi.

Da osservare nello specifico:

- La percezione dell'equilibrio tra impegno e retribuzione, che passa da 2,3 a 2,8;
- La percezione di possedere competenze (conoscenze, capacità tecniche, soft skill) adeguate al lavoro svolto, che registra un miglioramento di 4 punti percentuali passando da 4,0 nel 2022 a 4,4 nel 2023;
- Aumenta il livello di soddisfazione dei dipendenti circa il proprio percorso professionale passando da 3,5 nel 2022 a 3,7 nel 2023;
- La percezione da parte dei dipendenti sull'opinione che la Camera sia un ente importante per la provincia e per la collettività (4,7) e, di conseguenza, il senso di orgoglio nel lavorare presso tale ente (4,5) restano invariate rispetto all'anno precedente.

Infine, le priorità di miglioramento evidenziate dai rispondenti all'indagine sono le seguenti:

- Sistema di distribuzione degli incentivi e maggiore rispondenza tra impegno e retribuzione.
- Rapporto tra le diverse unità organizzative.
- Il sistema di valutazione del personale.

Al fine di migliorare la cultura organizzativa nel corso del 2023, a seguito della nuova organizzazione è stato svolto l'apposito percorso formativo "Consolidare le competenze manageriali".

La Camera di Commercio di Cosenza ha molto investito per ripensare il modello organizzativo e potenziare le competenze del personale camerale, attraverso percorsi di selezione esterna, carriera interna e formazione.

Nello specifico, nel 2023 sono stati conferiti quattro incarichi di Elevata Qualificazione (EQ) che, insieme alle Specifiche Responsabilità (SR), costituiscono importanti punti di riferimento per il Segretario Generale ed il personale della Camera di commercio.

L'assunzione di un nuovo ruolo, soprattutto all'interno di un contesto organizzativo in cambiamento, può essere facilitata e sostenuta attraverso iniziative formative mirate.

Per tale finalità è stato svolto un percorso di coaching per accompagnare le EQ e le SR in un percorso finalizzato a:

- Acquisire maggiore consapevolezza del proprio ruolo manageriale attraverso l'esplorazione delle aspettative organizzative, delle responsabilità di ruolo e delle soft skill richieste;

- Individuare ed allenare le capacità di gestione delle relazioni, leadership e gestione dei collaboratori, soft skill chiave per una piena espressione del ruolo.

Il percorso si è sviluppato in tre fasi con i seguenti obiettivi.

FASE 1 – SYSTEMIC TEAM COACHING RIVOLTO ALLE EQ

Obiettivi:

- Sviluppare consapevolezza e condivisione in merito al senso del nuovo ruolo e alle responsabilità manageriali ad esso connesse; focalizzare le soft skill necessarie per agirlo efficacemente.
- Costruire la mappa dei principali stakeholder e delle loro aspettative nei confronti del ruolo di EQ.
- Stimolare il confronto e lo sviluppo di uno spirito di squadra.
- Individuare modalità di espressione del ruolo efficaci, anche attraverso l'analisi di auto-casi.

FASE 2 – FORMAZIONE MANAGERIALE PER EQ E SR

Obiettivi:

- Esplorare il significato e sviluppare le principali soft skill connesse all'espressione di un ruolo manageriale, su gestione delle relazioni, leadership, gestione dei collaboratori
- Individuazione e condivisione di comportamenti e strumenti utili per un'efficace gestione delle soft skill in oggetto.

FASE 3 – INDIVIDUAL COACHING PER EQ

Obiettivi:

- Favorire maggiore consapevolezza dei propri comportamenti, abilità e competenze e dell'impatto che essi hanno sui pari, sui collaboratori e sui responsabili
- Stimolare un ampliamento della gamma di comportamenti efficaci per le attività future
- Favorire una maggiore comprensione e fiducia in sé come persona e nel ruolo organizzativo
- Supportare la costruzione di un piano di sviluppo individuale come strumento di miglioramento continuo
- Ricondurre quanto condiviso durante il Team coaching alla propria specifica situazione.

3.3.5 Piano azioni positive

Iniziativa n. 1 – STANZA OLIVETTI E INTERVENTI MIGLIORATIVI DELLA STRUTTURA

<u>Obiettivo</u>	<u>MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DEI LUOGHI DI LAVORO</u>
Azione ♂#01	Stanza Olivetti
Azione ♂#02	Ricarica Elettrica
Azione ♂#03	Salone Mancini
Attori coinvolti	
Beneficiari	Tutti i dipendenti

Risorse impegnate	STANZA OLIVETTI € 45.343 RICARICA ELETTRICA € 16.563,15 SALONE MANCINI EURO 12.473,31		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023 (baseline)	Target 2024
Atti amministrativi adottati	SI / NO	SI	SI

STANZA OLIVETTI: È stato approvato il Progetto esecutivo per il Restyling del Terzo piano della sede camerale che prevede tra l'altro la realizzazione di una Sala Relax dedicata ai dipendenti. I lavori di restyling del terzo piano sono iniziati in data 27/10/2023 e dovranno concludersi entro 180 giorni. Nel corso della fine del 2023 è iniziata la procedura di scelta degli arredi e delle tecnologie da inserire in tale sala. Nel 2024 si avrà la piena operatività della sala al netto di eventi imprevedibili che ne compromettano la realizzazione. La stessa sarà in coworking con le imprese anche per il PIDLAB.

RICARICA ELETTRICA: È stato dato l'incarico tecnico per la realizzazione di una colonnina di ricarica per le auto elettriche da realizzare nel cortile camerale dove sono presenti i parcheggi per i dipendenti. È stato chiesto parere all'ARERA circa la possibilità di rivendere il servizio di ricarica. Nel corso del 2024, in base anche alle indicazioni ricevute da ARERA, l'Ente proporrà in Giunta il nuovo progetto esecutivo ed eventualmente avvierà le procedure di affidamento.

SALONE MANCINI: Sono quasi completati i lavori di adeguamento multimediale del Salone Mancini, che viene utilizzato per la formazione e le riunioni. Nel primo trimestre del 2024 i lavori verranno completati con l'installazione e la configurazione del sistema interfonico, dell'impianto di correzione acustica per l'area dedicata alle interviste. Sarà impelato il numero di access point wifi.

Iniziativa n. 2 – SOSTENERE IL BENESSERE DEI DIPENDENTI

Obiettivo		SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE E WELFARE INTEGRATIVO		
Azione ♀#01	Azioni svolte per la realizzazione dell'obiettivo – CDI 2023-2025			
Attori coinvolti	Ufficio Gestione outside del Personale, Occupazione e placement -RSU			
Beneficiari	Dipendenti			
Risorse impegnate	Welfare integrativo Euro 17.714,47			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023 (baseline)	Target 2024	
Firma CDI e provvedimenti conseguenti	SI / NO	SI	SI	
Valutazione 360°	SI / NO		SI	

Al fine di rendere sempre più trasparenti e conformi alla normativa vigente i criteri di valutazione del personale, negli ultimi anni l'Ente ha proceduto con l'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione sulla base delle novità normative previste dal D. Lgs. 150/2009 e successive modifiche e integrazioni. Il Sistema è stato aggiornato nel 2023 per l'annualità 2024, considerato che in base alle novità normative, il documento deve essere aggiornato annualmente.

A seguito delle novità introdotte dal D.lgs. n. 74/2017, che ha modificato il D.lgs. n. 150/2009, con Deliberazione n. 80 del 21.12.2023 la Giunta ha approvato il vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio. Secondo il processo di aggiornamento del Sistema, previsto al paragrafo 4 del documento, all'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione, il Segretario generale in raccordo con l'OIV e con il supporto dell'Ufficio Ciclo di gestione della performance provvede a verificare la necessità di aggiornare il SMVP alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno.

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

Come per il 2023, l'aggiornamento proposto per l'anno 2024 tiene conto dell'aggiornamento 2021 alle Linee Guida Unioncamere 2018, elaborato a seguito dei lavori condotti nel corso del progetto sperimentale di "Misurazione del Valore Pubblico creato in ambito camerale", condotto dal Dipartimento della Funzione Pubblica con Unioncamere e le Camere di commercio di Cosenza, Torino e Perugia, con la previsione della possibilità di ricorrere a processi di valutazione partecipativa. Tale proposta è stata già oggetto di confronto favorevole con RSU e OO.SS., nell'ambito del quale è anche emerso che, nonostante le Camere di commercio facciano già riferimento alle suddette linee guida di sistema, alla luce della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28.11.2023 avente ad oggetto "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale" e della nota di lettura della stessa, diramata da Unioncamere il 6.12.2023., si intende valutare una sperimentazione dell'esperienza di valutazione denominata "a 360 gradi", da quest'ultima espressamente richiamata come "potenzialmente foriera di determinare un maggiore impatto sui Sistemi, prevedendo il superamento della tradizionale valutazione gerarchica e unidirezionale del personale per sposare un approccio caratterizzato dal contributo di una pluralità di soggetti, interni o esterni all'ente."

Inoltre, l'OIV ha rilasciato parere favorevole rispetto alla proposta di aggiornamento del vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2024, nel verbale n. 8 del 14.12.2023, acquisito al protocollo camerale n. 26183 del 14.12.2023, alla luce della normativa vigente, oltre che delle linee guida Unioncamere sopra richiamate, le quali sostituiscono, per le Camere di commercio, le Delibere CiVIT/ANAC n. 89/2010, n. 104/2010, n. 114/2010, n. 1/2012, paragrafi 3 e 4.

Il contratto integrativo decentrato sulle risorse per il welfare integrativo per le annualità 2023 -2025 si applica a tutto il personale non dirigenziale dipendente della Camera di commercio di Cosenza con qualunque tipo di contratto di lavoro subordinato.

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

Anche per l'annualità 2023 sono stati contrattati i benefici per il Welfare integrativo.

In data 06.12.2022 la delegazione trattante di parte pubblica e sindacale ha definito l'ipotesi di Contratto decentrato integrativo per il triennio 2023 -2025 che all'art. 11 disciplina espressamente il Welfare integrativo.

L'ipotesi, corredata dalla relazione tecnico-finanziaria e dalla relazione illustrativa, è stata inviata al Collegio dei Revisori dei conti dell'ente camerale in data 12.12.2022 come disposto dall'art. 8 comma 7 del CCNL Funzioni locali 2019/2021, per il controllo sulla compatibilità dei costi della contrattazione collettiva con i vincoli di bilancio e la relativa certificazione degli oneri ai sensi dell'art. 40-bis, comma 1 del D.lgs. n. 165/2001.

Il Collegio dei revisori dei conti con verbale n. 10 del 12.12.2022, relativamente alla documentazione trasmessa, ha rilasciato parere favorevole in ordine alla compatibilità finanziaria della ipotesi di Contratto decentrato integrativo 2023 -2025.

Il Segretario Generale ha sottoscritto con le organizzazioni sindacali il Contratto decentrato integrativo 2023 -2025 in data 09.01.2023.

I benefici Welfare 2023 sono stati liquidati nella mensilità di gennaio 2024 a seguito di adozione di apposito Avviso da parte del Segretario Generale in cui sono stati individuati ed estesi i benefici rientranti tra quelli di cui all'art. 11 del CDI 2023-2025 del 9.01.2023 e di seguito specificati:

- a) Iniziative di sostegno al reddito della famiglia:
 1. spese per asili nido, scuole materne, servizi integrativi mensa, trasporto scolastico;
 2. spese per pensione integrativa o complementare;
 3. spese per abbonamenti parcheggi;
 4. spese carburante;
 5. spese per campi estivi;

- b) Supporto all'istruzione e promozione del merito dei figli:
 1. spese per rette universitarie e/o scolastiche;
 2. spese per acquisto dei libri scolastici;
 3. spese per acquisto testi universitari per i figli;
 4. spese per master universitari per i figli;
 5. spese per corsi di specializzazione, perfezionamento, formazione scolastica e professionale, lingue straniere, certificazione ECDL per i figli;

- c) Contributi a favore di attività culturali, ricreative e con finalità sociale:
 1. spese per acquisto testi universitari;
 2. spese per master universitari;
 3. spese per corsi di specializzazione, perfezionamento, formazione scolastica e professionale, lingue straniere, certificazione ECDL;
 4. spese per campi estivi;
 5. spese per attività culturali;
 6. spese per attività sportive;
 7. spese per acquisto biciclette;

- d) Anticipazioni, sovvenzioni e prestiti a favore di dipendenti in difficoltà ad accedere ai canali ordinari del credito bancario o che si trovino nella necessità di affrontare spese non differibili:
 1. quota mutui o prestiti e affitti;
 2. polizze assicurative a sostegno del reddito.

Avendo il contratto decentrato durata triennale l'istituto del Welfare integrativo è disciplinato dall'art. 11 del CDI 2023-2025.

Anche per il 2024 come espressamente indicato al comma 3 del suddetto articolo “La Giunta camerale deciderà l’eventuale stanziamento, nei limiti del tetto di cui al comma 2, da dedicare a ciascuna misura e il Segretario Generale procederà per i bandi e gli adempimenti gestionali conseguenti”.

Iniziativa n. 3 – FORMAZIONE E CONDIVISIONE DELLE COMPETENZE TRA DIPENDENTI¹⁴.

Obiettivo			
FORMAZIONE. SCAMBIO E CONDIVISIONE DELLE COMPETENZE ATTRAVERSO LA SEPRIMENTAZIONE DEL PROGETTO” AL POSTO TUO”.			
Azione #01	Integrazione Piano Formativo Condivisione delle Competenze attraverso il Progetto “Al posto tuo”		
Attori coinvolti	Uff. Gestione outside del personale/Tutti i dipendenti		
Beneficiari	Tutto il personale		
Risorse impegnate	Saranno individuate nell’ambito di quelle individuate nel Piano di formazione		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023 (baseline)	Target 2024
Integrazione Piano di Formazione	SI / NO	SI	SI
Scambio – Progetto Al posto tuo			SI

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

Nel piano di formazione 2024 è stato previsto, tra le attività trasversali, l’organizzazione di una giornata di formazione rivolta a tutto il personale sulle tematiche delle Pari opportunità, sulla prevenzione e il contrasto di ogni forma di discriminazione per la diffusione della cultura delle pari opportunità.

Nel 2024 la Camera di commercio di Cosenza, insieme ad ARAN, intende sperimentare il progetto “Al posto tuo” per favorire la diffusione delle conoscenze all’interno dell’organizzazione supportando il trasferimento di skill tra i dipendenti, con i seguenti obiettivi:

- Creare maggiore collaborazione tra i dipendenti anche di grado diverso.

¹⁴ L’azione è parte dell’Obiettivo Operativo OO4.2.1 Migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e lo scambio di competenze. (Sez. 3.2 di questo Piano).

- Migliorare i rapporti interpersonali e il clima organizzativo.
- Incoraggiare le occasioni di confronto sincero.
- Trovare soluzioni innovative a partire da punti di vista diversi. Sviluppare le capacità di problem solving.
- Evidenziare le attitudini dei partecipanti anche su ruoli diversi, in vista di possibili rotazioni negli incarichi.
- Creare occasioni di apprendimento "on the job" attraverso l'affiancamento di omologhi presso altre amministrazioni.

Iniziativa n. 4 – CONTINUARE A SOSTENERE IL RUOLO E LE ATTIVITÀ DEL CUG

Obiettivo		PREVENZIONE E CONTRASTO DI OGNI FORMA DI DISCRIMINAZIONE EMERSA DALL'INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO, DALL' ANALISI DEI DATI DEL PERSONALE, E DALLA RELAZIONE CUG - DIFFUSIONE DELLA CULTURA DELLA PARI OPPORTUNITA'	
Azione ♀#01		Nel corso del triennio 2024-2025 proseguirà la collaborazione della Camera di commercio con il CUG mediante il costante coinvolgimento nelle tematiche di interesse del Comitato. L'Ente continuerà a mettere a disposizione del CUG gli spazi e gli strumenti operativi per lo svolgimento dei compiti previsti.	
Attori coinvolti		Uff. Gestione outside del personale, Occupazione e placement/CUG/Dirigente	
Beneficiari		Tutti i dipendenti	
Risorse impegnate		-----	
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023 (baseline)	Target 2024
Relazione positiva del CUG	SI / NO	SI	SI

Iniziativa n. 5 – CONTINUARE A PROMUOVERE LE INDAGINI SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Obiettivo		PREVENZIONE E CONTRASTO DI OGNI FORMA DI DISCRIMINAZIONE EMERSA DALLE PRECEDENTI INDAGINI, DALL' ANALISI DEI DATI DEL PERSONALE, E DALLA RELAZIONE CUG - DIFFUSIONE DELLA CULTURA DELLA PARI OPPORTUNITÀ.	
Azione ♀#01		Nel corso del triennio 2022-2024 proseguirà l'impegno della Camera di Commercio di Cosenza nella realizzazione delle indagini di benessere	
Attori coinvolti		Uff. Gestione outside del personale, Occupazione e placement//CUG/Dirigente /tutti i dipendenti	

Beneficiari	Tutti i dipendenti		
Risorse impegnate	-----		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023 (baseline)	Target 2024
Realizzazione Indagine B.O.	SI / NO	SI	SI

Iniziativa n. 6 – REDAZIONE LIBRO SULLA CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA¹⁵

Obiettivo	PREDISPORRE UN VOLUME SULLA LEGISLAZIONE CAMERALE CHE TENGA CONTO DELLE ESPERIENZE COME CASO DI STUDIO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA		
Azione #01	Redazione del primo volume sulle Camere di commercio.		
Attori coinvolti	Coordinamento Servizio #Più Verdi /Tutti i Servizi		
Beneficiari	Tutti i cittadini e gli stakeholder		
Risorse impegnate	€ 10.000,00		
Indicatore	Algoritmo	Valore 2023 (baseline)	Target 2024
80% contenuti	SI / NO	---	2024

È prevista la redazione dell'80% dei contenuti con il coinvolgimento dei dipendenti camerali che saranno parte attiva nella redazione stessa. La redazione di un volume sulla Camera di commercio rappresenta un ulteriore strumento di engagement che rafforza l'identificazione con l'ente e il senso di appartenenza e di gruppo.

3.3.6 Inclusione e accessibilità

Sulla G.U. n.9 del 12.1.2024 è stato pubblicato il decreto legislativo n. 222/2023, entrato in vigore il 13.1.2024, recante disposizioni in materia di riqualificazione dei servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità. L'obiettivo dichiarato è quello di garantire l'accessibilità alle pubbliche amministrazioni da parte delle persone con disabilità e l'uniformità della tutela dei lavoratori con disabilità presso le pubbliche amministrazioni sul territorio nazionale al fine della loro piena inclusione.

Il 29 gennaio 2024, Unioncamere ha diramato nota informativa sulla prima applicazione delle nuove disposizioni.

¹⁵ L'azione è parte dell'Obiettivo Operativo OO3.1.3 Aumentare il livello di conoscenza degli stakeholder su servizi e attività della Camera di Commercio. (Sez. 3.2 di questo Piano).

Il decreto la definisce l'accessibilità come accesso e fruibilità, su base di eguaglianza con gli altri, dell'ambiente fisico, dei servizi pubblici, compresi i servizi elettronici e di emergenza, dell'informazione e della comunicazione, ivi inclusi i sistemi informatici e le tecnologie di informazione in caratteri Braille e in formati facilmente leggibili e comprensibili, anche mediante l'adozione di misure specifiche per le varie disabilità ovvero di meccanismi di assistenza o predisposizione di accomodamenti ragionevoli.

L'art. 3 del citato D.Lgs. introduce modifiche all'art. 6 del D.L. n. 80/2021 che disciplina il PIAO, prevedendo che le pubbliche amministrazioni devono individuare, nell'ambito del personale in servizio, un dirigente amministrativo (o altro dipendente ad esso equiparato), che abbia esperienza sui temi dell'inclusione sociale e dell'accessibilità delle persone con disabilità anche comprovata da specifica formazione, con il compito di:

- definire specificatamente le modalità e le azioni da inserire nel PIAO per il conseguimento della piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultra sessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- formulare – con riferimento a tali modalità e azioni – la proposta di definizione dei seguenti contenuti del Piano:
 - obiettivi programmatici e strategici della performance (individuale e organizzativa);
 - strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo;
 - obiettivi formativi annuali e pluriennali.

Dette funzioni possono essere assolte anche dal responsabile del processo di inserimento delle persone con disabilità nell'ambiente di lavoro di cui all'articolo 39-ter, comma 1, del d.lgs. 165/2010, se appartenente alla qualifica dirigenziale. I nominativi così individuati devono essere comunicati al Dipartimento della funzione pubblica.

All'art. 4 si dispone che l'inclusione sociale e l'accesso delle persone con disabilità sono espressamente indicati tra gli obiettivi di produttività nella pubblica amministrazione, mentre **all'art. 5** si prevede la partecipazione attiva dei rappresentanti delle Associazioni delle persone con disabilità iscritte al R.U.N.T.S. alla formazione del PIAO. Con **l'art. 6** si rende obbligatoria la nomina di un responsabile dell'inserimento lavorativo all'interno della P.A., individuato tra i dirigenti di ruolo ovvero tra gli altri dipendenti ed è scelto prioritariamente tra coloro i quali abbiano esperienza sui temi dell'inclusione sociale e dell'accessibilità delle persone con disabilità anche comprovata da specifica formazione. Tale obbligo riguarda ora tutte le pubbliche amministrazioni, mentre in precedenza erano tenute a tale adempimento solo quelle con più di 200 dipendenti. **L'art. 7**, infine, prevede l'obbligo, per le pubbliche amministrazioni che erogano servizi e i concessionari di pubblici servizi, di indicare nella carta dei servizi i livelli di qualità del servizio erogato relativamente alla effettiva accessibilità delle prestazioni per le persone con disabilità.

La Camera di commercio di Cosenza ha già previsto, precedentemente all'introduzione di tale normativa di dettaglio, la realizzazione di un programma di interventi strutturali sulle sedi camerali volti a rimuovere gli ostacoli di natura fisica all'accesso al fine di agevolare la fruibilità dei servizi anche da parte dei soggetti con disabilità. A tal fine sono stati messi in campo anche strumenti digitali avanzati, come l'installazione di uno sportello remoto digitale nella sede di Cantinella di Corigliano-Rossano, per consentire anche ai soggetti residenti nell'area ionica di fruire di tutti i servizi resi nella sede centrale (e viceversa) senza dover affrontare lunghi spostamenti, sicuramente più gravosi in situazioni di disabilità o, comunque, di ridotta mobilità. La particolare condizione legata alla disabilità è altresì presa in considerazione quale fattore di premialità in sede di partecipazione a tutti i bandi per la concessione di contributi.

Anche dal punto di vista organizzativo, già nell'ambito della riorganizzazione operata ad aprile 2023, la Camera di commercio di Cosenza ha istituito un Ufficio Inclusione specificamente dedicato al presidio di iniziative e servizi per la mobilità professionale a livello internazionale e l'integrazione lavorativa dei migranti, al cui Responsabile sono affidate, con la supervisione del Segretario

generale, le funzioni individuate dall'art. 3 del D.Lgs. 222/2023, anche prevedendo, a cura del medesimo Responsabile ove necessaria, una specifica attività formativa. Il Responsabile dell'inserimento lavorativo all'interno della P.A. viene invece individuato nel Responsabile dell'Ufficio Gestione outside del personale, occupazione e placement.

Per quanto riguarda le previsioni degli artt. 4, 5 e 7 del citato Decreto, entrate in vigore a gennaio 2024, la possibilità di coinvolgimento dei soggetti ivi indicati nelle attività di programmazione. così come l'individuazione dei livelli di qualità dei servizi erogati non può che riguardare il 2025, dovendosi procedere nell'anno in corso alla ricognizione delle attività da svolgere e alla realizzazione delle azioni ad esse propedeutiche.

3.4 PERFORMANCE INDIVIDUALE¹⁶



Ferme restando le considerazioni di cui alle sezioni precedenti circa l'allineamento integrale degli obiettivi dell'ente e, a cascata, del Segretario Generale, rispetto agli obiettivi comuni di Sistema 2024 la parte di questi ultimi che coincide con il Programma Pluriennale 2019-2024 e con la Relazione Previsionale e Programmatica 2024 esistenti, ha consentito di esprimere obiettivi individuali per il Segretario Generale in tre delle quattro aree individuate negli obiettivi comuni.

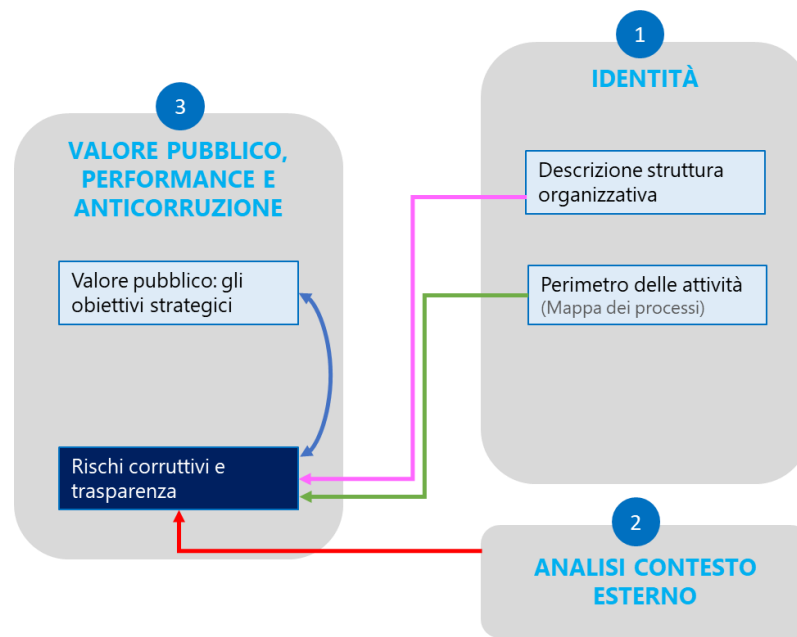
RISULTATI	Performance di Ente			Punteggio Massimo 50/100	
	Obiettivi individuali			Peso	
				Punteggio Massimo 30/100	
	Favorire la transizione digitale: Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID (target: >= media 21-22-23) vd. OS1.1			25%	7,5
	Favorire la transizione green: Azioni di diffusione delle tematiche inerenti allo sviluppo sostenibile, l'agricoltura, il turismo, la cultura e la transizione green in generale (target: >= media 21-22-23) vd. OS2.1			25%	7,5
	Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti: Raggiungimento dei target di cui all'obiettivo operativo OO4.1.2			25%	7,5
Trasparenza e prevenzione della corruzione – Valore dell'indice di trasparenza dell'ente, sulla base delle valutazioni dell'OIV, e della relazione anticorruzione (target >=90%) vd. OS3.1			20%	7,5	
COMPARTAMENTI	Fattore	Peso	Subfattore	Punteggio Massimo 20/100	
	Capacità di valutazione dei collaboratori	10%	Differenziare i giudizi	2	
	Capacità direzionale	10%	Comunicare in modo chiaro gli obiettivi dell'ente alla struttura	0,6	
			Tradurre gli obiettivi di ente in piani operativi	0,6	
Coordinare e ottimizzare le risorse impiegate			0,8		

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

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

	Capacità di responsabilizzazione	10%	Delegare competenze e responsabilità	1
			Stimolare il personale ad agire proattivamente	1
	Leadership	60%	Essere di esempio negli atti e nei comportamenti	12
	Innovatività	10%	Stimolare l'innovazione organizzativa	1
			Stimolare l'innovazione procedurale	1

3.5 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA¹⁷



Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2024-2026 “La prevenzione della corruzione e la trasparenza come dimensioni del valore pubblico”

La Camera di commercio di Cosenza con l'adozione della presente Sezione del P.I.A.O., approva il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza del triennio 2024-2026 secondo la logica di programmazione scorrevole del Piano Nazionale Anticorruzione 2022, approvato dall'ANAC il 16 novembre 2022.

L'ente camerale ha adottato già dal precedente Piano la visione delle misure anticorruzione quali strumento per la creazione e a protezione del valore pubblico. In questa nuova visione è fondamentale l'integrazione delle sezioni del PIAO e la collaborazione tra le aree organizzative: lavorare insieme per creare valore pubblico.

L'intento del legislatore nell'introduzione del PIAO è stato quello di evitare una mera giustapposizione di Piani assorbiti dal nuovo strumento e di arrivare ad una reingegnerizzazione dei processi delle attività delle PP.AA., in cui gli stessi siano costantemente valutati sotto i diversi profili della performance e dell'anticorruzione, assistiti da adeguate risorse sia finanziarie che umane. Ciò ha riflessi anche sul modo di lavorare dei vari soggetti che contribuiscono alla predisposizione del PIAO, necessariamente improntato ad una maggiore collaborazione.

Sia per la Convenzione ONU che per altre Convenzioni internazionali predisposte da organizzazioni internazionali, (es. OCSE e Consiglio d'Europa) firmate e ratificate dall'Italia, **la corruzione consiste in comportamenti soggettivi impropri di un pubblico funzionario che, al fine di curare un interesse proprio o un interesse particolare di terzi, assuma (o concorra all'adozione di) una decisione pubblica, deviando, in cambio di un vantaggio (economico o meno), dai propri doveri d'ufficio, cioè dalla cura imparziale dell'interesse pubblico affidatogli.**

Nell'ordinamento penale italiano **la corruzione non coincide con i soli reati più strettamente definiti come corruttivi** (concussione, art. 317, corruzione impropria, art. 318, corruzione propria, art. 319, corruzione in atti giudiziari, art. 319-ter, induzione indebita a dare e promettere utilità, art. 319-quater),

¹⁷ [Collegamento con il capitolo 1 del PIAO "Identità dell'amministrazione"](#)

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



ma comprende anche reati relativi ad atti che la legge definisce come “condotte di natura corruttiva”. L'Autorità, con la propria delibera n. 215 del 2019, sia pure ai fini dell'applicazione della misura della rotazione straordinaria (di cui alla Parte III, § 1.2. “La rotazione straordinaria”), ha considerato come “ **condotte di natura corruttiva” tutte quelle indicate dall’art. 7 della legge n. 69 del 2015, che aggiunge ai reati prima indicati quelli di cui agli art. 319-bis,321, 322, 322-bis, 346-bis, 353, 353-bis del codice penale.**

Elenco dei reati richiamati:

- 317 - concussione
- 318 – corruzione per l'esercizio della funzione
- 319 – corruzione per atto contrario ai doveri d'ufficio
- 319-bis – circostanze aggravanti
- 319-ter – corruzione in atti giudiziari
- 319-quater – induzione indebita a dare o promettere utilità
- 320 – Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio
- 321 – Pene per il corruttore
- 322 – Istigazione alla corruzione
- 322-bis – Peculato, concussione, induzione indebita
- 346-bis – Traffico di influenze illecite
- 353 – Turbata libertà degli incanti
- 353-bis – Turbata libertà del procedimento di scelta del contraente

il primo Piano nazionale anticorruzione
11 settembre 2013

aggiornamento al PNA del 2015
determinazione n.12 del 28 ottobre 2015

PNA 2016
Deliberazione 831 del 3 agosto 2016

PNA 2017
Deliberazione 1208 del 22 novembre 2017

PNA 2018
Deliberazione 1074 del 21 novembre 2018

PNA 2019
Deliberazione 1064 del 13 novembre 2019

PNA 2022
Deliberazione n. 7 del 17 gennaio 2023

**La sequenza dei
Piano nazionali
anticorruzione**

Come illustrato nel PNA 2022, la prevenzione della corruzione è dimensione del valore pubblico e ha natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di una amministrazione o ente. Nel prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e nel perseguire obiettivi di imparzialità e trasparenza, **la prevenzione della corruzione contribuisce, cioè, a generare valore pubblico, riducendo gli sprechi e orientando correttamente l'azione amministrativa.** Lo stesso

concetto di valore pubblico è valorizzato attraverso un miglioramento continuo del processo di gestione del rischio, in particolare per il profilo legato all'apprendimento collettivo mediante il lavoro in team. Anche i controlli interni presenti nelle amministrazioni ed enti, messi a sistema, così come il coinvolgimento della società civile, concorrono al buon funzionamento dell'amministrazione e contribuiscono a generare valore pubblico.

Come illustrato nella Giornata Formativa Anticorruzione "RPCT e Whistleblowing" tenutasi a cura dell'ANAC il 4 dicembre 2023, la prevenzione della corruzione è una dimensione del valore pubblico che si persegue in RETE:

- all'interno dell'ente;
- tra le Amministrazioni e le istituzioni;
- tra la PA e la società civile.

Si procede all'aggiornamento del precedente PTPCT 2023-2025 di questo Ente, riproponendo le linee adottate, nell'ottica del rafforzamento del whistleblowing, quale sezione del documento generale Piano integrato di attività e organizzazione P.I.A.O., strumento organizzativo di semplificazione dell'attività delle pubbliche amministrazioni, introdotto dal Decreto Legge n. 80, del 9 giugno 2021, convertito in legge n.113 del 6 agosto 2021, all'articolo 6.

Nel 2023 è stato approvato il DPR n. 81/2023 che ha modificato il DPR 62/2013 (Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo n.165/2001), nuovo codice di comportamento dei dipendenti pubblici, la Camera di commercio ha adeguato il proprio codice interno. Il divieto di discriminazioni basate sulle condizioni personali, i criteri di misurazione della performance e la responsabilità dei dirigenti per la crescita dei propri collaboratori, l'adozione di comportamenti 'green', rispettosi dell'ambiente, l'utilizzo dei social media da parte dei dipendenti pubblici. Sono queste le principali aree di intervento su cui sono state apportate le revisioni, per adeguarlo al nuovo contesto socio-lavorativo e alle esigenze di maggiore tutela dell'ambiente, del principio di non discriminazione nei luoghi di lavoro e a quelle derivanti dall'evoluzione e dalla maggiore diffusione di internet e dei social media.

Come suggerito nel PNA 2022 nel nuovo codice di comportamento dell'ente è stata inserita la clausola:

- dovere per il dipendente di sottoscrivere, tre anni prima della cessazione dal servizio, previa comunicazione via PEC da parte dell'amministrazione, una dichiarazione con cui il dipendente prende atto della disciplina del Pantouflage e si assume l'impegno di rispettare il divieto di Pantouflage. Ciò anche allo scopo di evitare eventuali contestazioni in ordine alla conoscibilità della norma.

La Camera di commercio di Cosenza continua a seguire le ulteriori innovazioni che saranno approvate nel corso del 2024:

- l'anagrafe digitale della PA;
- il fascicolo digitale del dipendente;
- il portale INPA.

II PNA 2022

Il PNA 2022 è finalizzato a rafforzare l'integrità pubblica e la programmazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni, puntando però nello stesso tempo a semplificare e velocizzare le procedure amministrative.

Come noto i presidi di anticorruzione o di prevenzione di disfunzioni amministrative significative, possono essere gestiti dagli Enti mediante le misure di prevenzione già adottate, laddove il monitoraggio annuale non abbia evidenziato situazioni difformi da attenzionare, ciascun Ente potrà

quindi riproporre l'adozione di misure di prevenzione generiche e specifiche che si sono rivelate efficaci.

La Camera di commercio di Cosenza condivide le modalità sopra descritte, riproponendo le linee adottate nel piano precedente e integrando le parti sul nuovo codice di comportamento, sul whistleblowing e sulla social media policy.

Il PNA 2022 è articolato in due Parti e in 11 allegati.

Parte generale

La parte generale contiene indicazioni per la predisposizione del PTPCT e della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO.

Posto che la prevenzione della corruzione e la trasparenza sono strumento per la creazione e a protezione del valore pubblico, si è inteso fornire indicazioni per raccordare e coordinare tra loro i diversi strumenti di programmazione oggi confluiti nel PIAO, focalizzando l'attenzione su alcuni specifici profili di integrazione.

Anche le misure di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo che le pubbliche amministrazioni sono tenute ad adottare ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. n. 231/2007 sono da intendersi come strumenti di creazione di valore pubblico. Tali presidi, al pari di quelli anticorruzione, sono volti a fronteggiare il rischio che l'amministrazione entri in contatto con soggetti coinvolti in attività criminali soprattutto nell'impiego fondi del PNRR. Per questo, in più parti del PNA, sono stati evidenziati i raccordi necessari che è opportuno sussistano fra anticorruzione e antiriciclaggio.

Inoltre, con riferimento alla mappatura dei processi, ad esempio, si è indicato, anche in una logica di semplificazione ed efficacia, su quali processi e attività è prioritario concentrarsi nell'individuare misure di prevenzione della corruzione (innanzitutto quelli in cui sono gestite risorse PNRR e fondi strutturali e quelli collegati a obiettivi di performance); si è posto l'accento sulla necessità di concentrarsi sulla qualità delle misure anticorruzione programmate piuttosto che sulla quantità, considerato che in taluni casi tali misure sono ridondanti; sono state fornite indicazioni per realizzare un buon monitoraggio su quanto programmato, necessario per assicurare effettività alla strategia anticorruzione delle singole amministrazioni; si è inteso valorizzare il coordinamento fra i RPCT e chi all'interno delle amministrazioni gestisce e controlla le tante risorse del PNRR al fine di prevenire rischi corruttivi.

Tra le novità previste, va segnalata la necessità di identificare il **titolare effettivo** delle società che concorrono ad appalti pubblici. Quindi, le stazioni appaltanti sono chiamate a controllare "chi sta dietro" a partecipazioni sospette in appalti e forniture pubbliche.

Sull'antiriciclaggio si propone di continuare ad adottate il kit elaborato da Unioncamere come da nota UC acquisita al prot. 584 del 14.01.2022, e di rinnovare la formazione specifica.

Altra novità riguarda un approfondimento sul divieto di **Pantouflage**, ipotesi di conflitto di interessi da inquadrare come incompatibilità successiva, di cui all'art. 53, co. 16-ter, d.lgs. n. 165/2001. Indicazioni hanno riguardato l'ambito soggettivo di applicazione, l'esercizio del potere autoritativo e negoziale da parte del dipendente pubblico e i soggetti privati destinatari di tali poteri. Sono stati, inoltre, ricordati i poteri di accertamento, vigilanza e sanzionatori di ANAC stabiliti dal Consiglio di Stato nella sentenza, sez. V, n. 7411 del 29.10.2019. Sono state anche suggerite possibili misure da inserire nella sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO per garantire il rispetto delle disposizioni ed è stato proposto un modello operativo per la verifica di eventuali violazioni improntato ai criteri di gradualità e sostenibilità delle misure.

Parte speciale: i contratti pubblici.

La parte speciale si concentra sui contratti pubblici, ambito in cui non solo l'Autorità riveste un ruolo di primario rilievo e a cui lo stesso PNRR dedica cruciali riforme. L'Autorità ha offerto alle stazioni appaltanti un aiuto nella individuazione di misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza

agili e al contempo utili ad evitare che l'urgenza degli interventi faciliti esperienze di cattiva amministrazione, propedeutiche a eventi corruttivi.

Particolare attenzione è data nella parte speciale anche alla disciplina del conflitto di interessi in materia di contratti pubblici (art. 42 d.lgs. 50/2016), settore particolarmente esposto a rischi di interferenze. Oltre ai chiarimenti sull'ambito di applicazione soggettivo e oggettivo delle disposizioni, sono state fornite misure concrete da adottare nella programmazione anticorruzione in materia di contratti ed elaborato un esempio di modello di dichiarazione per individuare anticipatamente possibili ipotesi di conflitto di interessi.

La stessa normativa europea emanata per l'attuazione del PNRR assegna un particolare valore alla prevenzione dei conflitti di interesse, anche alla luce dell'obbligo di cui all'art. 22, co. 1, del Regolamento UE 241/2021 di fornire alla Commissione i dati del "titolare effettivo" del destinatario dei fondi o dell'appaltatore. Nel PNA sono richiamate le norme in materia di contrasto al riciclaggio di cui al d.lgs. n. 231/2007, per la individuazione del "titolare effettivo".

La parte speciale ha riguardato anche la disciplina sulla trasparenza in materia di contratti pubblici. Un apposito allegato contiene una ricognizione di tutti gli obblighi di trasparenza previsti dalla normativa per i contratti pubblici da pubblicare in «Amministrazione trasparente», sostitutivo degli obblighi elencati per la sottosezione "Bandi di gara e contratti" dell'allegato 1) alle delibere ANAC nn. 1310/2016 e 1134/2017. L'Allegato elenca, per ogni procedura contrattuale, dai primi atti all'esecuzione, gli obblighi di trasparenza in materia di contratti pubblici oggi vigenti cui le amministrazioni devono riferirsi per i dati, atti, informazioni da pubblicare. Ciò al fine di rendere più chiari anche per lettori esterni all'amministrazione interessati a conoscere lo svolgimento dell'intera procedura che riguarda ogni singolo contratto.

La parte speciale, da ultimo, contiene un approfondimento sulle gestioni commissariali cui è affidata la realizzazione delle grandi opere previste nel PNRR.

Sia nella parte generale del PNA che in quella speciale l'Autorità si è posta nella logica di fornire un supporto alle amministrazioni, ai RPCT e a tutti coloro, organi di indirizzo compresi, che sono protagonisti delle strategie di prevenzione. Da qui anche la predisposizione di specifici allegati (n. 11) che vanno intesi come strumenti di ausilio per le amministrazioni.

Le indicazioni metodologiche per la gestione del rischio corruttivo (riportate nell'Allegato 1 al PNA 2019) rimangono valide. Ricordiamo che la nuova impostazione metodologica prevede una valutazione di tipo qualitativo, che implica un maggior rigore nell'individuazione delle fattispecie di rischio (c.d. "fattori abilitanti") e nelle motivazioni delle misure da assumere per il loro contrasto. La Camera di commercio di Cosenza si è uniformata a questa nuova metodologia adottando il Kit Unioncamere.

Allegati al PNA 2022

- Allegato 1 – parte generale check list;
- Allegato 2 – parte generale sottosezione trasparenza;
- Allegato 3 – parte generale RPCT e struttura supporto;
- Allegato 4 – parte generale Ricognizione semplificazioni vigenti;
- Allegato 5 – parte speciale Indice deroghe CP;
- Allegato 6 – parte speciale appendice deroghe CP;
- Allegato 7 – parte speciale contenuti bando tipo;
- Allegato 8 – parte speciale check list informatizzata;
- Allegato 9 – parte speciale obblighi trasparenza contratti;
- Allegato 10 – parte speciale commissari straordinari;
- Allegato 11 – parte speciale analisi dei dati piattaforma PTPCT.

Le novità del PNA 2022 sono riassumibili come segue:

- rafforzamento dell'analisi dei rischi e delle misure di prevenzione con riguardo alla gestione dei fondi europei e del PNRR

- revisione e miglioramento della regolamentazione interna (a partire dal codice di comportamento e dalla gestione dei conflitti di interessi)
- promozione delle pari opportunità per l'accesso agli incarichi di vertice (trasparenza ed imparzialità dei processi di valutazione)
- incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli *stakeholder*, sia interni che esterni
- miglioramento continuo dell'informatizzazione dei flussi per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente"
- miglioramento dell'organizzazione dei flussi informativi e della comunicazione al proprio interno e verso l'esterno
- digitalizzazione dell'attività di rilevazione e valutazione del rischio e di monitoraggio
- individuazione di soluzioni innovative per favorire la partecipazione degli *stakeholder* alla elaborazione della strategia di prevenzione della corruzione
- incremento della formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e sulle regole di comportamento per il personale della struttura dell'ente anche ai fini della promozione del valore pubblico
- miglioramento del ciclo della *performance* in una logica integrata (*performance*, trasparenza, anticorruzione)
- promozione di strumenti di condivisione di esperienze e buone pratiche (ad esempio costituzione/partecipazione a Reti di RPCT in ambito territoriale)
- consolidamento di un sistema di indicatori per monitorare l'attuazione del PTPCT o della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO integrato nel sistema di misurazione e valutazione della *performance*
- integrazione tra sistema di monitoraggio del PTPCT o della sezione Anticorruzione e trasparenza del PIAO e il monitoraggio degli altri sistemi di controllo interni
- miglioramento continuo della chiarezza e conoscibilità dall'esterno dei dati presenti nella sezione Amministrazione Trasparente
- rafforzamento dell'analisi dei rischi e delle misure di prevenzione con riguardo alla gestione degli appalti pubblici e alla selezione del personale
- coordinamento della strategia di prevenzione della corruzione con quella di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo.

Aggiornamento 2023: La Camera di commercio di Cosenza ha adottato **la comunicazione di servizio n. 6 del 19.09.2023 "Misure anticorruzione, trasparenza e privacy"**, con la finalità di implementare le misure anticorruzione previste dal Piano triennale di Prevenzione Anticorruzione e Trasparenza PTPCT Sezione PIAO 2023-2025 approvato con deliberazione di Giunta camerale n 12 del 30.01.2023, che si conforma secondo la logica di programmazione scorrevole all'impostazione del Piano Nazionale Anticorruzione 2022, approvato dall'ANAC il 16 novembre 2022.

ANTICORRUZIONE – conflitto di interessi

Ai sensi dell'art. 6 bis, della L. 241/1990 e del vigente Codice di comportamento, i Responsabili di Servizio curano che ogni responsabile di procedimento o responsabile di progetto o di istruttoria sottoscriva l'allegata dichiarazione di assenza di conflitto di interessi.

ANTICORRUZIONE – Pantouflage

Tutti i dipendenti che negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'ente camerale, hanno il divieto di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del



rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività camerale svolta attraverso i medesimi poteri.

È un'ipotesi di conflitto di interessi da inquadrare come incompatibilità successiva, di cui all'art. 53, co. 16-ter, d.lgs. n. 165/2001.

Nel PNA è stato suggerito un modello operativo per l'attuazione e la verifica della misura:

1. Acquisizione delle dichiarazioni di impegno al rispetto del divieto di Pantouflage
2. Verifiche in caso di omessa dichiarazione
3. Verifiche nel caso in cui il dipendente abbia reso la dichiarazione di impegno
4. Verifiche in caso di segnalazione/notizia circostanziata di violazione del divieto

Gli uffici competenti per materia, quali l'Ufficio personale o l'ufficio che si occupa di contratti pubblici:

- ✓ inseriscono o allegano al contratto di assunzione del personale e di appalto specifiche clausole anti- Pantouflage;
- ✓ acquisiscono, successivamente all'assunzione, da parte di soggetti che rivestono qualifiche potenzialmente idonee all'esercizio di poteri autoritativi e negoziali la dichiarazione di impegno a rispettare il divieto di Pantouflage.

In allegato dichiarazione di impegno al rispetto del divieto di Pantouflage dei dipendenti e clausola contrattuale per gli affidamenti.

IDENTIFICAZIONE DEL TITOLARE EFFETTIVO DELLE SOCIETÀ CHE CONCORRONO AD APPALTI PUBBLICI

Le stazioni appaltanti sono chiamate a controllare "chi sta dietro" a partecipazioni sospette in appalti e forniture pubbliche.

Si richiede la dichiarazione del Titolare effettivo delle società che partecipano alle gare per gli appalti.

Per la nozione di Titolare effettivo, i criteri e le indicazioni ai fini dell'individuazione dello stesso si rinvia a quanto stabilito nella normativa in materia di antiriciclaggio di cui al d.lgs. n. 231/2007.

La figura del "Titolare effettivo" viene definita dall'art. 1, co. 2, lett. pp), del decreto antiriciclaggio come "la persona fisica o le persone fisiche, diverse dal cliente, nell'interesse della quale o delle quali, in ultima istanza, il rapporto continuativo è istaurato, la prestazione professionale è resa o l'operazione è eseguita".

L'art. 20 del medesimo d.lgs. 231 /2007, detta una serie di criteri elencati secondo un ordine gerarchico, in modo che i successivi siano applicabili solo nel caso in cui i primi risultino inutilizzabili:

1. Il titolare effettivo di clienti diversi dalle persone fisiche coincide con la persona fisica o le persone fisiche cui, in ultima istanza, è attribuibile la proprietà diretta o indiretta dell'ente ovvero il relativo controllo.
2. Nel caso in cui il cliente sia una società di capitali: a) costituisce indicazione di proprietà diretta la titolarità di una partecipazione superiore al 25 per cento del capitale del cliente, detenuta da una persona fisica; b) costituisce indicazione di proprietà indiretta la titolarità di una percentuale di partecipazioni superiore al 25 per cento del capitale del cliente, posseduto per il tramite di società controllate, società fiduciarie o per interposta persona.
3. Nelle ipotesi in cui l'esame dell'assetto proprietario non consenta di individuare in maniera univoca la persona fisica o le persone fisiche cui è attribuibile la proprietà diretta o indiretta dell'ente, il titolare effettivo coincide con la persona fisica o le persone fisiche cui, in ultima istanza, è attribuibile il controllo del medesimo in forza: a) del controllo della maggioranza dei voti esercitabili in assemblea ordinaria; b) del controllo di voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante in assemblea ordinaria; c) dell'esistenza di particolari vincoli contrattuali che consentano di esercitare un'influenza dominante.
4. Nel caso in cui il cliente sia una persona giuridica privata, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 10 febbraio 2000, n. 361, sono cumulativamente individuati, come titolari effettivi: a) i fondatori, ove in vita; b) i beneficiari, quando individuati o facilmente individuabili; c) i titolari di poteri di rappresentanza legale, direzione e amministrazione.
5. Qualora l'applicazione dei criteri di cui ai precedenti commi non consenta di individuare univocamente uno o più titolari effettivi, il titolare effettivo coincide con la persona fisica o le persone fisiche titolari, conformemente ai rispettivi assetti organizzativi o statutari, di poteri di rappresentanza legale, amministrazione o direzione della società o del cliente comunque diverso dalla persona fisica.

Per trust e istituti giuridici affini è necessario fare riferimento all'art. 22, comma 5, del d.lgs. 231/2007, ai sensi del quale i titolari effettivi si identificano cumulativamente nel costituente o nei costituenti (se

ancora in vita}, fiduciario o fiduciari, nel guardiano o guardiani ovvero in altra persona per conto del fiduciario, ove esistenti, nei beneficiari o classe di beneficiari (che possono essere beneficiari del reddito o beneficiari del fondo o beneficiari di entrambi) e nelle altre persone fisiche che esercitano il controllo sul trust o sull'istituto giuridico affine attraverso la proprietà diretta, indiretta o altri mezzi. Oltre ad essere dichiarata la titolarità deve essere comunicata al Registro Imprese in base alle seguenti normative:

- ✓ Decreto MEF n. 55 del 11.03.2022, regolamento in materia di comunicazione, accesso e consultazione dei dati relativi alla titolarità effettiva;
- ✓ Decreto MIMIT del 12.04.2023, di approvazione delle specifiche tecniche della modulistica per la
- ✓ comunicazione dei dati dei titolari effettivi al R.I.;
- ✓ Decreto MIMIT del 16.03.2023, di approvazione dei modelli per il rilascio dei certificati e copie relativi alle informazioni sui titolari effettivi;
- ✓ Decreto MIMIT-MEF del 20.04.2023 di approvazione degli importi dei diritti di segreteria dovuti alle Camere di Commercio per gli adempimenti previsti dalla normativa sul titolare effettivo.

Per l'attivazione del sistema si attende la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del provvedimento finale del MIMIT, che accerterà l'operatività del sistema di comunicazione.

Dalla data di pubblicazione in GU di quest'ultimo provvedimento decorreranno i sessanta giorni concessi agli obbligati per effettuare la comunicazione al Registro Imprese della titolarità effettiva dei loro enti di riferimento, finalizzata al primo popolamento delle due nuove sezioni del Registro delle Imprese.

TRASPARENZA – Sigle atti.

Tutti i dipendenti che redigono un documento amministrativo, se diversi dal soggetto firmatario, devono indicare nell'ultima pagina in calce a sinistra le iniziali del proprio Nome e Cognome, anche al fine di rendere trasparente e immediatamente accessibile il processo di adozione degli stessi. Per lo stesso motivo, a garanzia del corretto espletamento dell'istruttoria, gli stessi documenti, se in uscita, devono essere inseriti in firma multipla (redattore, responsabile) nel flusso di protocollo (GEDOC).

UNIFORMITA' – ATTI.

Il fascicolo digitale contenente la proposta di Determinazione o di Deliberazione creato nell'applicativo Infocamere (oggi LWA) deve essere completo di ogni documento istruttorio.

Per tutti i provvedimenti è necessario apporre il flag alla voce "Invia Provvedimenti on Web" per darne visibilità al Collegio dei revisori.

Le proposte di delibera devono essere precedute dal parere di legittimità del responsabile del servizio e di regolarità contabile del Caporagioniere o suo sostituto, oltre che del Segretario generale.

Le proposte di determina devono essere precedute dal parere di legittimità del responsabile dell'ufficio o del responsabile del servizio e di regolarità contabile del Caporagioniere o suo sostituto. Si raccomanda particolare attenzione alla stesura della motivazione nei provvedimenti amministrativi; a tal fine, per quanto riguarda gli affidamenti, il Provveditore della Camera renderà disponibili appositi fac simile.

Le proposte di delibere di Giunta e di Consiglio debbono essere inviate alla segreteria generale e al Segretario generale almeno 45 giorni prima della data presunta di adozione.

Le proposte di determine dirigenziali devono essere inserite nell'applicativo Infocamere (oggi LWA) almeno 10 giorni prima della data presunta di adozione, salvo casi di effettiva urgenza.

PRIVACY – documenti riservati

I documenti riservati sono solo quelli previsti da specifiche normative, questi sono visibili al solo destinatario e limitatamente ai "metadati" ai dipendenti autorizzati al profilo corrispondente. È onere dell'operatore o dell'EQ / Responsabile del servizio verificare in base all'oggetto del documento da protocollare in modalità riservata se lo stesso vada assegnato, oltre che all'ufficio di competenza, anche al Segretario Generale per conoscenza.

Allegati:

1. Dichiarazione assenza conflitto di interessi RUP;
2. Dichiarazione e clausola di impegno al rispetto del divieto di Pantouflage.

3.5.1 L'analisi del contesto

Per quanto riguarda il contesto interno, esso riguarda la struttura organizzativa dell'ente e la mappatura dei processi, che rappresenta l'aspetto centrale e più importante finalizzato a una corretta valutazione del rischio. Tali informazioni sono già riportate nel capitolo 1 del PIAO, a cui si rimanda ("Il perimetro delle attività svolte"). Analogamente, per il contesto esterno si rinvia al capitolo 2 del PIAO.

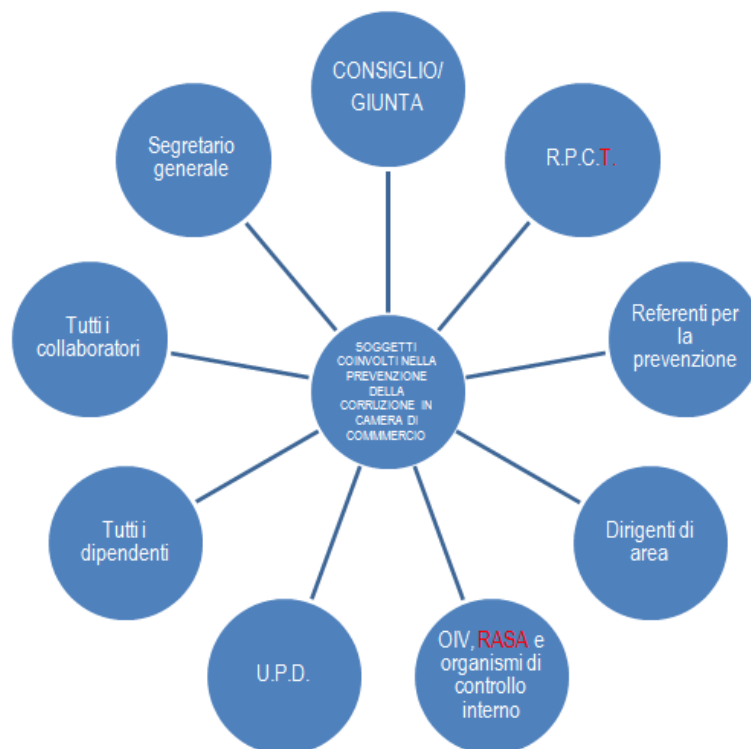
3.5.2 il processo di elaborazione e adozione della sezione PIAO anticorruzione e trasparenza.

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

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

3.5.3 Ruoli e responsabilità

I soggetti che in Camera di commercio, unitamente al Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza (R.P.C.T.) si preoccupano di operare correttamente in tema d'integrità e rispettare il dettato normativo, sono illustrati nella seguente figura:



La figura del Responsabile della prevenzione della corruzione (RPCT) è stata introdotta dalla legge 6 novembre 2012, n. 190. Il d.lgs. n. 97/2016 ha attribuito allo stesso anche la funzione di Responsabile della trasparenza. Il RPCT all'interno di ciascuna amministrazione svolge un ruolo trasversale e, allo stesso tempo, d'impulso e coordinamento del sistema di prevenzione della corruzione. Esso è chiamato anche a verificarne il funzionamento e l'attuazione. Tale ruolo si riflette nel potere di

predisporre il PTPCT e la sezione del PIAO dedicata alla programmazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Il RPCT propone il Piano Triennale Anticorruzione – oggi per la Camera di commercio di Cosenza sezione del PIAO - e le misure organizzative anticorruzione, svolge i compiti per legge previsti e, per l'adempimento degli stessi, può in ogni momento:

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

Come meglio specificato nel PNA 2022 (allegato n. 3 RPCT e struttura di supporto), la proposta di sezione anticorruzione e trasparenza da parte del RPCT deve essere "adeguata" studiata per essere efficace per lo specifico ente in cui deve essere attuata. A ciò si deve aggiungere l'obbligo:

- ✓ di vigilare sull'attuazione, da parte di tutti i destinatari, delle misure di prevenzione del rischio contenute nel PTPCT o nella sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO;
- ✓ di segnalare all'organo di indirizzo e all'OIV le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- ✓ di indicare agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

I risultati dell'attività svolta, tra cui il rendiconto sull'attuazione delle misure di prevenzione definite nei PTPCT o nella sezione apposita del PIAO, sono resi noti dal RPCT in una Relazione annuale che viene pubblicata sul sito istituzionale dell'amministrazione.

In materia di Trasparenza, il RPCT deve anche occuparsi:

- ✓ della programmazione delle attività necessarie a garantire l'attuazione corretta delle disposizioni in tema di trasparenza, elaborando una apposita sezione, impostata come atto fondamentale, con la quale organizzare i flussi informativi necessari a garantire l'individuazione/elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati nonché il sistema di monitoraggio sull'attuazione degli stessi;
- ✓ dell'attività di monitoraggio sulla effettiva pubblicazione dei dati previsti dalla normativa vigente, assicurando anche che sia rispettata la "qualità" dei dati;
- ✓ di segnalare gli inadempimenti rilevati, in relazione alla gravità, all'OIV, all'organo di indirizzo politico, ad ANAC o all'UPD.

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

In primo luogo è necessario coinvolgere i vertici. Occorre fare in modo che gli **organi d'indirizzo** siano adeguatamente coinvolti nello sviluppo degli interventi di lotta alla corruzione. Sebbene a norma di legge compete proprio a tali organi designare il R.P.C.T. e deliberare il Piano triennale di prevenzione della corruzione, per fare sì che essi compiano adeguatamente tale loro funzione è previsto un coinvolgimento che vada oltre l'adempimento formale, prevedendo, l'invio del documento in bozza prima della seduta di approvazione e un reporting del Responsabile durante l'anno sull'applicazione del documento approvato.

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

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

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

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

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

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

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

Presso la Camera di commercio di Cosenza è in servizio un unico Dirigente, Avv. Erminia Giorno, che ricopre anche le funzioni di Segretario generale, lo stesso è nominato Responsabile della Prevenzione Corruzione e Responsabile della Trasparenza, con delibera di Giunta n. 3 del 2016. Il Responsabile ha nominato una struttura di supporto composta dal Funzionario Dott.ssa Rosarita De Rose ed essendo andato in pensione il Funzionario individuato in caso di assenza di quest'ultima, sarà individuato un nuovo sostituto.

La nomina del Segretario generale Avv. Erminia Giorno in qualità di R.P.C.T. dell'ente risponde a tutti gli indirizzi di carattere generale che sono stati chiariti in sede di PNA 2022.

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

Fase	Attività	Soggetti responsabili
Elaborazione/aggiornamento della sezione del PIAO di prevenzione della corruzione	Promozione e coordinamento del processo di formazione	Organo di indirizzo politico – amministrativo Responsabile anticorruzione

		(Segretario Generale) - OIV
	Individuazione dei contenuti	Organo di indirizzo politico – amministrativo - U.O. Staff - Tutte le Strutture/uffici dell'ente
	Redazione	Responsabile anticorruzione con il supporto del Funzionario referente
Adozione		Organo di indirizzo politico – amministrativo
Attuazione	Attuazione delle iniziative programmate, aggiornamento e pubblicazione dei dati	Strutture/uffici indicati nella presente sezione
	Controllo dell'attuazione e delle iniziative ivi previste	Responsabile anticorruzione
Monitoraggio e audit delle misure di prevenzione della corruzione	Attività di monitoraggio periodico da parte di soggetti interni delle p.a. sulla pubblicazione dei dati e sulle iniziative in materia di lotta alla corruzione.	Tutti i Responsabili Ufficio coordinati dal Referente anticorruzione
	Audit sul sistema della trasparenza ed integrità. Attestazione dell'assolvimento degli obblighi in materia di mitigazione del rischio di corruzione.	OIV Responsabile anticorruzione

3.5.4 Il coinvolgimento degli stakeholder

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

I principali sono:

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

La Camera di commercio di Cosenza provvede al coinvolgimento di tutti gli stakeholder nell'aggiornamento del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza.

Infatti, si ritiene particolarmente utile, rispetto a quanto realizzato l'anno precedente, raccogliere il/i contributo/i che possono offrire gli stakeholder interni ed esterni e tutti i cittadini, attraverso la presentazione di eventuali proposte e/o suggerimenti utili alla elaborazione di questi documenti.

Tutte le proposte ed osservazioni possono essere inviate tramite PEC o Email, utilizzando il [modello allegato](#) nella sezione ad hoc del sito istituzionale dell'Ente [Anticorruzione | Camera di Commercio di Cosenza \(camcom.gov.it\)](#). <http://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/anticorruzione>. La Camera di commercio tiene conto delle proposte e delle osservazioni pervenute in tempo utile per la redazione dell'aggiornamento annuale del documento.

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

3.5.5 Aree di rischio: metodologia

La "gestione del rischio corruzione" è il processo con il quale si misura il rischio e successivamente si sviluppano le azioni, al fine di ridurre le probabilità che lo stesso rischio si verifichi; attraverso questa sezione del PIAO si pianificano le azioni proprie del processo, che richiede l'attivazione di meccanismi di consultazione con il personale dedicato, con il coinvolgimento attivo dei referenti che presidiano i diversi ambiti di attività.

Le fasi principali della attività di gestione del rischio sono:

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

3.5.5.1 Mappatura dei processi

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

- Area A: acquisizione e progressione del personale;
- Area B: contratti pubblici;
- Area C: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario privi di effetto economico immediato per il destinatario;
- Area D: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario con effetto economico immediato per il destinatario.

Le 4 Aree si articolano nelle Sotto-aree e nei processi puntualmente descritti nell'Allegato 2.

Come illustrato nel PNA 2022, è fondamentale mappare i processi che coinvolgono la spendita di risorse pubbliche per il raggiungimento degli obiettivi del PNRR e dei fondi strutturali, ma non per questo tralasciarne altri, specie di rilievo. Ci si riferisce ai processi che si caratterizzano per:

- l'ampio livello di discrezionalità di cui gode l'amministrazione (in tal senso possono essere ricompresi quelli che afferiscono a quelle aree che la l. n. 190/2012 ritiene essere a rischio generale quali autorizzazioni o concessioni, concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera oltre ad altri processi afferenti ad aree di rischio specifiche);
- il notevole impatto socio-economico rivestito anche in relazione alla gestione di risorse finanziarie (a cui vanno ricondotti i processi relativi ai contratti pubblici e alle erogazioni di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati, oltre ad altri processi afferenti ad aree di rischio specifiche);
- essere risultati ad elevato rischio in relazione a fatti corruttivi pregressi o al monitoraggio svolto dall'amministrazione sui precedenti Piani triennali di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Come chiarito nel PNA 2022, la valutazione e la mappatura dei rischi sono tra i principali adempimenti imposti agli uffici pubblici anche dalla normativa antiriciclaggio.

L'art. 10, comma 3, del d.lgs. n. 231/2007, richiede infatti alle pubbliche amministrazioni di mappare i processi interni in modo da individuare e presidiare le aree di attività maggiormente esposte al rischio di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, valutando le caratteristiche soggettive, i comportamenti e le attività dei soggetti interessati ai procedimenti amministrativi.

In base alle suddette indicazioni, al monitoraggio effettuato e non essendo incorsi fatti corruttivi pregressi, la Camera di commercio adotta la mappatura di cui all'allegato 2.2.

A) Acquisizione e progressione del personale
B) Contratti pubblici
C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario
D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario
E) Area sorveglianza e controlli
F) Risoluzione delle controversie
G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

3.5.5.2 Valutazione del rischio

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

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

Indicatori di stima del livello di rischio:

- ✓ Livello di interesse "esterno": la presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio;
- ✓ Grado di discrezionalità del decisore interno alla PA: la presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato;
- ✓ Manifestazione di eventi corruttivi in passato nel processo/attività esaminata: se l'attività è stata già oggetto di eventi corruttivi in passato nell'amministrazione o in altre realtà simili, il rischio aumenta poiché quella attività ha delle caratteristiche che rendono attuabili gli eventi corruttivi;
- ✓ Opacità del processo decisionale: l'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, riduce il rischio;
- ✓ Livello di collaborazione del responsabile del processo o dell'attività nella costruzione, aggiornamento e monitoraggio del piano: la scarsa collaborazione può segnalare un deficit di attenzione al tema della
- ✓ prevenzione della corruzione o comunque risultare in una opacità sul reale grado di rischiosità;

- ✓ Grado di attuazione delle misure di trattamento: l'attuazione di misure di trattamento si associa ad una minore possibilità di accadimento di fatti corruttivi.

PARAMETRO	DESCRIZIONE	RISCHIO ALTO	RISCHIO MEDIO	RISCHIO BASSO
01. Grado di discrezionalità	Ampiezza della discrezionalità del soggetto a cui è attribuita la decisione	La decisione viene assunta in modo assolutamente discrezionale	La decisione viene assunta in modo discrezionale, ma con riferimento a parametri predefiniti	La decisione viene assunta con riferimento a parametri predefiniti
02. Individuazione del beneficiario	Modalità di individuazione del soggetto che potrà conseguire vantaggio dall'azione amministrativa	Il destinatario è individuato senza alcun avviso o selezione pubblica	il destinatario è individuato sulla base di un elenco, ma senza una comparazione selettiva	il destinatario è individuato a seguito della pubblicazione di un avviso e di una comparazione selettiva
03. Grado di prescrizione normativa o procedurale	Presenza di disposizioni normative o procedure che disciplinano i criteri di adozione delle decisioni	Nessuna prescrizione normativa, regolamentare o procedurale	Le prescrizioni riguardano alcune fasi del procedimento	il procedimento è regolato da disposizioni puntuali che limitano l'esercizio della discrezionalità
04. Controinteressati	Eventuale presenza di soggetti che possano riportare svantaggi o mancati vantaggi dall'adozione delle decisioni	Sono presenti interessi contrastanti o soggetti concorrenti	è possibile la presenza di controinteressati	il procedimento non prevede la presenza di soggetti interessati al vantaggio che viene attribuito con il
05. Obblighi di trasparenza	Prescrizione di obblighi di pubblicazione	Non è previsto alcun obbligo di pubblicazione	Gli obblighi di pubblicazione riguardano alcune fasi del processo	il processo è caratterizzato da atti la cui pubblicazione è disposta per legge
06. Sistema di controllo amministrativo	Presenza di un sistema di controllo per la verifica della regolarità degli atti amministrativi	Non è previsto alcun sistema di controllo amministrativo	Il controllo riguarda solo alcuni atti del processo	E' previsto il controllo amministrativo di tutti gli atti o di quelli maggiormente significativi
07. Definizione di ruoli e responsabilità	Assegnazione formale di ruoli e responsabilità per tutte le fasi del processo	Non è prevista alcuna assegnazione di ruoli e responsabilità	Sono per alcune fasi sono definiti i ruoli e le responsabilità	I ruoli e le responsabilità sono definiti in modo certo e formale
08. Tracciabilità del processo	Utilizzo di sistemi che consentano la tracciabilità di tutte le fasi del processo	Non è previsto alcun sistema di tracciabilità delle fasi del processo	la tracciabilità è prevista per alcune fasi del processo	il processo è interamente tracciato
09. Tutela di un bene pubblico	Il processo riguarda la tutela di un interesse collettivo o di un beneficio di pubblico interesse	Le decisioni assunte dal processo attengono alla tutela di valori collettivi	Le decisioni assunte dal processo possono essere di interesse pubblico	Le decisioni assunte dal processo riguardano esclusivamente interessi privati
10. Complessità strutturale	Condizioni organizzative che consentono o meno il presidio sull'attività amministrativa	L'acquisizione delle informazioni e le decisioni sono assunte in un contesto complesso e non	Le attività del processo possono incontrare difficoltà derivanti da mancanza di organizzazione o di risorse	Il processo risulta adeguatamente organizzato e strutturato

3.5.5.3 Trattamento del rischio

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

A tale scopo, devono essere individuate e valutate le misure di prevenzione, che si distinguono in "obbligatorie" e "ulteriori": per le misure obbligatorie non sussiste alcuna discrezionalità da parte della Pubblica Amministrazione (al limite l'organizzazione può individuare il termine temporale di implementazione, qualora la legge non disponga in tale senso: in questo caso il termine stabilito dalla presente sezione del PIAO diventa perentorio), per le ulteriori occorre operare una valutazione in relazione ai costi stimati, all'impatto sull'organizzazione, al grado di efficacia alle stesse attribuito. A tal proposito A.N.AC., nelle indicazioni per l'aggiornamento del Piano (Determinazione n. 12 del 28.10.2015), precisa che le misure definite "obbligatorie" non hanno una maggiore importanza o efficacia rispetto a quelle "ulteriori" e fa quindi un distinguo fra "misure generali" che si caratterizzano per il fatto di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione o ente e "misure specifiche" che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio.

3.5.5.4 Monitoraggio – Rinvio¹⁸

Questa fase è finalizzata alla verifica dell'efficacia dei sistemi di prevenzione introdotti ed è attuata da tutti i soggetti che partecipano all'intero processo di gestione del rischio. La fase è descritta nel dettaglio al paragrafo 5.2.1 del PIAO, cui si rinvia.

¹⁸  Collegamento con il capitolo 5 del PIAO "Monitoraggio"

3.5.6 Metodologia seguita nel processo di analisi dei rischi

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

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

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

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

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

Per ciascun rischio, i fattori abilitanti

- a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli);
- b) mancanza di trasparenza;
- c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento;
- d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto;
- e) scarsa responsabilizzazione interna;
- f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi;
- g) inadeguata diffusione della cultura della legalità;
- h) mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione;
- i) carenze di natura organizzativa - es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.;
- l) carenza di controlli);

Per ciascun processo, fase/attività e per ciascun rischio, le misure obbligatorie e/o ulteriori (denominate specifiche) che servono a contrastare l'evento rischioso; le misure generali o trasversali, trattate con riferimento all'intera organizzazione o a più Aree della stessa;

Per ciascun processo e misura il relativo responsabile;

Per ciascuna misura, il relativo indicatore e target di riferimento; la tempistica entro la quale deve essere messa in atto per evitare il più possibile il fenomeno rischioso.

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

A fianco di ogni misurazione e fascia di giudizio si riporta quindi un elemento qualitativo di analisi che permette di comprendere più agevolmente il percorso logico seguito. Lo schema adottato è il seguente:

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

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

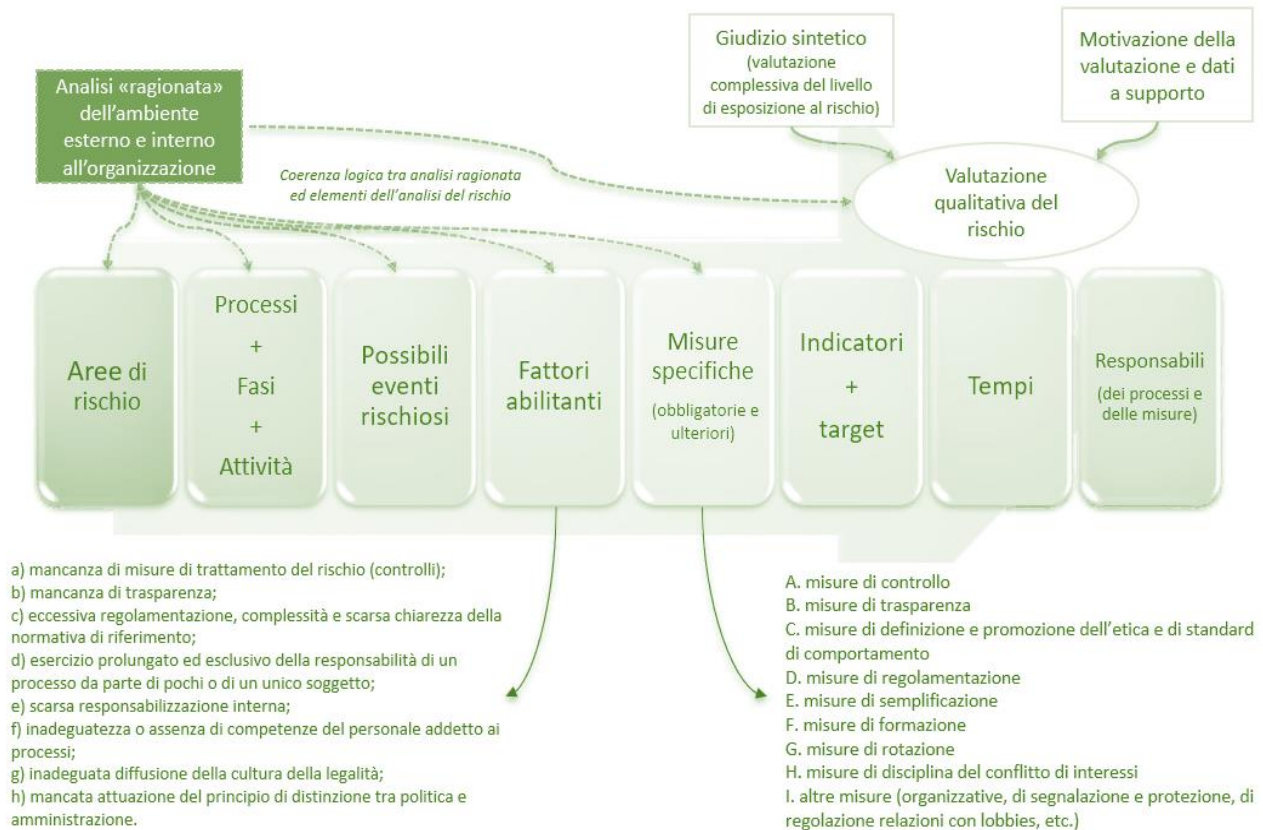
BASSO (da 0 a 4),

MEDIO (da 4,01 a 9),

MEDIO-ALTO (da 9,01 a 14),

ALTO (da 14,01 a 25).

Il modello che ne discende è di seguito sinteticamente rappresentato:



3.5.7 Analisi e valutazione dei rischi

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

Area A - Acquisizione e progressione del personale

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

Legenda: Legenda: il testo in colore rosso evidenzia il livello a cui si è svolta l'analisi del rischio (processo, fase o attività). Se l'analisi viene svolta a livello di processo, comprende tutte le attività sottostanti, se viene svolta a livello di fase, comprende solo le attività sottostanti alla fase interessata, se viene svolta a livello di attività, si riferisce solo ad accadimenti legati all'attività stessa e non all'intera fase, né all'intero processo. Nelle colonne denominate "O/U" si trova la specifica delle misure a carattere obbligatorio o ulteriore. Nell'allegato 2_2 sono illustrate le schede di rischio e le misure specifiche delle seguenti aree:



A) Acquisizione e progressione del personale
B) Contratti pubblici
C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario
D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario
E) Area sorveglianza e controlli
F) Risoluzione delle controversie
G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

3.5.8 Trattamento del rischio

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

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

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

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

3.5.9 Le misure anticorruzione generali e specifiche¹⁹

Il P.T.P.C.T individua una serie di iniziative ed azioni anticorruzione, aggiornate rispetto alle novità introdotte dalla normativa di riferimento e dai PNA.

Di seguito l'elenco delle misure di prevenzione della corruzione che saranno adottate dalla Camera, alcune in continuità con gli anni precedenti ed altre che presentano profili di novità, tenuto conto delle novelle legislative intervenute in materia e del PNA 2022.

Le misure **specifiche** sono riportate nelle singole **schede** di analisi e valutazione dei Rischi (**all2_2**).

Tipologia di misura	Misura di prevenzione	Descrizione	Responsabili	Tempi
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Misure sull'accesso	Applicazione delle norme in materia di accesso	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi tutti i Responsabili di procedimento]	[Vedi Regolamento Dc n 3/2017]
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Rotazione straordinaria	Applicazione delle norme in materia di rotazione	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Tutti i dipendenti]	[Vedi CdS n 4 del 30.12.2020]

¹⁹ [↩](#) Collegamento con il paragrafo 3.1 del PIAO "Valore pubblico: gli obiettivi strategici"



Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Doveri di comportamento: codici di comportamento.	<p>Rispetto del Codice di Comportamento. In particolare:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. divieto di ricevere regali o altre utilità per dirigenti e dipendenti impegnati nelle attività a più elevato rischio di corruzione; 2. divieto di assumere incarichi di collaborazione remunerati da privati con cui abbiano avuto negli ultimi 2 anni rapporti, anche come responsabili di procedimento, nello svolgimento di attività negoziali o nell'esercizio di poteri autoritativi per conto dell'ente; 3. obbligo di segnalare la presenza di una condizione di conflitto di interessi anche potenziale; 4. divieto di sfruttare, menzionare, la posizione ricoperta per ottenere utilità; 5. divieto di assumere comportamenti che possano nuocere all'immagine della Camera; 6. utilizzo dei beni e delle strutture, dei materiali e delle attrezzature, mezzi di trasporto, linee telefoniche e telematiche della Camera esclusivamente per ragioni di ufficio nel rispetto dei vincoli posti dalla Camera; 7. il dipendente, nei rapporti con i destinatari della propria attività, conforma le sue azioni e i suoi comportamenti alla massima educazione, correttezza, completezza e trasparenza delle informazioni. 	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Tutti i dipendenti]	[Vedi Nuovo Codice CCIAA CS]
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Misure di disciplina del conflitto di interessi	<ul style="list-style-type: none"> - astensione dall'adozione di pareri, di valutazioni tecniche, di atti endoprocedimentali e del provvedimento finale da parte di soggetti che si trovino in situazioni nelle quali vi sia conflitto di interessi. - le modalità di valutazione e segnalazione della situazione di conflitto sono disciplinate dal codice etico portato a conoscenza di tutti i destinatari. - Applicazione delle norme in materia di conflitto di interessi 	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Tutti i dipendenti]	[Vedi CdS n 4 del 30.12.2020] [Vedi CdS n 6 del 12.09.2023]
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Misure di inconvertibilità / incompatibilità	Applicazione delle norme in materia di inconvertibilità / incompatibilità	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Sg e Dirigente]	[Vedi art. 53 D.lgs. n. 165/2001 modificato dalla Legge n. 190/2013; art. 20 D.lgs. n. 39/2013 e art. 15 del D.lgs. 33/2013 e s.m.i.]
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Misure di prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici	Applicazione del codice di comportamento e delle norme in materia di formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Tutti i dipendenti]	[Vedi CdS n 4 del 30.12.2020]



PTPCT formazione	e	Misure di formazione	<ul style="list-style-type: none"> - Formazione generale, rivolta a tutti i dipendenti, e mirata all'aggiornamento delle competenze e alle tematiche dell'etica e della legalità - Formazione specifica rivolta all'RPCT, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio, mirato a valorizzare le politiche, i programmi e gli strumenti utilizzati per la prevenzione e ad approfondire tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nella Camera - Formazione sulle fasi e competenze necessarie a formulare il PTPCT e i suoi aggiornamenti 	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Tutti i dipendenti, Dirigenti, RPCT, Organi politici]	[Vedi Piano Formazione CCIAA 2024]
PTPCT e rotazione ordinaria		Misure di rotazione	<p>Per la struttura della Camera, l'applicazione di procedure di rotazione risulta essere attuabile nei seguenti frangenti:</p> <p>1-rotazione periodica dei dipendenti non dirigenti nelle aree maggiormente a rischio</p> <p>E' inattuabile, per le funzioni dirigenziali essendo in servizio un unico Dirigente. Come indicato dall'ANAC nella determinazione n. 8/2015 e nel PNA 2019, in alternativa alla rotazione, è assicurata la distinzione delle competenze (cd. "segregazione delle funzioni") che attribuisce a soggetti diversi i compiti di: a) svolgere istruttorie e accertamenti; b) adottare decisioni; c) attuare le decisioni prese; d) effettuare verifiche."</p>	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Dipendenti non Dirigenti]	[Vedi CdS n 4 del 30.12.2020]
Trasparenza		Misure di trasparenza	<ul style="list-style-type: none"> - rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. n.33/2013. - rispetto delle disposizioni in materia di pubblicità previste dal codice di cui al D.Lgs. 50/2016; - rispetto del D.Lgs. 97/2016 - Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche - pubblicazione delle informazioni relative agli incarichi, ai procedimenti (es. di aggiudicazione) e ai bilanci nel sito internet (costituisce il metodo fondamentale per il controllo, da parte del cittadino e/o utente, delle decisioni nelle materie a rischio di corruzione disciplinate dal presente Piano). 	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Dirigente Sg e Tutti i Responsabili Ufficio]	[Vedi misure trasparenza]
Whistleblowing		Misure di segnalazione e protezione	Garantire il rispetto dell'art. 54 bis D.Lgs. 165/2001 in materia di tutela della riservatezza di chi effettua segnalazioni in modo da escludere penalizzazioni e, quindi, incentivare la collaborazione nella prevenzione della corruzione.	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Dirigente Sg]	[Vedi CdS n 4 del 30.12.2020] [Vedi CdS n 6 del 12.09.2023]

Controllo	Misure di controllo	- effettuazione dei controlli sulle attività della Camera con modalità che assicurino anche la verifica dell'osservanza delle disposizioni vigenti in materia di prevenzione e contrasto della corruzione e, in particolare, dell'applicazione delle misure previste dal presente Piano. - nella redazione dei provvedimenti finali i Dirigenti ed i Responsabili competenti devono porre la massima attenzione nel riportare in premessa la motivazione completa ed esauriente, indicante i presupposti di fatto e le ragioni giuridiche che hanno determinato la decisione della Camera, in relazione alle risultanze dell'istruttoria, in modo da consentire a chiunque di comprendere appieno il contenuto dei provvedimenti.	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Responsabili di procedimento]	[Vedi CdS n 4 del 30.12.2020] [Vedi CdS n 6 del 12.09.2023]
------------------	---------------------	--	---	--

Specificazioni:

3.5.9.1 Codice di comportamento e Codice disciplinare

Tra le misure di prevenzione della corruzione i codici di comportamento rivestono un ruolo importante, costituendo lo strumento che più di altri si presta a regolare le condotte dei funzionari e orientarle alla migliore cura dell'interesse pubblico, in una stretta connessione con i piani anticorruzione e con le carte dei servizi.

Il comma 5 dell'art. 54 del D.Lgs. n. 165/2001 stabilisce che ciascuna Amministrazione definisce il proprio codice di comportamento "con procedura aperta alla partecipazione".

Con tale espressione si vuole intendere che l'adozione dei codici, nonché il loro aggiornamento periodico, avviene con il coinvolgimento degli stakeholder, a seconda delle peculiarità di ogni singola Amministrazione. Il coinvolgimento per la Camera di Commercio riguarda:

- ✓ le organizzazioni sindacali rappresentative presenti all'interno dell'ente;
- ✓ le associazioni dei consumatori;
- ✓ le associazioni degli utenti che operano nel settore.

A tale scopo, l'Amministrazione ha proceduto alla pubblicazione sul sito istituzionale di un avviso pubblico, contenente le principali indicazioni del codice da emanare alla luce del quadro normativo di riferimento, con invito a far pervenire eventuali proposte od osservazioni entro il termine a tal fine fissato, del 25 luglio 2023.

A tal fine, è pubblicata una prima bozza di codice, aggiornata secondo le nuove disposizioni contenute nel **DPR n. 81/2023** che ha modificato il DPR 62/2013 (Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo n.165/2001), con invito a presentare proposte e integrazioni, secondo il modulo di raccolta delle osservazioni.

Di tali proposte l'Amministrazione terrà conto nella relazione illustrativa di accompagnamento del codice, indicando altresì le modalità e i soggetti coinvolti nei soggetti coinvolti nella procedura e sottoponendo tali dati alla massima trasparenza.

Il documento attualmente in vigore presso la Camera di commercio, adottato con la presente deliberazione di PIAO 2024 è pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente ed è parte integrante di questo PTPCT.

Le principali aree di intervento su cui ha agito il nuovo DPR di modifica al Codice di comportamento dei dipendenti pubblici sono: Il divieto di discriminazioni basate sulle condizioni personali, i criteri di misurazione della performance e la responsabilità dei dirigenti

per la crescita dei propri collaboratori, l'adozione di comportamenti 'green', rispettosi dell'ambiente, l'utilizzo dei social media da parte dei dipendenti pubblici.

Codice Disciplinare

Il CCNL Funzioni locali 2019-2021, siglato in data 16.11.2022, agli articoli 71 e 72 ha disapplicato e sostituito la disciplina contenuta negli 57 e 59 del precedente CCNL Funzioni Locali 2016-2018 del 21.5.2018. Il Decreto legislativo n. 75 del 25.05.2017 ha apportato importanti modifiche alle norme relative alla responsabilità disciplinare contenute D.lgs. 165/2001. In particolare, gli articoli dal 12 al 18 del decreto legislativo n. 75/2017 che hanno modificato gli artt. dal 55 al 55-septies del decreto legislativo n. 165/2001. Pertanto, la Camera di commercio di Cosenza ha ritenuto opportuno dover procedere all'aggiornamento del Codice disciplinare e con determinazione dirigenziale n. 3 del 9.01.2023 ha adottato il codice disciplinare per il personale dipendente non dirigente dettato dalle normative richiamate. Il Codice viene pubblicato sul sito istituzionale della Camera di Commercio nella sezione Amministrazione trasparente e trasmesso a tutto il personale a mezzo mail; la pubblicazione dello stesso equivale a tutti gli effetti alla sua affissione all'ingresso della sede di lavoro. Copia del provvedimento è trasmessa all'OIV, ai sindacati ed alle RSU.

3.5.9.2 Misure di disciplina del conflitto di interesse

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

La misura è stata ulteriormente implementata con la **CdS n. 6 del 12.09.2023**. Ogni **RUP** deve produrre e allegare al fascicolo informatico del relativo atto di nomina una **dichiarazione** di assenza di conflitto di interesse.

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

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

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

Per "incompatibilità" si intende "l'obbligo per il soggetto cui viene conferito l'incarico di scegliere, a pena di decadenza, entro il termine perentorio di 15 giorni, tra la permanenza nell'incarico e l'assunzione e lo svolgimento di incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione che conferisce l'incarico, lo svolgimento

di attività professionali ovvero l'assunzione della carica di componente di organi di indirizzo politico" (art. 1 d.lgs. n. 39).

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

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

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

3.5.9.4 *Pantouflage*

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

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

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

- sanzioni sull'atto: i contratti di lavoro conclusi e gli incarichi conferiti in violazione del divieto sono nulli;
- sanzioni sui soggetti: i soggetti privati che hanno concluso contratti o conferito incarichi in violazione del divieto non possono contrattare con la pubblica amministrazione di provenienza dell'ex dipendente per i successivi tre anni ed hanno l'obbligo di restituire eventuali compensi eventualmente percepiti ed accertati in esecuzione dell'affidamento illegittimo; pertanto, la sanzione opera come requisito soggettivo legale per la partecipazione a procedure di affidamento con la conseguente illegittimità dell'affidamento stesso per il caso di violazione.

Il PNA 2022 ha introdotto un approfondimento sul divieto di *Pantouflage*, ipotesi di conflitto di interessi da inquadrare come incompatibilità successiva, di cui all'art. 53, co. 16-ter, d.lgs. n. 165/2001. Le nuove indicazioni hanno riguardato l'ambito soggettivo di applicazione, l'esercizio del potere autoritativo e negoziale da parte del dipendente pubblico e i soggetti

privati destinatari di tali poteri. Sono stati, inoltre, ricordati i poteri di accertamento, vigilanza e sanzionatori di ANAC stabiliti dal Consiglio di Stato nella sentenza, sez. V, n. 7411 del 29.10.2019. Sono state anche suggerite possibili misure da inserire nella sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO per garantire il rispetto delle disposizioni ed è stato proposto un modello operativo per la verifica di eventuali violazioni improntato ai criteri di gradualità e sostenibilità delle misure.

Si precisa che, in esito alla ricognizione delle indicazioni già fornite da ANAC nel PNA 2019, e alla luce dell'esperienza maturata dall'ANAC nell'ambito della propria attività consultiva, nel PNA 2022 l'Autorità ha inteso suggerire alle amministrazioni/enti e ai RPCT alcune misure di prevenzione e strumenti di accertamento di violazioni del divieto di Pantouflage.

Con riferimento ai soggetti che le amministrazioni reclutano al fine di dare attuazione ai progetti del PNRR il legislatore ha escluso espressamente dal divieto di Pantouflage gli incarichi non dirigenziali attribuiti con contratti di lavoro a tempo determinato o di collaborazione per i quali non trovano applicazione i divieti previsti dall'art. 53, co.16-ter, del d.lgs. n. 165/2001.

L'esclusione non riguarda invece gli incarichi dirigenziali.

La questione relativa ai poteri dell'Autorità in materia di Pantouflage è stata esaminata approfonditamente in esito al contenzioso scaturito dall'impugnativa della delibera ANAC n. 207/201856, con cui è stata accertata la violazione del divieto di cui all'art. 53, co. 16-ter, del d.lgs. n. 165/2001, da parte del soggetto cessato dal rapporto di lavoro e della società che successivamente gli aveva affidato un incarico. Il Consiglio di Stato ha stabilito la competenza dell'Autorità Nazionale Anticorruzione in merito alla vigilanza e all'accertamento delle fattispecie di "incompatibilità successiva" di cui all'art. 53, co. 16-ter, del d.lgs. n. 165/2001, in base al combinato disposto degli artt. 16 e 21 del d.lgs. n. 39/2013, e la conseguente competenza sotto il profilo sanzionatorio. ANAC, ad avviso del Consiglio di Stato, è il soggetto che ha il compito di assicurare, in sede di accertamento della nullità dei contratti sottoscritti dalle parti e di adozione delle conseguenti misure, il rispetto delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza. Anche la Corte di Cassazione investita del ricorso avverso la sopra citata sentenza, con la recente decisione del 25 novembre 2021 ha confermato la sussistenza in capo ad ANAC dei poteri di vigilanza e sanzionatori in materia di Pantouflage.

La ratio del legislatore è attribuire all'ANAC un potere di vigilanza sulle modalità di conferimento degli incarichi pubblici, che si estende, sia pure per un limitato lasso di tempo, anche alla fase successiva alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, allo scopo di evitare che il dipendente pubblico si avvantaggi della posizione precedentemente ricoperta.

Ne consegue che l'Autorità, anche in materia di Pantouflage, non può che avere i medesimi poteri esercitabili nel caso di violazione delle disposizioni del d.lgs. n. 39/2013.

Nel PNA 2022 è previsto che le questioni relative ai poteri di accertamento e sanzionatori di ANAC saranno oggetto di specifiche Linee guida.

Modello operativo

L'Autorità, a seguito della propria attività di vigilanza, ha riscontrato che la previsione di misure preventive in tema di Pantouflage viene sovente percepita dalle amministrazioni/enti come mero adempimento formale cui spesso non consegue un monitoraggio effettivo sull'attuazione delle stesse.

Pertanto nel PNA 2022 è stato suggerito un modello operativo per l'attuazione e la verifica delle misure previste.

Le tipologie indicate da Anac e che saranno attuate dalla Camera di commercio di Cosenza sono:

1. Acquisizione delle dichiarazioni di impegno al rispetto del divieto di Pantouflage
2. Verifiche in caso di omessa dichiarazione

3. Verifiche nel caso in cui il dipendente abbia reso la dichiarazione di impegno
4. Verifiche in caso di segnalazione/notizia circostanziata di violazione del divieto

Gli uffici competenti per materia, quali l'Ufficio personale o l'ufficio che si occupa di contratti pubblici:

- inseriscono all'interno dei contratti di assunzione del personale specifiche clausole anti-Pantouflage;
- acquisiscono, da parte di soggetti che rivestono qualifiche potenzialmente idonee all'instestazione o all'esercizio di poteri autoritativi e negoziali la dichiarazione di impegno a rispettare il divieto di Pantouflage.

Il soggetto tenuto ad acquisire le dichiarazioni relative al rispetto del divieto di Pantouflage, da rendere al momento della nomina, è l'amministrazione conferente l'incarico, mentre il soggetto deputato alle verifiche sulle dichiarazioni è l'ente presso cui l'incarico è svolto. Oltre alle dichiarazioni da parte del dipendente, l'amministrazione/ente acquisisce anche la dichiarazione dell'operatore economico - in base all'obbligo previsto all'interno dei bandi o negli atti prodromici agli affidamenti di contratti pubblici - di non avere stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici in violazione del predetto divieto, in conformità a quanto previsto nei bandi-tipo adottati dall'Autorità ai sensi dell'art. 71 del d.lgs. n. 50/2016.

La misura è stata ulteriormente implementata con la **CdS n. 6 del 12.09.2023**. Ogni **Dipendente** deve produrre e allegare al fascicolo personale del relativo contratto di assunzione una **dichiarazione** di impegno a rispettare il divieto di pantouflage.

3.5.9.5 Rotazione del personale

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

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

Nel 2022 la Camera di commercio ha assunto n. 5 nuove risorse, in seguito a concorso pubblico, pertanto è intervenuta l'attribuzione di funzioni camerali a nuove risorse. Inoltre, la Giunta camerale ha approvato un nuovo organigramma, nella seduta del 22 dicembre 2022. Seguirà pertanto una probabile rotazione del personale.

Fino ad oggi e per il futuro, la rotazione è e sarà effettuata nei limiti consentiti dal buon senso organizzativo, in una logica di necessaria complementarietà con le altre misure di prevenzione

della corruzione. Infatti, in presenza di organici estremamente ridotti e di competenze estremamente specialistiche richieste per lo svolgimento di determinate attività, come nel caso della nostra Camera, essa potrebbe in alcuni casi determinare inefficienze e malfunzionamenti per cui potrebbe essere necessario valutare il ricorso ad accorgimenti organizzativi diversi.

Nel **2023** la Camera ha adottato una **nuova organizzazione** e pertanto ha operato una consistente rotazione del personale, anche in ruoli di responsabilità e di rischio elevato.

Misure alternative in caso di impossibilità di rotazione

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

- rafforza le misure di trasparenza – anche prevedendo la pubblicazione di dati ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria – in relazione al processo rispetto al quale non è stata disposta la rotazione
- il dirigente prevede modalità operative che favoriscano una maggiore compartecipazione del personale alle attività del proprio ufficio;
- nelle aree identificate come più a rischio e per le istruttorie più delicate, sono preferiti meccanismi di condivisione delle fasi procedurali. Ad esempio, il funzionario istruttore può essere affiancato da un altro funzionario, in modo che, ferma restando l'unitarietà della responsabilità del procedimento a fini di interlocuzione esterna, più soggetti condividano le valutazioni degli elementi rilevanti per la decisione finale dell'istruttoria;
- viene attuata una corretta articolazione dei compiti e delle competenze per evitare che l'attribuzione di più mansioni e più responsabilità in capo ad un unico soggetto non finisca per esporre l'amministrazione a rischi di errori o comportamenti scorretti. Pertanto, nelle aree a rischio le varie fasi procedurali vengono affidate a più persone, avendo cura in particolare che la responsabilità del procedimento sia sempre assegnata ad un soggetto diverso dal dirigente, cui compete l'adozione del provvedimento finale;
- viene programmata all'interno dello stesso ufficio una rotazione "funzionale" mediante la modifica periodica di compiti e responsabilità, anche con una diversa ripartizione delle pratiche secondo un criterio di causalità;
- si attua la "doppia sottoscrizione" degli atti, dove firmano, a garanzia della correttezza e legittimità, sia il soggetto istruttore che il titolare del potere di adozione dell'atto finale;
- si realizza una collaborazione tra diversi ambiti con riferimento ad atti ad elevato rischio (ad esempio, lavoro in team che peraltro può favorire nel tempo anche una rotazione degli incarichi).

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

della condotta del dipendente da parte dell'Amministrazione è obbligatoria ai fini dell'applicazione della misura.

Nel **2023** con l'adozione della nuova organizzazione Il Segretario generale unico dirigente ha adottato una serie di **deleghe di funzioni dirigenziali** alle nuove figure introdotte c.d. **EQ Elevate Qualificazioni**.

3.5.9.6 Tutela del whistleblower

Con il termine whistleblower si intende il dipendente pubblico che segnala illeciti di interesse generale e non di interesse individuale, di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro, in base a quanto previsto dall'art. 54 bis del d.lgs. n. 165/2001 così come modificato dalla legge 30 novembre 2017, n. 179.

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

La disposizione pone tre norme:

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

La procedura di segnalazione illeciti aggiornata al **Decreto legislativo n 24/2023 - aggiornamento in attuazione della direttiva UE 2019/1937; e alle Linee Guida ANAC approvate con delibera n. 311 del 12.07.2023**, è allegata al presente documento.

Alla luce del **d.lgs 24/2023**, recante disposizione in materia di segnalazioni di condotte illecite, l'Ente ha infatti adottato le nuove linee guida allegato (allegato n.) e ha adeguato l'informativa privacy.

L'Ente ha adottato una **propria piattaforma** WhistleblowingPA, che offre tutte le garanzie di sicurezza relativamente alla riservatezza. È possibile accedere all'applicazione al seguente

url: <https://cameradicommerciodicosenza.whistleblowing.it/>

A questo indirizzo tutti i soggetti legittimati dalla normativa, tra cui dipendenti e collaboratori dell'ente, potranno fare segnalazioni in conformità con quanto previsto dal decreto legislativo n.24/2023.

In materia vige anche la competenza dell'Anac, l'attività di **vigilanza anticorruzione** dell'Autorità si svolge ai sensi e nei limiti di quanto previsto dalla legge n. 190/2012, in un'ottica di **prevenzione** e non di repressione di singoli illeciti. L'Autorità, qualora ritenga la segnalazione fondata nei termini chiariti dalla Delibera n. 469 del 9 giugno 2021 «Linee guida in materia di tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. whistleblower)», in un'ottica di prevenzione della corruzione, può avviare un'interlocuzione con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) dell'Amministrazione oggetto di segnalazione o disporre l'invio della segnalazione alle istituzioni competenti, quali ad esempio l'Ispettorato per la Funzione Pubblica, la Corte dei conti, l'Autorità giudiziaria, la Guardia di Finanza.

3.5.9.7 *Formazione*

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

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

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

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

Nel 2023 l'ente ha realizzato un pacchetto formativo di 12 ore per tutti i dipendenti su anticorruzione e appalti, anche nel Piano Formattivo 2024 l'ente ha inserito al formazione anticorruzione.

3.5.9.8 *Patti di Integrità*

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

3.5.9.10 *Trasparenza e diritto di accesso civico generalizzato*

Le disposizioni in materia di trasparenza amministrativo integrano l'individuazione del livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche a fini di trasparenza, prevenzione, contrasto della corruzione e della cattiva amministrazione, a norma dell'art. 117, co. 2, lett. m), della Costituzione (art. 1, co. 3, d.lgs. 33/2013).

La trasparenza assume, così, rilievo non solo come presupposto per realizzare una buona amministrazione ma anche come misura per prevenire la corruzione, promuovere l'integrità e la cultura della legalità in ogni ambito dell'attività pubblica, come già l'art. 1, co. 36 della legge 190/2012 aveva sancito. Dal richiamato comma si evince, infatti, che i contenuti del d.lgs. 33/2013 «integrano l'individuazione del livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche a fini di trasparenza, prevenzione, contrasto della corruzione e della cattiva amministrazione».

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

Tale scelta è stata seguita anche dalla Camera di commercio di Cosenza che ha nominato il Segretario Generale quale Responsabile della trasparenza. Il Responsabile della trasparenza

coordina e fornisce indirizzi rispetto alla pubblicazione nel sito istituzionale dei dati concernenti l'organizzazione e l'attività della Camera, assicurandone la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento, secondo le indicazioni contenute nel D.lgs. n. 33/2013 e secondo le altre prescrizioni vigenti.

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

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

In generale, in relazione alle cautele da adottare per il rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali nell'attività di pubblicazione sul sito istituzionale per finalità di trasparenza e pubblicità dell'azione amministrativa, si rinvia alle più specifiche indicazioni fornite dal Garante per la protezione dei dati personali²⁰.

Resta fermo che, per le questioni di carattere generale riguardanti la protezione dei dati personali, il RPD costituisce una figura di riferimento anche per il RPCT, anche se naturalmente non può sostituirsi ad esso nell'esercizio delle funzioni. Si consideri, ad esempio, il caso delle istanze di riesame di decisioni sull'accesso civico generalizzato che, per quanto possano riguardare profili attinenti alla protezione dei dati personali, sono decise dal RPCT con richiesta di parere al Garante per la protezione dei dati personali ai sensi dell'art. 5, co. 7, del d.lgs. 33/2013. In questi casi il RPCT ben si può avvalere, se ritenuto necessario, del supporto del RDP nell'ambito di un rapporto di collaborazione interna fra gli uffici ma limitatamente a profili di carattere generale, tenuto conto che proprio la legge attribuisce al RPCT il potere di richiedere un parere al Garante per la protezione dei dati personali. Ciò anche se il RPD sia stato eventualmente già consultato in prima istanza dall'ufficio che ha riscontrato l'accesso civico oggetto del riesame.

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

²⁰ Cfr. Garante per la protezione dei dati personali, Linee guida in materia di trattamento di dati personali, contenuti anche in atti e documenti amministrativi, effettuato per finalità di pubblicità e trasparenza sul web da soggetti pubblici e da altri enti obbligati.

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

Misure generali per i contratti pubblici

La digitalizzazione delle procedure di gara rappresenta uno dei criteri ed obiettivi dettati dal legislatore nella legge delega n. 11/2016 per il recepimento delle direttive 23/2014/UE, 24/2014/UE, 25/2014/UE. Quest'ultima, infatti, ha imposto la progressiva digitalizzazione delle procedure di affidamento dei contratti pubblici, attraverso la promozione di reti e sistemi informatici, sia per facilitare l'accesso delle micro imprese, piccole e medie imprese mediante una maggiore diffusione di informazioni, sia per garantire una maggiore trasparenza e pubblicità delle gare. In attuazione di tali criteri l'art. 58 del d.lgs. n. 50/2016 "Procedure svolte attraverso piattaforme telematiche di negoziazione" dispone che le stazioni appaltanti ricorrono a procedure di gara interamente gestite con sistemi telematici nel rispetto delle disposizioni del Codice, sancendo che l'utilizzo dei sistemi telematici non deve alterare la parità di accesso agli operatori o impedire, limitare o distorcere la concorrenza o modificare l'oggetto dell'appalto.

Deve ricordarsi, inoltre, che il PNRR ha tra i diversi obiettivi anche la modernizzazione del sistema nazionale degli appalti pubblici per il sostegno delle politiche di sviluppo, attraverso la digitalizzazione e il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni aggiudicatrici.

Nel 2021 l'Autorità ha approvato, ai sensi dell'art. 213, co. 2, del Codice, il bando tipo n. 1-2021, recante il disciplinare di gara per procedure di acquisto di servizi e forniture, di importo pari o superiore alla soglia di rilevanza comunitaria, da aggiudicarsi in base al criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, svolte totalmente mediante strumenti informatici, che contribuisce anche alla realizzazione di alcuni importanti obiettivi posti dal PNRR.

Il bando tipo n. 1-2021 è un disciplinare di gara che presenta aspetti di complessità maggiore rispetto ad un mero bando di gara, tuttavia la Camera di commercio di Cosenza si uniformerà ai principi generali ivi illustrati.

In particolare le clausole su misure di prevenzione della corruzione funzionali ad aumentare il livello di trasparenza delle procedure e a prevenire fenomeni di illegalità e corruzione negli appalti pubblici, che contemplano:

- ✓ i protocolli di legalità;
- ✓ i controlli antimafia prima della stipula del contratto;
- ✓ l'istituto del rating di legalità;
- ✓ l'utilizzo delle white list;
- ✓ la tracciabilità dei flussi finanziari generati dal contratto.

3.5.10 Obiettivi strategici²¹

Come illustrato nel PNA 2022 l'obiettivo generale che l'Ente deve porsi è la tutela e la creazione del valore pubblico.

L'obiettivo della creazione di valore pubblico può essere raggiunto avendo chiaro che la prevenzione della corruzione e la trasparenza sono dimensioni del e per la creazione del valore pubblico, di natura trasversale per la realizzazione della missione istituzionale di ogni amministrazione o ente.

²¹ [↩](#) Collegamento con il paragrafo 3.1 del PIAO "Valore pubblico: gli obiettivi strategici"

Tale obiettivo generale va poi declinato in obiettivi strategici di prevenzione della corruzione e della trasparenza, previsti come contenuto obbligatorio della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO. Essi vanno programmati dall'organo di indirizzo in modo che siano funzionali alle strategie di creazione del Valore Pubblico. Pur in tale logica e in quella di integrazione tra le sottosezioni valore pubblico, performance e anticorruzione, gli obiettivi specifici di anticorruzione e trasparenza mantengono però una propria valenza autonoma come contenuto fondamentale della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO. L'organo di indirizzo continua a programmare tali obiettivi alla luce delle peculiarità di ogni amministrazione e degli esiti dell'attività di monitoraggio sul Piano.

Pertanto, la Camera di commercio di Cosenza declina i suoi obiettivi strategici di prevenzione della corruzione e della trasparenza nel modo seguente:

1. **Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder** (vd. indicatori: DFP 4.3 Grado di trasparenza dell'amministrazione. Obiettivo Strategico 3.1, OO3.1.5 – Garantire il rispetto degli obblighi in materia di "Trasparenza e Anticorruzione").
2. **Miglioramento continuo dell'informatizzazione dei flussi per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente"** (vd. indicatori OO4.1.1 Aumentare il livello di digitalizzazione e l'efficienza dei processi di lavoro)
3. **Miglioramento continuo della chiarezza e conoscibilità dall'esterno dei dati presenti nella sezione Amministrazione Trasparente** (Vd. indicatori OO3.1.3 Aumentare il livello di conoscenza degli stakeholder su servizi e attività della Camera di Commercio").

3.5.11 Monitoraggio e aggiornamento del piano²²

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

²²  Collegamento con il capitolo 5 del PIAO "Monitoraggio"

3.5.12 SEZIONE TRASPARENZA

3.5.12.1 Premessa

Il D.Lgs. 97/2016 Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza (correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124 in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche) è intervenuto sulla normativa della trasparenza, abrogando e integrando vari obblighi di pubblicazione, introducendo l'istituto dell'accesso civico "generalizzato" ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, finalizzato al controllo diffuso sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e alla promozione della partecipazione al dibattito pubblico.

Il D.Lgs. n. 97/2016, modificando l'art. 10 del D.Lgs. n. 33/2013, ha inoltre stabilito la piena integrazione del Programma triennale della trasparenza e dell'integrità nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione, ora anche della trasparenza. Nel PTPCT deve pertanto essere presente una sezione dedicata alla trasparenza nella quale sono definite le modalità organizzative dei flussi informativi necessari a garantire l'individuazione, l'elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale camerale; il novellato art. 10 del D.Lgs. n. 33/2013 ribadisce inoltre che la "promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali".

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

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

Nell'allegato 5 alla sezione 3.5 sono riportati gli obblighi di pubblicazione con le relative attribuzioni di competenza e tempistiche. Ad integrazione è stato aggiunto il riepilogo degli obblighi di pubblicazione di cui all'allegato 9 del PNA 2022.

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

La sezione Performance del presente PIAO include indicatori strategici e operativi finalizzati a misurare il livello di raggiungimento dei seguenti obiettivi strategici in tema di "Trasparenza e Anticorruzione":

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

In particolare, tali obiettivi sono tradotti, in un'ottica di "cascading", in obiettivi strategici e operativi declinati come segue:

- **Rispetto della normativa in materia di trasparenza** (OS3.1 Promuovere la semplificazione, la tutela e la trasparenza del mercato)



- **Rispetto normativa generale in materia di anticorruzione e attuazione misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione** (OO3.1.5 – Garantire il rispetto degli obblighi in materia di “Trasparenza e Anticorruzione”)
- **Individuazione di eventuali fabbisogni formativi specifici in materia di trasparenza e anticorruzione** (OS4.2 Qualificare e sviluppare le competenze del personale)
- **Revisione del codice di comportamento e disciplina del conflitto d'interesse** (OO3.1.5 – Garantire il rispetto degli obblighi in materia di “Trasparenza e Anticorruzione”)
- **Revisione pagine sito istituzionale e adempimenti privacy** (OO3.1.3 Aumentare il livello di conoscenza degli stakeholder su servizi e attività della Camera di Commercio).

In merito alla pubblicazione della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO, va tenuto conto che il DM 132/2022 dispone all'art. 7 che il PIAO va pubblicato sul sito del DFP e sul sito istituzionale di ciascuna amministrazione. A tale ultimo riguardo il PIAO, come i PTPCT, dovrebbero essere pubblicati in formato aperto (ad esempio HTML o PDF/A) sul sito istituzionale di un'amministrazione o ente nella sezione "Amministrazione trasparente", sotto-sezione di primo livello "Altri contenuti-Prevenzione della corruzione". A tale sotto-sezione si può rinviare tramite link dalla sottosezione di primo livello "Disposizioni generali". La pubblicazione può essere effettuata anche mediante link al "Portale PIAO" sul sito del Dipartimento della funzione pubblica (DFP). Il PIAO e i PTPCT e le loro modifiche restano pubblicati sul sito unitamente a quelli degli anni precedenti per cinque anni ai sensi dell'art. 8, co. 3 del d.lgs. n. 33/2013.

Nel PNA 2022, per quanto riguarda la trasparenza degli interventi finanziati con i fondi del PNRR, l'Autorità ha inteso fornire alcuni suggerimenti volti a semplificare e a ridurre gli oneri in capo delle Amministrazioni centrali titolari di interventi.

In particolare, laddove gli atti, dati e informazioni relativi al PNRR, da pubblicare secondo le indicazioni della RGS, rientrino in quelli previsti dal d.lgs. n. 33/2013, l'Autorità ritiene che gli obblighi stabiliti in tale ultimo decreto possano essere assolti dalle Amministrazioni centrali titolari di interventi, inserendo, nella corrispondente sottosezione di A.T., un link che rinvia alla predetta sezione dedicata all'attuazione delle misure del PNRR.

Con riferimento ai Soggetti attuatori degli interventi – in assenza di indicazioni della RGS sugli obblighi di pubblicazione sull'attuazione delle misure del PNRR - si ribadisce la necessità di dare attuazione alle disposizioni del d.lgs. n. 33/2013.

In ogni caso, tali soggetti, qualora lo ritengano utile, possono, in piena autonomia, pubblicare dati ulteriori relativi alle misure del PNRR in una apposita sezione del sito istituzionale, secondo la modalità indicata dalla RGS per le Amministrazioni centrali titolari di interventi.

Si raccomanda, in tale ipotesi, di organizzare le informazioni, i dati e documenti in modo chiaro e facilmente accessibile e fruibile al cittadino. Ciò nel rispetto dei principi comunitari volti a garantire un'adeguata visibilità alla comunità interessata dai progetti e dagli interventi in merito ai risultati degli investimenti e ai finanziamenti dell'Unione europea.

Tale modalità di trasparenza consentirebbe anche una visione complessiva di tutte le iniziative attinenti al PNRR, evitando una parcellizzazione delle relative informazioni.

Anche i Soggetti attuatori, in un'ottica di semplificazione e di minor aggravamento, laddove i dati rientrino in quelli da pubblicare nella sezione "Amministrazione trasparente" ex d.lgs. n. 33/2013, possono inserire in A.T., nella corrispondente sottosezione, un link che rinvia alla sezione dedicata all'attuazione delle misure del PNRR.

3.5.12.3 Vigilanza e monitoraggio sugli obblighi in materia di trasparenza

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

3.5.12.4 Registro della Trasparenza

Nella Relazione previsionale e programmatica per l'anno 2024, in tema di "Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della corruzione", si conferma l'impegno costante della Camera nelle attività richieste dal Programma Anticorruzione e Trasparenza, così come previsto dalla Legge 190/2012 in tema di anticorruzione e dai D.Lgs. 33/2013 e 97/2016 in tema di trasparenza, e s.m.i., che rappresentano un passaggio rilevante di apertura al pubblico ed agli stakeholder.

La Camera utilizza una piattaforma proprietaria denominata "Registro della Trasparenza". Il Registro è attivo da dicembre 2018, al fine di regolamentare l'attività di rappresentanza di interessi particolari.

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

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

Il Registro viene istituito soprattutto per rispondere a domande quali:

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

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

3.5.13 SEZIONE ANTIRICICLAGGIO

La Camera di Commercio di Cosenza opera anche in tema di "Antiriciclaggio", sotto la guida del Segretario Generale (RPCT), in qualità di "Gestore" ai sensi dell'art. 6 del Decreto del Ministero dell'interno 25 settembre 2015, come sancito dal comma 5 del medesimo articolo.

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

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

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

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

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

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

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

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

Il PNA 2022 ha rafforzato l'importanza delle misure di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo che le pubbliche amministrazioni sono tenute ad adottare ai sensi dell'art. 10 del decreto antiriciclaggio d.lgs. n. 231/2007 spiegando come si pongano nella stessa ottica di quelle di prevenzione e trasparenza, e cioè la protezione del "valore pubblico".

I presidi in questione, infatti, al pari di quelli anticorruzione, sono da intendersi, come strumento di creazione di tale valore, essendo volti a fronteggiare il rischio che l'amministrazione entri in contatto con soggetti coinvolti in attività criminali.

Nell'attuale momento storico, l'apparato antiriciclaggio, come quello anticorruzione, può dare un contributo fondamentale alla prevenzione dei rischi di infiltrazione criminale nell'impiego dei fondi rivenienti dal PNRR, consentendo la tempestiva individuazione di eventuali sospetti di sviamento delle risorse rispetto all'obiettivo per cui sono state stanziare ed evitando che le stesse finiscano per alimentare l'economia illegale.

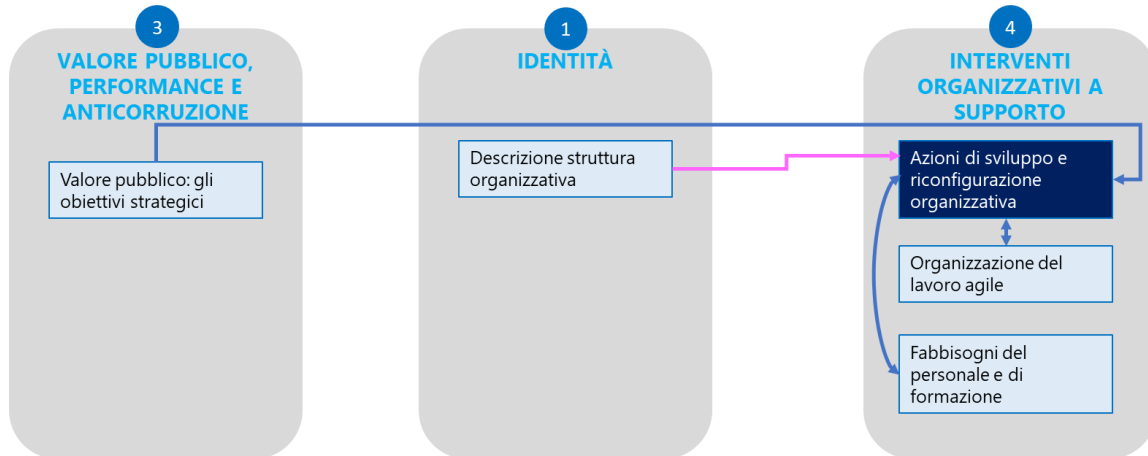
3.5.14 Allegati al paragrafo "Rischi corruttivi e trasparenza"

1. Relazione RPCT 2023;
2. Mappatura dei processi 2.2 Schede di Rischio;
3. Codice di comportamento aggiornato 2023 accompagnato dalla relazione illustrativa;
4. Procedura segnalazione condotte illecite aggiornata 2023;
5. Obblighi di trasparenza (aggiornato con l'allegato 9 al PNA 2022 in materia di contratti);
6. Kit antiriciclaggio.

4 INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

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

4.1 AZIONI DI SVILUPPO E RICONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA²³



Con Deliberazione di Giunta n. 77 del 22.12.2022, la Camera di Commercio ha adottato una nuova configurazione organizzativa volta ad "interpretare fino in fondo il ruolo di Corpo intermedio governato da Corpi intermedi".

L'argomento è trattato in dettaglio nel capitolo 1 del PIAO, "Identità dell'amministrazione", cui si rinvia.

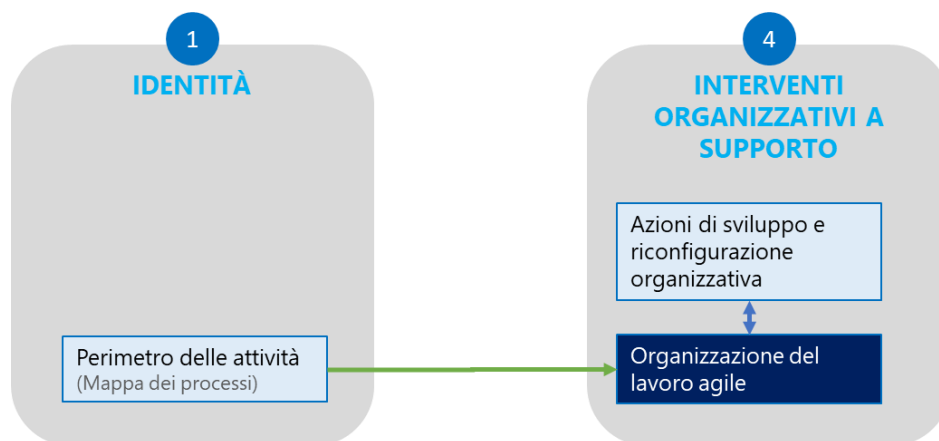
²³ [Collegamento con il capitolo 1 del PIAO "Identità dell'amministrazione"](#)

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

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

[Collegamento con il paragrafo 4.3 del PIAO "Fabbisogni del personale e di formazione"](#)

4.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE²⁴



4.2.1 Contesto normativo e CCNL

La Legge 81/2017 allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro disciplina al Capo II il Lavoro Agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Il D.P.R. 81/2021, completato dal DM 132/2002, ha introdotto una nuova e completa regolamentazione della materia relativa al lavoro, dettata a partire dall'articolo 6 del DL 80/2021, convertito in legge 113/2021, alla quale, per altro, si è in ultima aggiunta anche la disciplina dei contratti collettivi nazionali di lavoro.

Se il D.P.R. 81/2021 sopprime gli adempimenti connessi al Pola, che viene totalmente riassorbito nel Piao, dal canto suo il DM 132/2022 così delinea gli adempimenti di programmazione del lavoro agile che, nel Piao, sostituiscono quelli connessi all'ormai inoperante Pola: " Organizzazione del lavoro agile: in questa sottosezione sono indicati, in coerenza con la definizione degli istituti del lavoro agile stabiliti dalla Contrattazione collettiva nazionale, la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto, adottati dall'amministrazione. A tale fine, ciascun Piano deve prevedere: 1) che lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non pregiudichi in alcun modo o riduca la fruizione dei servizi a favore degli utenti; 2) la garanzia di un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, assicurando la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza; 3) l'adozione ogni adempimento al fine di dotare l'amministrazione di una piattaforma digitale o di un cloud o, comunque, di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile; 4) l'adozione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove presente; 5)

²⁴ [↗ Collegamento con il capitolo 1 del PIAO "Identità dell'amministrazione"](#)

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

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

l'adozione di ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta."

Il CCNL 2019-2021, articola nel Titolo VI le modalità di lavoro a distanza. In questo ambito, con specifico riferimento al lavoro agile, il contratto prevede che lo stesso rappresenti una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro, per i quali sussistano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità. I criteri generali per l'individuazione dei predetti processi e attività di lavoro sono stabiliti dalle amministrazioni, previo confronto di cui all'art. 5 (confronto) comma 3, lett. I). Esso è finalizzato a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro.

Il lavoro agile è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, disciplinata da ciascun Ente con proprio Regolamento ed accordo tra le parti, 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. Ove necessario per la tipologia di attività svolta dai lavoratori e/o per assicurare la protezione dei dati trattati, il lavoratore concorda con l'amministrazione i luoghi ove è possibile svolgere l'attività. In ogni caso nella scelta dei luoghi di svolgimento della prestazione lavorativa a distanza il dipendente è tenuto ad accertare la presenza delle condizioni che garantiscono la sussistenza delle condizioni minime di tutela della salute e sicurezza del lavoratore nonché la piena operatività della dotazione informatica e ad adottare tutte le precauzioni e le misure necessarie e idonee a garantire la più assoluta riservatezza sui dati e sulle informazioni in possesso dell'ente che vengono trattate dal lavoratore stesso. A tal fine l'ente consegna al lavoratore una specifica informativa in materia.

4.2.2 Livello di attuazione

Il lavoro agile è stato utilizzato in Camera di commercio come misura emergenziale e le attività di monitoraggio svolte tramite apposito modello di autovalutazione del lavoro da remoto non restituiscono elementi significativi. Successivamente, su un processo, è stata condotta una sperimentazione, non impiegata dal personale.

Con la firma definitiva del CCNL 2019-2021, avvenuta a fine 2022, anche con riferimento a tale materia, la gestione dell'accordo implica un lavoro a più livelli:

- applicazione delle norme contenenti discipline fondate su "automatismi";
- predisposizione del kit di strumenti necessari per applicare le altre disposizioni contrattuali (indice ed impianto del contratto integrativo, disciplinari / regolamenti aziendali su differenziali stipendiali, elevate qualificazioni);
- adozione regolamenti/disciplinari aziendali per coniugare scelte organizzative ed input contrattuali (profili professionali, progressioni verticali, lavoro agile e da remoto).

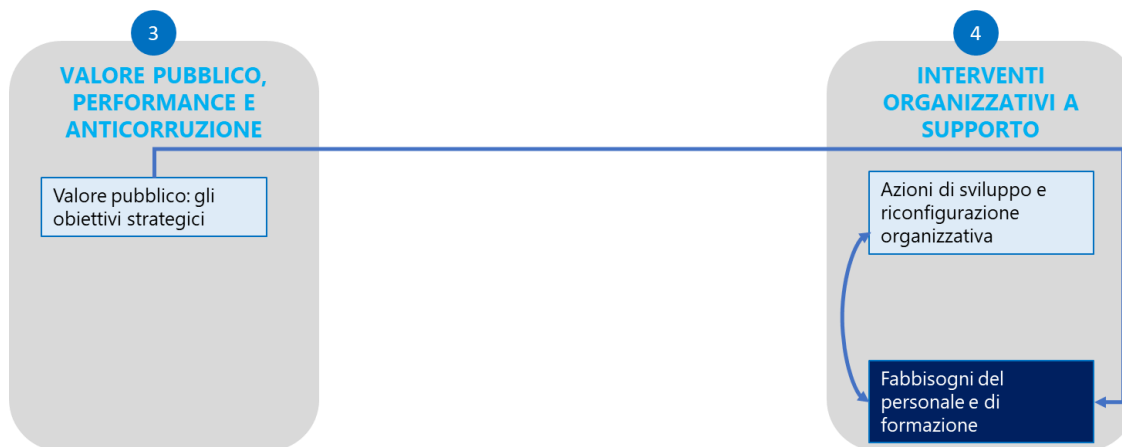
La nuova disciplina rimanda ad apposita Regolamentazione da definire in seguito a confronto sindacale come definito nel CCNL e nella normativa vigente secondo la quale:

- la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni è quella svolta in presenza;
- l'accesso alla modalità di lavoro agile deve avvenire unicamente previa stipula dell'accordo individuale e comunque a condizione che l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese avvenga con regolarità, continuità ed efficienza;
- occorre sostenere cittadini ed imprese nelle attività connesse allo sviluppo delle attività produttive e a tale scopo occorre consentire alle amministrazioni pubbliche di operare al massimo delle proprie capacità.

Ai fini di una eventuale valutazione della possibilità di consentire l'espletamento di lavoro agile, nel rispetto del dettato normativo che richiede l'incremento della competitività, si stanno implementando misure organizzative per avvicinare la sede decentrata di Cantinella a quella di Cosenza, e viceversa, quali l'impiego – anche invertito – dello sportello remoto – progetto camera digitale.

Per le motivazioni di cui sopra, allo stato attuale si reputa non sussistono le condizioni per valutare se potersi/volersi avvalere di istituti di lavoro agile o a distanza.

4.3 FABBISOGNI DEL PERSONALE E DI FORMAZIONE



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- la dotazione organica si sostanzia in una dotazione di spesa potenziale massima, imposta come vincolo esterno che non può essere oltrepassato dal piano triennale dei fabbisogni di personale;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3.1 Riforma camerale e impatto sulla capacità assunzionale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

programmatori.

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

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

Tale assetto resta confermato, in assenza di diverse previsioni normative, anche per la programmazione relativa al 2023.

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

4.3.2 Mappa dei servizi e delle competenze

4.3.2.1 Mappa dei servizi

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

4.3.2.2 Mappa delle competenze

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

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

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

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

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

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

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

Processi di supporto	Processi Primari	
	Servizi anagrafici e regolazione	Servizi sviluppo economia e formazione/mondo del lavoro
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 *data base* così generale rispetto ai sottoprocessi presidiati per ottenere la relativa combinazione delle categorie di personale (D, C, B3, B1 e A) e dei profili ritenuti necessari in termini di conoscenze di base, conoscenze specifiche, competenze, capacità e *softskill*.

4.3.3 Dotazione organica

L'attuale dotazione organica della Camera di commercio di Cosenza, approvata con Deliberazione di Giunta n. 81 del 22.12.2021 è la seguente:

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

Con riferimento invece al numero degli occupati, al **31.12.2023** la situazione risulterà essere la seguente:

Categoria	Dirigenti	D	C	B3	B1	A	Totale
DOTAZIONE	2	16	22	7	2	0	49
OCCUPATI	1	16	21	7	2	(1) ²⁵	47+1
POSTI SCOPERTI	1	0	1	0	0	0	2

4.3.4 Spesa potenziale massima

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

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

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

²⁵ Categoria fuori dotazione, in esaurimento.

SPESA POTENZIALE SU ULTIMA DOTAZIONE ADOTTATA (2022) – CCNL 2019-2021

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	2	€ 120.301,40
D/Funzionari e EQ	€ 1.917,42	€ 24.926,46	€ 5.932,50	€ 23,18	€ 125,88	€ 2.118,75	€ 33.126,77	16	€ 530.028,27
C/Istruttori	€ 1.762,24	€ 22.909,12	€ 5.452,37	€ 21,31	€ 115,69	€ 1.947,28	€ 30.445,76	22	€ 669.806,77
B3/Operatori esperti	€ 1.651,35	€ 21.467,55	€ 5.109,28	€ 19,96	€ 108,41	€ 1.824,74	€ 28.529,94	7	€ 199.709,61
B1/Operatori esperti	€ 1.562,14	€ 20.307,82	€ 4.833,26	€ 18,89	€ 102,55	€ 1.726,16	€ 26.988,69	2	€ 53.977,37
A/Operatori	€ 1.477,85	€ 19.212,05	€ 4.572,47	€ 17,87	€ 97,02	€ 1.633,02	€ 25.532,43	0	€ 0,00
								49	€ 1.573.823,42

Assumendo conseguentemente, quale punto di partenza, la spesa potenziale massima di **€ 1.573.823,42** occorre calcolare con i medesimi parametri la spesa del personale in servizio 31/12/2023 (48 unità) così come quantificata nella seguente tabella.

Cat.	Stipendio base	Stipendio annuo	CTR INPDAP	CTR ENPDEP	INAIL	IRAP	Totale	Posti	Totale Spesa al 31.12.2023
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/Funzionari e EQ	€ 1.917,42	€ 24.926,46	€ 5.932,50	€ 23,18	€ 125,88	€ 2.118,75	€ 33.126,77	16	€ 530.028,27
C/Istruttori	€ 1.762,24	€ 22.909,12	€ 5.452,37	€ 21,31	€ 115,69	€ 1.947,28	€ 30.445,76	21	€ 639.361,01
B3/Operatori esperti	€ 1.651,35	€ 21.467,55	€ 5.109,28	€ 19,96	€ 108,41	€ 1.824,74	€ 28.529,94	7	€ 199.709,61
B1/Operatori esperti	€ 1.562,14	€ 20.307,82	€ 4.833,26	€ 18,89	€ 102,55	€ 1.726,16	€ 26.988,69	2	€ 53.977,37
A/Operatori	€ 1.477,85	€ 19.212,05	€ 4.572,47	€ 17,87	€ 97,02	€ 1.633,02	€ 25.532,43	1	€ 25.532,43
								48	€ 1.508.759,39

4.3.5 Cessazioni dal servizio

Come chiarito nel parere Unioncamere del 19.12.2022, formulato su richiesta della Camera di Commercio: *per garantire la coerenza complessiva dei conteggi, la spesa potenziale massima, la spesa effettiva, le assunzioni possibili in una determinata annualità in base alla differenza tra queste due voci e al vincolo di spesa derivante dall'art.1, comma 450 della L.145/2018 (... che fa riferimento ai risparmi da cessazioni dell'anno precedente) vanno tutti calcolati con un criterio omogeneo; questo significa che per determinare la capacità assunzionale relativa al 2023, dovranno essere tutti calcolati tenendo conto dei nuovi valori del tabellare stabiliti dal CCNL 2022 (comprensivo anche dell'elemento perequativo).*

Per completezza: si cristallizzano nel loro valore storico, invece, eventuali resti inutilizzati relativi ad anni precedenti (risorse effettivamente disponibili per le assunzioni ma non utilizzate), come chiarito dalla Corte dei Conti, Sezione delle Autonomie, con parere 25/SEZAUT/2017/QMIG (v. pag.6 lettera C). Sempre per quanto riguarda i resti, è forse il caso di ricordare che, ai sensi dell'art.3, commi 1 e 3 del DL 90/2014 convertito in L.114/2014, essi non possono essere utilizzati oltre i 3 anni; la norma non sembra riguardare direttamente le CCIAA ma è meglio attenersi, prudentemente, a tale limite."

Tenuto conto di quanto sopra, e 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 2023, e rilevato che la differenza tra spesa potenziale massima, pari ad **€ 1.573.823,42** e spesa annua per il personale in servizio al 31/12/2023, pari a **€ 1.508.759,39** corrisponde a **€ 65.064,03** 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 a detto importo andrebbe a diminuire tale capacità assunzionale.

Anno	Categoria pers. cessato	Importo annuo	CCNL di riferimento
2020	Riporto Resti 2019	€ 0,00	
	B3	€ 27.446,69	2016-2018
	B1	€ 26.016,01	
	C	€ 29.289,95	
	C	€ 29.289,95	
	TOTALE	€ 112.042,60	
	Utilizzi Piano 21-23	€ 61.463,38	
	Utilizzi Piano 22-24	€ 50.579,21	
	Resto utilizzabile entro 2023	€ 0,00	
2021	Riporto Resti 2020	€ 0,00	
	B3	€ 27.446,69	2016-2018
	C	€ 29.289,95	
	D	€ 31.869,02	
	TOTALE	€ 88.605,66	
	Utilizzi Piano 22-24	€ 15.674,32	
	Utilizzi Piano 23-25	€ 30.445,76	
	Resto utilizzabile entro 2024	€ 42.485,58	
2022	Riporto Resti 2021	€ 42.485,58	
	B1/Operatori esperti	€ 26.988,69	2019-2021
	C/Istruttori	€ 30.445,76	
	TOTALE	€ 99.920,03	
	Resto utilizzabile entro 2024	€ 42.485,58	
	Resto utilizzabile entro 2025	€ 57.434,45	
2023	Riporto Resti 2022	€ 99.920,03	
	C/Istruttori	€ 30.445,75	2019-2021
	TOTALE	€ 130.365,80	
	Resto utilizzabile entro 2024	€ 42.485,58	
	Resto utilizzabile entro 2025	€ 57.434,45	
	Resto utilizzabile entro 2026	€ 30.445,76	

Come si evince dalla suddetta tabella, la spesa per cessazioni nel triennio 2021-2023, cui fare riferimento nel presente Piano è pari a € 130.365,80 e risulta pertanto superiore alla differenza tra spesa potenziale massima e spesa effettiva del personale in servizio al 31.12.2023 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 2024 si attesta su **€ 65.064,03**.

4.3.6 Piano occupazionale

4.3.6.1 *Vincoli alla definizione del fabbisogno quantitativo.*

Si provvede alla definizione del piano occupazionale 2024 specificando che, in relazione alle annualità 2025 e 2026, a fronte di ulteriori previste cessazioni di personale, il percorso di avvicinamento alla nuova dotazione può realizzarsi attraverso più alternative, meglio specificate più avanti, in considerazione della limitata portata temporale dell'art. 1 comma 450 della legge 145/2018 nonché della circostanza che gli spazi assunzionali restano vincolati alle disposizioni di legge relative al riassetto del Sistema Camerale.

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

Considerato che l'impianto regolativo delle capacità assunzionali delle CCIAA si basa sull'art. 3 del Dlgs. 219/2016, derogato in parte dalla legge di bilancio 145/2018 che ha inserito il comma 9 bis, e confermato nel regime delle assunzioni dalla legge di bilancio 160/2019, la Camera di Commercio, nel predisporre il piano del fabbisogno in base ad una interpretazione rigorosa, vorrebbe utilizzare i resti delle capacità assunzionali limitatamente al triennio precedente 2021-2023.

Quindi questa la situazione:

- 2021 - cessati:
 - N. 1 Cat. B3,
 - N. 1 Cat. C
 - N. 1 Cat. D.
- 2022 – cessati:
 - N. 1 Cat. B1
 - N. 1 Cat. C (in seguito ad 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)
- 2023 – cessati:
 - N. 1 Cat. C

Il budget assunzionale spendibile nella programmazione è pari alla spesa di tali cessazioni, al netto dei resti già utilizzati.

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.

Pertanto, la programmazione 2024-2026 diventa:

- **2024**
 - n. 1 unità Cat. C/Area Istruttori, da coprire tramite scorrimento della graduatoria concorso pubblico adottata con DD n. 201 del 25.05.2022²⁶.

Nel caso in cui in seguito a tale scorrimento si dovesse determinare la scoperta in organico di una unità Cat. B3/Operatori esperti reclutati in esecuzione del Piano di Fabbisogno 2021-2023, al fine di mantenere inalterata la configurazione ivi prevista in termini di profili professionali ricercati e per una maggiore efficienza ed economia del procedimento, tale posizione sarà prioritariamente coperta tramite scorrimento della relativa graduatoria concorso pubblico adottata con DD n. 201 del 25.05.2022.

- **2025-2026 (o successivi)**
 - n. 1 unità Dirigenziale;

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

4.3.6.2 Step procedurali previsti per le procedure da avviare nel 2022

- 1) Previe relazioni sindacali, approvazione in Giunta del Piano fabbisogno, con contestuale copertura nel Preventivo economico;
- 2) mobilità obbligatoria ex art. 34 bis D. Lgs n.165/2001²⁷;
- 3) scorrimento graduatorie concorso pubblico adottata con DD n. 201 del 25.05.2022.

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.

²⁶ Allo scorrimento così individuato non si applica la novella introdotta in sede di conversione del Decreto Legge n. 44 del 2023, all'articolo 35, comma 5-ter, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, che limita gli idonei nei concorsi pubblici al solo 20 per cento – rispetto ai posti banditi - dei candidati che si sono collocati dopo l'ultimo dei vincitori di concorso. Si veda in tal senso il parere del Ministro della Pubblica Amministrazione – Ufficio Legislativo UGM_FP-0001187-A-16/06/2023.

²⁷ Per ragioni di economicità del procedimento, oltre che trattandosi di scorrimenti di graduatorie, non hanno luogo le procedure di mobilità volontarie nel solco della scelta a suo tempo operata dall'Ente.

4.3.6.3 *Fabbisogno qualitativo: profili e competenze professionali*

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

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

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

La meta da raggiungere è rappresentata da:

1) **Un cambiamento rivolto all'interno dell'organizzazione**, in cui accanto al consolidamento del modello organizzativo di #OpenCameraCosenza, attraverso la continua manutenzione e implementazione dei sistemi di coinvolgimento del personale, si persegua una più approfondita conoscenza dei dipendenti, in termini di competenze e soft skill, favorendone l'evoluzione continua, soprattutto in ambito digitale, anche attraverso processi di knowledge sharing proattivi.

2) **Un cambiamento rivolto all'esterno**: verso le altre Istituzioni, affinché il #ModelloCameraCosenza possa trasferirsi alla rete formale del sistema e alle altre PA, e verso le imprese, proponendosi anche nei loro confronti come agente di cambiamento, ad esempio nell'affrontare i processi di digitalizzazione, che rappresentano sempre di più un imprescindibile strumento di sviluppo e di risposta alle crisi. L'obiettivo è quello di coinvolgere proattivamente le imprese in processi di trasformazione digitale innescandoli dal basso: diffondere la conoscenza per creare una cultura del digitale che alimenti un circolo evolutivo virtuoso.

Alla luce dell'importante ricambio generazionale cui ci si appresta ad assistere nel settore pubblico, anche in termini di competenze richieste, ciò rappresenta quindi un passaggio essenziale ad un approccio strategico nei confronti del bisogno di attirare, selezionare e trattenere i lavoratori più competenti, ovvero, detto in altri termini, di dedicare risorse ed energie ad attività c.d. di employer branding, giacché diventa pressante, per la PA come per il privato, l'esigenza di fidelizzare la propria forza lavoro

L'immagine estremamente positiva della Camera contribuisce, per questa via, a superare quel deficit di attrattività dei talenti che rappresenta uno dei problemi con cui più comunemente si scontra la ricerca di risorse umane nella Pubblica Amministrazione, rispetto a quanto non accada per le aziende private, a causa di un minor valore generalmente riconosciuto alla "reputazione" della prima, come datore di lavoro, rispetto alle seconde. In questo senso, sia l'engagement del personale in servizio sia il reclutamento di nuove risorse, possono sicuramente trarre vantaggio dai risultati raggiunti dall'Ente nel comunicare i propri valori e gli aspetti positivi connessi al pubblico impiego, che possono portare a una scelta professionale di questo tipo anche al di là delle motivazioni intrinseche legate all'idea del rendere un servizio alla collettività.

La Camera di Commercio di Cosenza rappresenta una delle realtà pubbliche in cui la digitalizzazione è più presente dal punto di vista infrastrutturale. Tuttavia, il peso assunto nell'ultimo anno dal lavoro agile, quale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa,

ha fatto emergere, da un lato, l'esistenza di diversi livelli di competenze digitali tra i lavoratori dell'ente, le cui potenzialità sembrano presentare ancora notevoli margini di miglioramento, e dall'altro, una vera e propria carenza di figure professionali specifiche.

L'approccio alla trasformazione digitale può trarre enormi vantaggi da una rielaborazione dell'idea di prestazione lavorativa come agile e smart al tempo stesso, e cioè non solo (e semplicemente) uno svolgimento a distanza delle attività normalmente svolte in ufficio ma un cambiamento culturale nell'approccio al lavoro, in cui il contributo di ciascuno al raggiungimento dei risultati sia valutato tanto più positivamente quanto più si dimostri versatile, efficiente, creativo oltre che elastico e rapido.

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

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

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

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

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

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.

Uno degli output concreti realizzati dalla Camera proprio in seguito all'innesto di profili professionali e di competenza Digital è rappresentato dallo Sportello remoto – Progetto Camera digitale, sportello installato a Cantinella e che viene impiegato dal personale anche

nella sede di Cosenza, in logica "invertita" oltre che con funzioni di co-working e team-working.

Trattasi di output concreto e tangibile, tanto da essere stato presentato a Roma al Maker Faire, la fiera delle eccellenze digitali, quale best practice nei PID: è necessario proseguire con l'innesto di figure digitali nell'organizzazione camerale con lo scopo evidente di manutere e ulteriormente potenziare l'offerta digitale di servizi camerali, anche con l'impiego dell'intelligenza artificiale, di CRM evoluto, di digitalizzazione dei processi di supporto anche in ottica di service provider di sistema, etc.

A fronte di tali considerazioni, il Segretario Generale propone di realizzare l'attività di reclutamento delle suddette scoperture con lo scorrimento della graduatoria per "Categoria C²⁸ - Specialista promozionale per i servizi per lo sviluppo delle imprese – Digital Promoter", approvata con DD n. 201 del 25.05.2022 e, eventualmente, tramite scorrimento della graduatoria per "Categoria B3²⁹ – Assistente servizi per l'utenza – Assistente servizi anagrafici e di regolazione" approvata con DD n. 201 del 25.05.2022.

Area degli Istruttori (ex Categoria C) (n. 1 unità da coprire)

N. 1 Profilo professionale: Specialista promozionale per i servizi per lo sviluppo delle imprese. Profilo di competenze: Digital Promoter. Si occupa di promuovere l'innovazione dei processi aziendali (processi produttivi, procurement, gestione, marketing e vendita) fornendo un assessment della maturità digitale delle piccole e medie imprese e accompagnando le fasi di implementazione.

Area degli Operatori Esperti (ex Categoria B3) (eventuale n. 1 unità da coprire)

N. 1 Profilo professionale: Assistente Servizi per l'Utenza. Profilo di competenze: Assistente servizi anagrafici e di regolazione. Si occupa di collaborare e fornire assistenza su tutti o parte dei seguenti temi: atti e istruttorie, della verifica di procedure e procedimenti interni e della risoluzione di problematiche relative a servizi amministrativi/anagrafici; aspetti tecnici ed amministrativi inerenti alla sicurezza e la conformità dei prodotti, metrologia legale; informazioni ad imprese e cittadini in merito ai servizi e agli strumenti di tutela della legalità economica e trasparenza del mercato.

²⁸ Area istruttori del CCNL 2019-2021

²⁹ Area operatori esperti del CCNL 2019-2021

4.3.6.4 Piano occupazionale: Promocosenza

RIFERIMENTI NORMATIVI

Quanto ai vincoli assunzionali vigenti e al rispetto delle procedure e dei criteri previsti dalla normativa attuale, gli stessi si riportano di seguito:

- art. 76 DL n.112/2008, convertito nella Legge n.133/2008 "8-bis. Le aziende speciali create dalle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura sono soggette ai vincoli in materia di personale previsti dalla vigente normativa per le rispettive camere. In ogni caso gli atti di assunzione di personale a qualsiasi titolo devono essere asseverati e autorizzati dalle rispettive camere."
- art. 18, comma 2-bis, del D.L. 112/2008 (già modificato dall'articolo 1, comma 557, della L. 147/2013)." "2-bis. Le aziende speciali, [...] si attengono al principio di riduzione dei costi del personale, attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale. A tal fine l'ente controllante, con proprio atto di indirizzo, tenuto anche conto delle disposizioni che stabiliscono, a suo carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale, definisce, per ciascuno dei soggetti di cui al precedente periodo, specifici criteri e modalità di attuazione del principio di contenimento dei costi del personale tenendo conto del settore in cui ciascun soggetto opera. Le aziende speciali, [...] adottano tali indirizzi con propri provvedimenti e, nel caso del contenimento degli oneri contrattuali, gli stessi vengono recepiti in sede di contrattazione di secondo livello fermo restando il contratto nazionale in vigore al 1° gennaio 2014.";
- Art. 14, comma 5 bis del D.L. 95/2012: "5-bis. A decorrere dall'anno 2013, il regime delle assunzioni di personale a tempo indeterminato delle aziende speciali create dalle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura corrisponde a quello previsto per la relativa camera di commercio dal comma 22 dell'articolo 2 della legge 23 dicembre 2009, n. 191, nonché dalla normativa in materia di contratti di lavoro flessibile." Comma 22 dell'articolo 2 della legge 23 dicembre 2009, n. 191, "22. Ai fini del concorso al raggiungimento degli obiettivi di finanza pubblica, le disposizioni di cui all'articolo 3, commi 116, 117 e 118, della legge 24 dicembre 2007, n. 244, operano con riferimento a ciascuno degli anni 2010, 2011 e 2012. "
- Art. 4, comma 2 del d.lgs.219/2016. Come chiarito nella nota Unioncamere nazionale (UICCAA UNION01 - REG. CUCNRP - PROTOCOLLO 0003394/U DEL 06/02/2020) la legge 160/2019 e il dl 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 per le CCIAA (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 dall'1.1.2019, senza scadenza, fino a quando sarà applicabile il comma 91) e dall' Art.4, comma 2 del d.lgs.219/2016 per le Aziende e le Unioni regionali (fino al 31.12.2020, perché, in questo caso, così prevede la norma). 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»".

Inoltre, come da nota Unioncamere nazionale acquisita al protocollo camerale n. 2100 del 5.1.2023, "nella regione Calabria gli accorpamenti si sono ormai conclusi; quindi, la particolare procedura per il riassorbimento di eventuali esuberi camerali non è più necessaria; la previa mobilità volontaria, pur non essendo vietata, non è più obbligatoria fino al 31.12.2024 (v. art.3, comma 8 L.56/2019); quanto alla mobilità obbligatoria ex art.34-bis d.lgs.165/2001 essa va esperita anche in caso di scorrimento di graduatoria ancora valida, come espressamente precisato nella circolare della Funzione Pubblica 4/2008 (paragrafo 5, ultima pagina, periodo finale)."

L'Azienda Promocosenza, nata dalla fusione delle pregresse Aziende camerali, è organizzata:

- ◆ In una Divisione Laboratorio, unico accreditato Accredia della Regione Calabria, le cui funzioni di Direttore tecnico, dopo la cessazione del Dipendente a tempo indeterminato dal 2015, sono ora coperte per sole 8 ore settimanali e da remoto dal Direttore tecnico dell'Azienda speciale della Camera di commercio di Torino;
- ◆ In una Divisione Promozione, che svolge attività per conto della Camera di commercio.

Negli ultimi anni sono cresciute le funzioni promozionali e di laboratorio.

Altresì, è recentemente aumentato il numero di personale in dotazione all'Azienda, in ragione di accordo transattivo in esito a sentenza di secondo grado, con assunzione di III Livello.

Ancora, sul fronte dell'internazionalizzazione e della preparazione delle imprese per i mercati esteri, la Camera ha nel 2020 acquisito una quota rilevante della società di sistema Promos Italia, che ha aperto proprio a Cosenza presso la Camera apposita Unità locale del Sud Italia e che opera anche attraverso apposito sportello su Cantinella.

Non da ultimo, l'Azienda è allocata in immobile ampio, rispetto al quale sono in corso valorizzazioni, mettendolo a reddito.

Il laboratorio è accreditato Accredia (rinnovato l'accreditamento per il quadriennio 2022-2026); gli sforzi per il mantenimento dell'accreditamento, anche in virtù della nuova norma 17025:2018 sono impegnativi e di difficile gestione per i piccolissimi laboratori come questo. Nonostante la specializzazione nei soli settori dell'olio e del vino, settori comunque trainanti per l'economia provinciale, il laboratorio ha convenzioni per analisi in service con laboratori della rete camerale e laboratori privati che consentono di ampliare e variegare il servizio analitico offerto, restando punto di riferimento per le aziende del territorio. Ha inoltre stabilito sul territorio importanti collaborazioni come con il CREA di Rende e con il Dipartimento di chimica dell'UNICAL, da cui attinge tirocinanti svolgendo anche un ruolo di formazione sul territorio per i giovani laureati della nostra Università. Inoltre, è attualmente parte di un Progetto in collaborazione con DINTEC, l'ASPROL, e l'Università di Reggio Calabria a valere su fondi Regionali, già approvato e in fase di esecuzione.

Resta e non va sottovalutato il valore di arbitro riconosciuto ai laboratori delle camere di commercio, il loro valore aggiunto in termini di qualità del servizio offerto e il loro ruolo super partes che gli attribuisce funzioni di regolazione del mercato.

Secondo l'art.7 dello Statuto di Promocosenza, il CDA della stessa nel rispetto e nei limiti previsti dalle vigenti normative, delibera con provvedimento da sottoporre all'approvazione della Giunta della camera di Cosenza, la pianta organica dell'azienda, oltre che sulla costituzione, modificazione ed estinzione dei rapporti di impiego e di lavoro dei dipendenti dell'azienda, e sul loro trattamento economico, previdenziale e di quiescenza.

Nel quadro del Piano Triennale del fabbisogno del personale 2022-2024 della camera di commercio in cui confluiscono anche i fabbisogni dell'Azienda speciale, approvato con delibera n. 81 del 22.12.2021 in considerazione della scadenza del contratto a tempo determinate triennale della figura di chimico in dotazione al laboratorio in scadenza nel 2023, il CDA con delibera n. 3 del 5 dicembre 2022 di approvazione del Preventivo economico ha deciso per la Divisione Laboratorio la necessità di attivare una nuova selezione per il 2023, selezione poi svoltasi e che ha portato all'assunzione di n. 1 Posto di Tecnico chimico – Livello III, part time 30 ore a settimana a tempo indeterminato mediante selezione esterna.

Resta l'esigenza di un livello intermedio, anche eventualmente valorizzando le risorse umane già in campo.

In ragione dei fabbisogni occupazionali sopra evidenziati e si rende necessaria per l'Azienda la seguente configurazione della dotazione organica e programmazione di fabbisogno di personale 2024-2026:

2024:

- Nessuna assunzione

2025 e 2026

- da valutare successivamente, esigenza di un livello intermedio, anche eventualmente valorizzando le risorse umane già in campo.

DOTAZIONE ORGANICA

Alla luce del Fabbisogno occupazionale come sopra espresso, in conformità alle Linee guida della Funzione pubblica, la Dotazione organica già nel PIAO 2022-2024 è stata riconfigurata come di seguito, in un'ottica anche di riduzione dei costi mediante la soppressione di un posto di I livello e la concomitante istituzione di un posto di III livello.

Attuale Dotazione organica

Livello	Unita previste Pianta organica cda Delibera 27 del 10.12.2012	Riconfigurazione Dotazione organica alla luce del fabbisogno occupazionale espresso
Quadro	1	1
I	2	1
II	2	2
III	2	3
IV	1	1
V	1	1
Totale	9	9

4.3.7 PIANO DI FORMAZIONE

La formazione del personale della Pubblica Amministrazione è una leva strategica per la modernizzazione dell'azione amministrativa e per la realizzazione di effettivi miglioramenti qualitativi dei servizi ai cittadini e alle imprese.

La formazione, l'aggiornamento continuo del personale, l'investimento sulle conoscenze, sulle capacità e sulle competenze delle risorse umane sono allo stesso tempo un mezzo per garantire l'arricchimento professionale dei dipendenti e per stimolarne la motivazione e uno strumento strategico volto al miglioramento continuo dei processi interni e quindi dei servizi offerti alle imprese.

In quest'ottica, la formazione è un processo complesso che risponde a diverse esigenze e funzioni: la valorizzazione del personale e, conseguentemente, il miglioramento della qualità dei processi organizzativi e di lavoro dell'ente.

Nell'ambito della gestione del personale, le pubbliche amministrazioni sono tenute a programmare annualmente l'attività formativa, al fine di garantire l'accrescimento e l'aggiornamento professionale e disporre delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento dei servizi.

Soprattutto negli ultimi anni, il valore della formazione professionale ha assunto una rilevanza sempre più strategica finalizzata anche a consentire flessibilità nella gestione dei servizi e a fornire gli strumenti per affrontare le nuove sfide a cui è chiamata la pubblica amministrazione.

Il presente piano tiene conto del principio generale scritto nell'art.7, comma 4 del d.lgs.165/2001, in base al quale "le amministrazioni pubbliche curano la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo altresì l'adeguamento dei programmi formativi, al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione". Inoltre, tende a dare attuazione alle previsioni del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (art. 23 CCNL 1/4/99) che recita: "...L'accrescimento e l'aggiornamento professionale vanno perciò assunti come metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle competenze, per favorire il consolidarsi di una nuova cultura gestionale improntata al risultato, per sviluppare l'autonomia e la capacità innovativa e di iniziativa delle posizioni con più elevata responsabilità ed infine per orientare i percorsi di carriera di tutto il personale".

Tenendo conto anche di quanto precisato in varie disposizioni di legge che prevedono obblighi formativi a carico delle amministrazioni (v. ad esempio quanto precisato dall'art.54, comma 7 del d.lgs.165/2001, nel testo modificato dalla L.190/2012), sembra evidente che, anche a ritenere che per le Camere di commercio sia venuto meno l'obbligo del piano di formazione di cui all'abrogato art.7-bis, è tuttavia certo che la formazione debba essere fatta e che la sua programmazione su base annuale (e pluriennale) sia un modo razionale di gestirla, al di là della sua obbligatorietà. In conclusione, riteniamo che il piano annuale di formazione sia un utile strumento di programmazione e gestione.

Questa Amministrazione propone il piano di formazione del personale di seguito illustrato, tenuto conto sia dei fabbisogni rilevati sia delle competenze necessarie in relazione agli obiettivi perseguiti dall'Ente camerale, oltre che delle risorse economiche necessarie e disponibili, nel rispetto dei limiti previsti dalle restrizioni normative in materia di contenimento della spesa.

Nell'elaborazione del progetto formativo si è tenuto conto altresì del vincolo normativo per cui le amministrazioni pubbliche, prima di affidare all'esterno la formazione, devono rivolgersi alla Scuola superiore della P.A. ovvero a propri organismi di formazione.



Come confermato dalla Circolare della Funzione Pubblica n. 10/2010, il Piano tiene conto "dei fabbisogni rilevati, delle competenze necessarie in relazione agli obiettivi, nonché della programmazione delle assunzioni e delle innovazioni normative e tecnologiche. Il piano di formazione indica gli obiettivi e le risorse finanziarie necessarie nei limiti di quelle, a tale scopo, disponibili (...), nonché le metodologie formative da adottare in riferimento ai diversi destinatari".

La Camera di Commercio di Cosenza riconosce alla formazione un ruolo fondamentale nell'ambito delle politiche di sviluppo e valorizzazione del personale, quale risorsa strategica e funzionale al miglioramento continuo dei processi dell'Ente e quindi dei servizi all'utenza.

La formazione e l'aggiornamento del personale sono una esigenza indefettibile e basilare, che costituisce parte integrante e concreta dell'organizzazione del lavoro.

Essa è uno dei fattori determinati per assicurare il buon andamento, l'efficienza ed efficacia dell'attività amministrativa.

La formazione riveste un ruolo importante, oltre che per l'acquisizione di nuove competenze e la manutenzione di quelle esistenti, anche come fattore di crescita e innovazione. In tale prospettiva, l'obiettivo principale della formazione viene ad essere quello della valorizzazione delle risorse umane, facendo leva non solo sulle conoscenze e competenze di tipo tecnico-professionale e relazionale, ma anche come stimolo alla motivazione, essenziale per il raggiungimento degli obiettivi e il miglioramento dei servizi, con positive ricadute sul benessere organizzativo.

La formazione, nel rispetto del disposto degli artt. 54, 55 e 56 del CCNL 16.11.2022 del Comparto Funzioni Locali in quanto applicabili, nonché delle disposizioni contrattuali di cui all'art. 51 del CCNL 17 dicembre 2020 del CCNL dell'Area delle Funzioni locali per la dirigenza, è intesa quale metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle competenze professionali dei dipendenti e dei dirigenti avuto riguardo al contesto di riferimento e alla sua evoluzione.

Ai sensi dell'art. 54 del suddetto CCNL "Per sostenere una efficace politica di sviluppo delle risorse umane, gli enti assumono la formazione quale leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo, da cui consegue la necessità di dare ulteriore impulso all'investimento in attività formative.

Nel rispetto delle specifiche relazioni sindacali di cui all'art. 5, comma 3, lett. i) (Confronto) del presente CCNL, ciascun Ente provvede alla definizione delle linee generali di riferimento per la pianificazione delle attività formative e di aggiornamento, delle materie comuni a tutto il personale, di quelle rivolte ai diversi ambiti e profili professionali presenti nell'ente, tenendo conto dei principi di pari opportunità tra tutti i lavoratori, ivi compresa la individuazione nel piano della formazione dell'obiettivo delle ore di formazione da erogare nel corso dell'anno".

Il "Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale", siglato in data 10 marzo 2021 tra Governo e le Confederazioni sindacali, prevede, tra le altre cose, che la costruzione della nuova Pubblica Amministrazione si fondi ... sulla valorizzazione delle persone nel lavoro, anche attraverso percorsi di crescita e aggiornamento professionale (reskilling) con un'azione di modernizzazione costante, efficace e continua per centrare le sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale; che, a tale scopo, bisogna utilizzare i migliori percorsi formativi disponibili, adattivi alle persone, certificati e ritenere ogni pubblico dipendente titolare di un diritto/dovere soggettivo alla formazione, considerata a ogni effetto come attività lavorativa e definita quale attività esigibile dalla contrattazione decentrata.

La pianificazione dell'offerta formativa deve essere ampia e diversificata sia nelle metodologie che negli strumenti formativi per garantire percorsi di apprendimento coerenti ai

bisogni dei partecipanti e trasferibili al contesto operativo di riferimento, contemperando tale esigenza con quella del contenimento dei costi e dei tempi. L'azione formativa deve essere progettata ed offerta a tutti i dipendenti in relazione alle effettive esigenze formative e professionali rilevate, coniugate con gli obiettivi dell'Ente, garantendo un corretto equilibrio tra formazione trasversale e quella specialistica/di settore, tra l'aggiornamento e la formazione per lo sviluppo professionale.

Il processo di pianificazione dell'attività formativa deve prevedere momenti e modalità di coinvolgimento dei dipendenti nelle sue diverse fasi a partire dalla rilevazione dei fabbisogni formativi, dai feedback sui corsi (gradimento), fino alla raccolta di proposte di miglioramento e segnalazioni.

4.3.7.1 La metodologia

L'analisi dei fabbisogni è effettuata in concomitanza con l'attività annuale di programmazione dell'attività amministrativa.

Partendo dagli obiettivi strategici sono state definite le azioni da realizzare nel 2024 e, attraverso il coinvolgimento del Segretario Generale e dei Responsabili dei Servizi, sono stati individuati i percorsi formativi necessari per la migliore realizzazione delle stesse.

4.3.7.2 Le risorse finanziarie necessarie e disponibili

Nel Bilancio di previsione per l'anno 2024 sono state previste le somme di seguito riportate per come consentito dalla normativa:

Budget per la formazione € 20.355,00.

Entrambi i CCNL Funzioni locali 2016/2018, sia per l'area dei dipendenti che per l'area della Dirigenza, prevedono che al finanziamento delle attività di formazione si provvede utilizzando una quota annua non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale destinatario dei contratti di riferimento, comunque nel rispetto dei vincoli previsti dalle vigenti disposizioni di legge.

Ulteriori risorse possono essere individuate considerando i risparmi derivanti dai piani di razionalizzazione e i canali di finanziamento esterni, comunitari, nazionali o regionali.

4.3.7.3 Gli obiettivi del piano di formazione

- Alla luce di quanto emerso dall'analisi del contesto e dalle strategie dell'ente, sono stati individuati i seguenti obiettivi:
- assicurare l'aggiornamento del personale sulle principali novità normative;
- favorire la crescita professionale e lo sviluppo delle potenzialità dei dipendenti;
- accrescere la motivazione personale come leva per favorire il miglior funzionamento dell'Ente;
- assicurare l'aggiornamento del personale sugli applicativi informatici ai fini della dematerializzazione, della tracciabilità e della trasparenza;
- incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo.
-
- Alla luce del nuovo CCNL Funzioni Locali le attività di formazione individuate dall'Amministrazione nel presente piano sono rivolte a:
- valorizzare il patrimonio professionale presente negli enti;
- assicurare il supporto conoscitivo al fine di assicurare l'operatività dei servizi migliorandone la
- qualità e l'efficienza con particolare riguardo allo sviluppo delle competenze digitali;
- garantire l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative ovvero di nuove tecnologie, nonché il costante adeguamento delle prassi

lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative;

- favorire la crescita professionale del lavoratore e lo sviluppo delle potenzialità dei dipendenti in funzione dell'affidamento di incarichi diversi e della costituzione di figure professionali polivalenti;
- incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo.

4.3.7.4 Le modalità di fruizione

Riguardo alla modalità di fruizione, sulla base dei fabbisogni formativi emersi, sarà valutata di volta in volta l'opportunità di realizzare la formazione esterna, con Enti privati o con società del Sistema camerale, tramite partecipazione diretta o in webconferenze

La fruizione delle iniziative formative – a fini di contenimento dei costi e dei tempi - dovrà avvenire ordinariamente via web limitando la partecipazione in presenza ai casi in cui tale modalità non sia contemplata. Deroghe potranno essere autorizzate dal Segretario generale in caso di tematiche particolari in relazione alle quali si ritenga utile e funzionale la presenza al fine di consentire un confronto tra i partecipanti difficilmente realizzabile nelle ordinarie forme di formazione a distanza.

Si evidenzia altresì l'opportunità di ricorrere, ove possibile, a metodi di autoformazione basate
Riguardo alla modalità di fruizione, sulla base dei fabbisogni formativi emersi, sarà valutata di volta in volta l'opportunità di realizzare la formazione esterna, con Enti privati o con società del Sistema camerale, tramite partecipazione diretta o in webconferenze

La fruizione delle iniziative formative – a fini di contenimento dei costi e dei tempi - dovrà avvenire ordinariamente via web limitando la partecipazione in presenza ai casi in cui tale modalità non sia contemplata. Deroghe potranno essere autorizzate dal Segretario generale in caso di tematiche particolari in relazione alle quali si ritenga utile e funzionale la presenza al fine di consentire un confronto tra i partecipanti difficilmente realizzabile nelle ordinarie forme di formazione a distanza.

Si evidenzia altresì l'opportunità di ricorrere, ove possibile, a metodi di autoformazione basate sulla condivisione delle conoscenze acquisite anche mediante la partecipazione a specifiche iniziative formative.

Inoltre, come suggerisce la normativa vigente, si valuteranno attività di tutoring, mentoring, peer review, circoli di qualità e focus group, affiancamento, rotazione delle mansioni che non andranno ad incidere sul budget a disposizione per la formazione, anche se inseriti nel presente Piano.

Si procederà tramite convenzioni con le Università in base alla migliore rispondenza alle esigenze formative e si valuteranno eventuali affidamenti sul MePA e Consip.

Nel 2024, come lo scorso triennio, la Camera di Commercio di Cosenza ha aderito al Network Conti&Controlli nelle Amministrazioni Pubbliche (NETCAP) della SDA BOCCONI rivolto alle Amministrazioni pubbliche con lo scopo di creare sinergia collaborativa attraverso la partecipazione a giornate formative di confronto su tematiche comuni a tutti gli associati ed arrivato oggi alla sua XVIII edizione.

Si continuerà a promuovere il cd metodo blended olivettiano aprendosi ad una logica di confronto con professionisti, imprese, dipendenti di altre PA etc., considerato che la Camera di Commercio risulta vincitrice della V Edizione del Premio AIF per l'eccellenza nella formazione, con il progetto "Tavole rotonde e progetti formativi aperti".

Il Piano Formativo, non contenendo un elenco esaustivo dei momenti di formazione che potrebbero rendersi necessari nel corso dell'anno, funge da semplice linea guida ed è aperto ad altre attività formative che saranno, di volta in volta, richieste dagli interessati o dai

responsabili dei servizi e valutate dal Segretario Generale, sempre nei limiti delle risorse finanziarie disponibili.

4.7.3.5 Le aree di intervento della formazione

Tenuto conto dell'attività segnalate dai Responsabili degli Uffici e dal Dirigente, il piano formativo 2024 si svilupperà secondo le seguenti aree di intervento:

- ⇒ SEZIONE A – Attività formative d'interesse trasversale
- ⇒ SEZIONE B – Attività formative d'interesse specifico degli Uffici
- ⇒ SEZIONE C – Formazione obbligatoria

In particolare, si prevede di realizzare le seguenti iniziative:

SEZIONE A – Attività formative d'interesse trasversale	
PRIVACY	<p>Nel 2024 saranno previste 6 ore di formazione continua per tutti i dipendenti con specifico riferimento ai seguenti argomenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> Informative e consenso Tempi di conservazione dei dati Modalità di trattamento e conservazione dei dati Accessi e videosorveglianza DPIA REGI la tutela dei dati personali; corso di formazione per DPO
PARI OPPORTUNITA'	<p>Giornata di formazione rivolta a tutto il personale sulle tematiche delle Pari opportunità, sulla prevenzione e il contrasto di ogni forma di discriminazione per la diffusione della cultura delle pari opportunità.</p>
Responsabilità procedimento amministrativo	<p>e Formazione in tema di fondamenti di diritto amministrativo, responsabilità del dipendente pubblico e sul procedimento e provvedimento amministrativo per i dipendenti neo assunti.</p>
Ciclo formativo su etica pubblica e comportamento etico (art. 4 D.L. 30 aprile 2022, n. 36 "Le pubbliche amministrazioni prevedono lo svolgimento di un ciclo formativo la cui durata e intensità sono proporzionate al grado di responsabilità e nei limiti delle risorse finanziarie disponibili a legislazione vigente, sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico")	<p>Per i neoassunti, andrebbe condotta un'attività di formazione generale su tutte le regole con un approccio per casi concreti e dilemmi etici.</p> <p>Per i passaggi a ruoli e funzioni superiori saranno privilegiati contenuti relativi al ruolo e alla funzione della leadership nella gestione di alcune regole, come, ad esempio, nella emersione e gestione del conflitto di interessi, nella valutazione del rischio in casi di appartenenza ad associazioni o organizzazioni (disposizioni particolari per i dirigenti).</p> <p>In caso di trasferimento del personale, le attività saranno personalizzate e contestualizzate rispetto a nuovi ruoli e funzioni.</p> <p>L'attività di formazione in questo ambito riguarderà i seguenti contenuti:</p> <ul style="list-style-type: none"> i doveri e le aspettative connesse al rapporto con il pubblico, al comportamento in servizio e al comportamento nei rapporti tra privati. Sono regole che mirano a rafforzare il buon uso delle risorse e la credibilità e affidabilità delle amministrazioni (la loro conoscenza dovrebbe essere garantita soprattutto per i neoassunti);

	<ul style="list-style-type: none">• obblighi e doveri relativi alla gestione delle informazioni: tra questi, il dovere di collaborare con il Responsabile anticorruzione (che prevede il dovere di segnalazione di condotte illecite), la gestione delle informazioni riservate, la gestione delle comunicazioni e la tutela dell'immagine dell'amministrazione.
Art. 56 Comma 3 CCNL 2019-2021.	Formazione finalizzata alla conoscenza dei rischi potenziali per la sicurezza e le procedure da seguire per proteggere sé stessi ed i colleghi da atti di violenza, attraverso la formazione sui rischi specifici connessi con l'attività svolta, inclusi i metodi di riconoscimento di segnali di pericolo o di situazioni che possono condurre ad aggressione, metodologie per gestire utenti aggressivi e violenti.
Competenze digitali – (art.56 comma 2 del CCNL 2019-2021).	Percorsi di formazione sviluppati sulla base del livello delle competenze possedute a seguito della mappatura delle competenze digitali; misure formative finalizzate alla transizione digitale nonché interventi di supporto per l'acquisizione e l'arricchimento delle competenze digitali.
Competenze professionali	Aggiornamento normativo e sulle nuove competenze dei servizi e degli uffici
Nuovo codice degli appalti e Appalti pubblici	Aggiornamento delle competenze relative al codice degli appalti per gli affidamenti di beni servizi.
Salute e sicurezza sul lavoro	Corso di aggiornamento per rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, corsi per i lavoratori obbligatori per la sicurezza sui luoghi di lavoro come da apposito Piano di formazione specifico.
Euro progettazione programmazione 2021-2027	Bandi comunitari e Progettazione comunitaria, con particolare riferimento ai fondi comunitari a gestione diretta. Accrescere, in ogni Ufficio e servizio offerto dall'Ente le capacità di attrarre risorse esterne (specie comunitarie) per finanziare iniziative di cui la Camera possa essere soggetto attuatore o beneficiario
Applicativi Infocamere	Aggiornamento continuo Corso su fascicolazione

Piano formativo triennale Unioncamere di sviluppo e potenziamento delle professionalità camerali

La formazione trasversale del personale camerale, dal 2017 in poi, è stata incrementata da un piano formativo nazionale avviato da UNIONCAMERE Nazionale. Tale piano formativo nazionale costituisce un'importante misura di sviluppo e adeguamento delle competenze camerali nell'ottica della nuova riforma camerale intervenuta con D.lgs. 219/2016 e non ha costi di adesione per le Camere partecipanti.

Infatti, nel luglio 2017 l'Unioncamere nazionale ha avviato un Piano formativo triennale di sviluppo e potenziamento delle professionalità camerali, che è continuato nel corso del 2018, è proseguito nel 2019, 2020,2021 e nel 2022. Nell'ambito di questo piano formativo, l'Unioncamere dopo le 9 Linee avviate nel 2017, tra il 2018, il 2019, nel triennio 2020-2022 ha avviato altre Linee formative, dedicate a diverse tematiche che hanno visto il coinvolgimento del personale della Camera di Commercio di Cosenza (e anche del personale dell'Azienda speciale Promocosenza) individuato di volta in volta dal Segretario Generale in base al tema trattato e alle competenze professionali da coinvolgere.

Da aprile 2020 al fine di consentire un ampliamento delle opportunità di fruizione dei corsi programmati e realizzati nelle ultime due annualità a valere sull'Iniziativa di sistema "Sviluppo e potenziamento delle professionalità camerali", tutte le registrazioni e i materiali delle lezioni erogate sono state messe a disposizione della generalità dei dipendenti camerali, in base alle indicazioni di ciascuna CCIAA.

Anche nel 2023 proseguirà, da parte di Unioncamere, la progettazione e l'erogazione di interventi formativi finalizzati a consolidare e implementare le competenze del personale camerale in relazione al nuovo ruolo che le Camere di Commercio sono chiamate a svolgere, anche in relazione alla progressiva definizione del ruolo stesso

In particolare, nell'annualità 2021 sono state avviate le seguenti attività molte delle quali si sono concluse nel corso del 2022:

- Ciclo di webinar "Esperienza Europa" di aggiornamento sulle attuali priorità dell'UE e sulla legislatura del prossimo quinquennio con approfondimenti dei servizi che le Camere di Commercio pongono in essere, così come sulle attività peculiari dei sistemi camerali europei.
- Linea formativa "Europrogettazione e Project Cycle Management" con un percorso dedicato un percorso dedicato all'Europrogettazione e al Project Cycle Management, per sviluppare, in profili professionali peraltro già presenti nel sistema camerale, una conoscenza e pratica qualificata delle opportunità di finanziamento.
- La Linea Formativa "Una PA rispettosa delle norme ed orientata ai risultati" che mira ad analizzare, partendo dalla contestualizzazione tecnico-giuridica dei temi affrontati ed arrivando ad esemplificazioni concrete per la loro gestione operativa, le principali decisioni relative all'amministrazione ed alla gestione di una Camera di commercio, esaminando altresì i controlli esterni cui le decisioni stesse sono sottoposte.
- Focus e corsi tematici su ambiti ricorrenti nelle esigenze manifestate dagli uffici camerali (tra le altre privacy, appalti e contrattualistica, risorse umane, amministrazione e finanza, controllo di gestione, registro nazionale aiuti, internazionalizzazione, marchi e brevetti, Ocric).

Nel 2022, sono state avviate le seguenti attività, alcune delle quali si concluderanno nel corso del 2023:

- Linea formativa "**Leadership e la sfida delle soft skills**" che mira a fornire al Middle Management del sistema Camerale un pacchetto di interventi formativi per rafforzare tre soft skills considerate oggi particolarmente critiche e precisamente:
 - a. Consapevolezza e abilità nella gestione del tempo (proprio e dei collaboratori):
 - b. Capacità di prendere decisioni efficaci – anche con informazioni parziali:
 - c. Intelligenza emotiva, psicologia cognitiva e neuroscienza: cosa deve sapere un "capo"
- Linea formativa "NAVIGARE IN UN CONTESTO VUCA" al fine di saper comprendere e affrontare contesti VUCA per elaborare una strategia collettiva di risposta alle situazioni attuali che la CCIAA si trova ad affrontare, secondo principi di rapidità, flessibilità, assunzione di rischio.
- Imprese sociali e cooperative sociali: tra riforma del terzo settore, avvio del RUNTS e rapporti col registro delle imprese.
- Focus specifico su adempimenti in materia di proprietà industriale.
- Linea formativa "Sviluppo manageriale del Middle Management delle Camere di commercio – 1^a Annualità" volta a favorire un percorso sistemico di upgrade ed ampliamento delle skills necessarie ad agire al meglio il ruolo di apicali all'interno delle Camere di Commercio.

Nel 2023 si è svolta la seconda annualità della Linea Formativa "Una PA rispettosa delle norme ed orientata ai risultati" che mira ad analizzare, partendo dalla contestualizzazione tecnico-

giuridica dei temi affrontati ed arrivando ad esemplificazioni concrete per la loro gestione operativa, le principali decisioni relative all'amministrazione ed alla gestione di una Camera di commercio, esaminando altresì i controlli esterni cui le decisioni stesse sono sottoposte, fornendo, altresì, indicazioni su novelle normative ed orientamenti giurisprudenziali recenti. Il Percorso si è caratterizzato per una metodologia formativa improntata all'interazione tra docenti e partecipanti e tra partecipanti così da garantire non solo l'aggiornamento tecnico-giuridico rispetto alle principali novità normative e regolamentari ma anche lo scambio di esperienze e di best practices.

Nel 2023, è stato avviato il Ciclo di percorsi formativi per il Management e il personale camerale che si concluderà a marzo 2024.

Il percorso formativo punterà sui seguenti obiettivi:

- sostenere e facilitare la diffusione del Modello di gestione per competenze all'interno del sistema camerale;
- fornire approcci operativi all'applicazione del Modello nei processi gestionali;
- facilitare la diffusione di buone pratiche tra le Camere che prendono parte alle attività laboratoriali.

SEZIONE B – Attività formative singole Aree e Uffici

In questa sezione vengono riportati, di seguito, i fabbisogni formativi specifici indicati dai singoli Servizi/Uffici

- Il PNRR e l'attuazione delle riforme. Il ruolo degli Enti Locali: incarichi, profili specifici e responsabilità che consentano di attuare al meglio il PNRR ed i relativi vi progetti. Modalità di contabilizzazione delle risorse del PNRR: modalità di copertura delle spese di investimento.
- Sportello MEPA e nuove funzionalità del Mercato elettronico; procedure digitali per gli affidamenti.
- Attività Ufficio Ambiente
- Corso Avanzato su attività sanzionatoria
- Formazione e gestione del ruolo esattoriale sul diritto annuale;
- Gestione dei principali adempimenti fiscali delle Camere di Commercio con riferimento a iva, ired, irap, tributi locali, imposte di registrazione, applicabilità imposta di bollo.
- Aggiornamento sulla normativa sanzionatoria - Aggiornamento sanzioni R.I/REA.
- Requisiti morali e professionali attività regolamentate e revisione dinamica agenti e mediatori, start up e PMI.
- Approfondimenti su procedure concorsuali, con particolare riferimento al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza con particolare riferimento al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza;
- Contenzioso, con particolare riferimento al contenzioso tributario ed a quello relativo alle materie di competenza camerale alla luce della Riforma Cartabia e della nuova normativa in materia di processo tributario.
- La mediazione civile e commerciale come modificata dalla Riforma Cartabia e dal DM 150/2023; formazione per mediatore civile e commerciale (obbligatorio per i referenti Organismi di mediazione alla luce del DM 150/2023.
- L'arbitrato tra modifiche normative e novità regolamentari.
- Comunicazione e social media policy.
- Sistema di gestione della Posizione assicurativa in INPS: consultazione e modalità di sistemazione delle posizioni assicurative dei dipendenti per la liquidazione delle diverse prestazioni.
- Laboratorio per gestire il fondo risorse decentrate del personale del comparto delle CCIAA.

SEZIONE C FORMAZIONE OBBLIGATORIA**Formazione ex D.M. 26 ottobre 2012 n. 230**

Formazione Generale	Segretario	<p>Il Segretario generale sarà destinatario della formazione prevista dall'art. 12 del D.M. 26 ottobre 2012, n. 230 (Linea manageriale di aggiornamento permanente), secondo le modalità che saranno stabilite da Unioncamere ai sensi del medesimo articolo.</p> <p>Nell'ambito del piano annuale di formazione secondo quanto comunicato da Unioncamere, è stata attivata una collaborazione con il Politecnico di Milano, con il quale verrà affrontato un percorso volto ad offrire una panoramica degli aspetti più rilevanti della digitalizzazione applicata al settore pubblico ed a consentire l'acquisizione di conoscenze e competenze sullo stato dell'arte e sulle metodologie funzionali alla gestione della trasformazione digitale dell'ente pubblico, lungo tre direttrici:</p> <ul style="list-style-type: none">• conoscere la tecnologia• l'impatto sulle organizzazioni• l'impatto sulle persone
---------------------	------------	---

Attività formative in materia di Anticorruzione

Tutto il personale sarà sottoposto a formazione secondo quanto indicato nel Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

La prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nelle P.A.	La formazione specifica in materia di anticorruzione nel 2024 (almeno 6/8 ore) sarà articolata secondo la seguente modalità:	<ul style="list-style-type: none">• un livello generale rivolto a tutti i dipendenti sull'aggiornamento delle competenze e le tematiche dell'etica e della legalità, con riferimento espresso e pratico ai singoli uffici camerali, alle misure di prevenzione e ai circoli di buone pratiche• un livello specifico rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, agli amministratori (componenti organi camerali) ai funzionari addetti alle arre di rischio mirato a valorizzare le politiche, i programmi e gli strumenti utilizzati per la prevenzione e ad approfondire tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nella Camera.• Formazione sulle fasi e competenze necessarie a formulare il PTPCT e i suoi aggiornamenti.
---	--	--

Antiriciclaggio	<p>Il D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 90, ha radicalmente modificato il D.Lgs. 231/2007 (recante "Attuazione della direttiva 2005/60/CE concernente la prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo nonché della direttiva 2006/70/CE che ne reca misure di esecuzione") estendendo, tra l'altro, l'ambito di applicazione soggettivo alle Camere di Commercio.</p> <p>Nell'ambito della formazione sarà prevista una sezione specifica sull'antiriciclaggio con approfondimento della normativa e delle competenze camerali in materia.</p>
-----------------	---

4.7.3.6 Monitoraggio attività formativa “diario della formazione”

Si veda al riguardo il paragrafo 5.5 del PIAO

5 MODALITÀ DI MONITORAGGIO³⁰

5.1 Valore pubblico e Performance³¹

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

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

5.1.1 Il ciclo della performance nell'ambito della gestione camerale

Due sono le dimensioni della performance che il sistema considera e rispetto alle quali genera output informativi e di giudizio:

a) **la performance organizzativa**, la quale esprime il risultato che la Camera consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti.

b) **la performance individuale**, la quale esprime il contributo fornito da un soggetto in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

La produzione dei dati informativi e di giudizio avviene, appunto, mediante misurazione e valutazione delle performance ora dette.

³⁰ [↗ Collegamento con il paragrafo 3.1 del PIAO “Valore pubblico: gli obiettivi strategici”](#)

[↗ Collegamento con il capitolo 3.2 del PIAO “Performance operativa”](#)

[↗ Collegamento con il capitolo 3.3 del PIAO “Pari opportunità”](#)

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

[↗ Collegamento con il capitolo 4 del PIAO “Interventi organizzativi a supporto”](#)

³¹ Per gli aspetti di dettaglio si rimanda al Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di commercio di Cosenza.

Per **misurazione** s'intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori (KPI).

Per **valutazione** s'intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto a un valore di riferimento (target) e individua le eventuali azioni di miglioramento.

Le fasi di misurazione e valutazione della performance sono tra loro distinte ma collegate. In particolare:

- **si integrano a valle**, consentendo di alimentare i documenti previsti per la rendicontazione nei confronti degli stakeholder e, per via delle prassi e delle prescrizioni normative in materia di trasparenza, consentono, in ultima analisi, di esercitare il controllo sociale sulle performance della CCIAA, sulla loro coerenza e sulla loro rispondenza alle aspettative;
- **si integrano a monte**, con la fase di pianificazione in termini di verifica e/o allineamento delle azioni/attività programmate ed in esecuzione. Grazie alla misurazione e valutazione della performance è possibile, infatti, acquisire un feedback di duplice natura a seconda che si guardi al livello strategico o a quello operativo:
 - un primo **feedback** è tipicamente **operativo**, nel senso che riguarda la verifica circa la corretta esecuzione della strategia ossia, in pratica, l'allineamento delle risorse e dei processi con quanto formulato a livello strategico;
 - il secondo **feedback** è di carattere più propriamente **strategico** e permette di comprendere in che modo viene perseguita la strategia. Se quest'ultima è portata avanti correttamente, ma i risultati conseguiti non sono all'altezza di quelli attesi, allora probabilmente c'è qualcosa che "non va" nelle assunzioni fatte alla base della strategia stessa oppure è mutato il contesto nel quale l'organizzazione si trova a operare. Occorre, quindi, in qualche modo ripensare la strategia per correggere opportunamente la rotta.

Alla luce di quanto detto sopra, pertanto, nel seguito si esplicheranno le componenti fondamentali del SMVP della Camera di Commercio di Cosenza³²:

- gli elementi di base e relativi strumenti (obiettivi, indicatori);
- le regole, i flussi, e le procedure;
- gli attori (Organi, Segretario generale, OIV, ecc.).

5.1.2 Il sistema

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio di Cosenza.

Si tratta, in pratica, di una serie di regole che l'ente si è dato per gestire:

- le modalità di costruzione di **obiettivi e relativi indicatori**, ai diversi livelli (strategico, operativo, individuale);
- la produzione di **reportistica** avente rilevanza interna;
- la messa a punto della **strumentazione operativa** (sistema informativo, modelli di report, schede, ecc.);
- l'elaborazione di **output** (documenti) aventi rilevanza esterna all'ente;
- il **presidio delle diverse fasi**, con relative tempistiche e responsabilità in capo ai vari soggetti coinvolti.

Riguardo a questi ultimi, possono essere idealmente classificati in tre categorie omogenee:

- la **tecnostruttura**, intesa come l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene al raggiungimento

³² Il SMVP della Camera di Commercio di Cosenza è predisposto in coerenza con le "Linee guida sul Sistema di misurazione e valutazione della performance nelle Camere di commercio" elaborate da Unioncamere in collaborazione con il Dipartimento della Funzione pubblica nell'ambito del Laboratorio sul ciclo della performance attivato nell'aprile del 2018 e conclusosi a novembre 2018.

di determinati risultati nella Camera di commercio;

- le **strutture di supporto**, ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostruttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità;
- gli **organi di indirizzo politico**, i quali hanno interesse, da un lato, che la programmazione camerale recepisca i loro input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti.

Nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'ente, la tecnostruttura camerale procede a implementare il processo programmatico. In particolare, il **Segretario generale**, sentiti i **Responsabili di Uffici**, s'incarica di proporre alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

Con Responsabili di Uffici si procede poi, tra le altre cose, alla verifica della significatività degli obiettivi proposti e all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ossia di quelli che presentano implicazioni sulle attività svolte da altri. Da questa disamina si evincono gli obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale, e i correlati obiettivi operativi.

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – la tecnostruttura entra ovviamente in gioco anche nella fase successiva: **i singoli uffici** per quanto riguarda la rilevazione delle misure elementari che vanno ad alimentare gli indicatori; **i «responsabili»** (responsabili di uffici) per quanto riguarda l'asseverazione dei dati (validazione).

I **Responsabili di Uffici** sono parte attiva, poi, anche nella successiva fase di valutazione della performance organizzativa, allorché **Segretario generale** e **Responsabili di Uffici** esaminano (in corso d'anno e al termine di esso), insieme alle strutture di supporto, il livello di performance espressa dagli indicatori e il conseguente grado di raggiungimento degli obiettivi a livello di ente, di area organizzativa o di carattere trasversale.

Gli obiettivi individuali per i **Dipendenti** sono individuati dal **Segretario generale** con il supporto dei rispettivi responsabili di ufficio.

Tra le strutture di supporto, **l'Ufficio che presidia il Ciclo di gestione della performance** ha il compito di far procedere concretamente la "macchina" dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupa di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.). In seguito, provvede a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati. Si confronta, in sede di valutazione intermedia e finale, coi vari responsabili delle performance espresse da obiettivi e indicatori. Infine, è incaricato dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione). In pratica, l'ufficio ha un ruolo operativo essenziale e s'interfaccia con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della performance.

Nell'ambito delle strutture di supporto, **l'OIV** svolge una funzione di external auditor per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance. Avvalendosi di una struttura interna dedicata, l'OIV opera soprattutto sul piano della supervisione metodologica; tra i principali compiti dell'OIV, infatti, rientra il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'ente e la verifica della correttezza dei processi di misurazione e valutazione messi in atto (con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi e all'utilizzo dei premi). A livello di obiettivi individuali, l'OIV propone alla Giunta quelli da assegnare al Segretario generale ed entra altresì in campo nel supportarne la successiva valutazione.

Infine, gli **organi di indirizzo politico** sono i soggetti che forniscono l'inesco all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il **Consiglio** approva, infatti, il Programma pluriennale e la Relazione previsionale e programmatica, mentre alla **Giunta** è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della performance (Piano e Relazione); altresì, la Giunta viene chiamata in causa in sede di valutazione (in itinere o conclusiva) della performance organizzativa dell'ente affinché possa apprezzarne il grado di coerenza rispetto agli input e ai desiderata iniziali. Per quanto concerne la definizione degli obiettivi individuali, spetta alla **Giunta**, su proposta dell'OIV, assegnare gli obiettivi al Segretario generale e valutarne in seguito il raggiungimento.

5.1.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

La misurazione, passaggio preliminare e necessario rispetto alla successiva fase di valutazione, consiste nella rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi previsti, attraverso l'utilizzo del sistema di indicatori definiti in fase di pianificazione.

La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita **monitoraggio**. La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale per il Ciclo della performance della Camera di commercio. Esso consente di verificare se e in che modo l'ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa.

La Camera di commercio di Cosenza effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi. L'Ufficio Ciclo di gestione della performance, cura il processo di monitoraggio semestrale della performance organizzativa.

La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Segretario generale (i cosiddetti "**Responsabili della rilevazione**").

Anche la **validazione dei dati** è di competenza del **Segretario generale** il quale può facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

Il **monitoraggio** viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, implementate all'interno del sistema informativo denominato Sistema Integrato³³

³³ Unioncamere, in adempimento della sua funzione di servizio quale ente associativo delle CCIAA, mette a loro disposizione un Sistema informativo integrato che:

- raccoglie in un contenitore unico e organico una serie di piattaforme preesistenti per gestire le rilevazioni a livello di sistema;
- valorizza il patrimonio informativo in chiave di pianificazione e capitalizza le informazioni disponibili per alimentare un ambiente nel quale sia possibile gestire efficacemente gli adempimenti connessi al ciclo della performance e, più in generale, alla programmazione delle Camere.

In sostanza, il Sistema informativo integrato è stato pensato per gestire in modo più efficace, governato e omogeneo gli adempimenti degli enti camerali sia verso il sistema sia rispetto al calendario imposto da una serie di norme succedutesi nel tempo (es. D.lgs 150/2009, DPR 254/2005, D.lgs 74/2017). Si tratta di un sistema web based raggiungibile all'indirizzo sistemaintegrato.camcom.it e utilizzabile mediante credenziali ad accesso selettivo da parte degli operatori di Camere, Aziende speciali, Unioni regionali. Oltre a fondere in un'unica piattaforma i preesistenti applicativi Kronos e Pareto, si compone di un terzo elemento – "Integra" – che consente la gestione del ciclo della performance e la produzione integrata dei principali documenti di pianificazione e rendicontazione: RPP, Preventivo economico (comprensivo del Piano degli indicatori e dei risultati attesi), Piano della performance, Relazione sulla performance, Relazione sulla gestione e sui risultati. A partire dal 2017, è confluito nel Sistema informativo integrato anche il cd "Osservatorio camerale", che rappresenta uno storico strumento di monitoraggio attraverso cui l'Unioncamere realizza indagini on-line sulla

Per facilitare il monitoraggio:

- ai fini della conservazione e reperimento delle informazioni necessarie, la Camera di commercio di Cosenza utilizza la piattaforma web denominata Trello³⁴, all'interno della quale i responsabili di uffici e di progetti raccolgono costantemente proposte e documenti inerenti i piani di programmazione adottati dall'ente nel corso di tutto l'anno. I relativi dati di sintesi sono poi trasposti direttamente a cura dei responsabili all'interno della piattaforma "Sistema integrato" ai fini della rilevazione.
- ai fini della condivisione delle informazioni, il Segretario Generale (o suoi delegati) presiede riunioni periodiche tra i responsabili di ufficio e eventuali altri colleghi direttamente coinvolti nella realizzazione delle attività.

L'Ufficio Ciclo di gestione della performance, sulla base dei dati validati, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio del Sistema integrato ed elabora dei report semestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi.

L'ufficio che presidia il Ciclo di gestione della performance predispone due tipologie di report:

- un **Report di ente**, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso ed è destinato alla Giunta e al Segretario generale;
- i **Report di unità organizzativa**, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle diverse Aree;

La misurazione della performance organizzativa è un **processo quantitativo** diretto ad ottenere dei meta-indicatori sintetici costruiti come segue:

- a) nella **misurazione della performance complessiva dell'ente** il grado di raggiungimento è determinato come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici articolati in base ai diversi ambiti strategici cui essi afferiscono (in base al peso preventivamente attribuito a ogni ambito strategico in fase di pianificazione);
- b) nella **misurazione della performance delle unità organizzative** (aree dirigenziali) il grado di raggiungimento è determinato come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici/operativi assegnati a ogni singola unità organizzativa.

La **performance relativa agli obiettivi** è determinata:

- per quelli **strategici**, per il 50% dalla media ponderata delle performance degli indicatori associati agli obiettivi operativi sottostanti e per il 50% dalla media ponderata delle performance degli indicatori che li riguardano specificamente;
- per quelli **operativi**, come media ponderata delle performance degli indicatori ad essi associati.

La misurazione di fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica (di ente, di unità organizzativa). Costituendo la consuntivazione della performance organizzativa, **confluisce nella Relazione sulla Performance** e l'alimenta.

struttura, l'organizzazione e le attività di servizio della rete camerale. Il Sistema informativo integrato si configura, quindi, come un vero e proprio hub informativo all'interno del quale le CCIAA inseriscono i dati (data entry), visualizzano/scaricano indicatori e informazioni rielaborate e possono accedere a ulteriori funzionalità di supporto per le loro attività di performance management.

³⁴ Maggiori informazioni su Trello sono disponibili su <https://trello.com>. La piattaforma è utilizzata anche in fase preparatoria alla predisposizione della RPP e del Piano della Performance, così come per la predisposizione e gestione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza e per il Piano triennale di razionalizzazione della spesa.

5.2 Anticorruzione e trasparenza

5.2.1 L'attività di monitoraggio nell'ambito della gestione del rischio corruzione

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

La verifica dell'attuazione delle misure previste può essere svolta direttamente dal R.P.C.T., coadiuvato dal suo staff, referente di supporto, in via ordinaria, verso processi e misure appartenenti ad Aree individuate a rischio e, in via straordinaria, verso processi – a prescindere dalla classificazione del rischio – per i quali siano emerse situazioni di particolare gravità conseguenti a segnalazione di illeciti, interventi della magistratura, etc.

La legge 190/2012 prescrive l'obbligo di aggiornare annualmente il Piano triennale di prevenzione della Corruzione (P.T.P.C.T.), oggi per il nostro Ente sezione PIAO, in questo aggiornamento si terrà conto dei risultati del monitoraggio.

La Camera effettua il monitoraggio attraverso un sistema applicativo in uso anche per la performance (Trello) ad opera dei singoli Responsabili di ufficio, con il coordinamento del referente anticorruzione e sotto il controllo del segretario generale. È inserita in tale sistema applicativo un'apposita bacheca in cui vengono riportate le misure anticorruzione, compresi:

- i processi/attività oggetto del monitoraggio;
- le periodicità delle verifiche;
- le modalità di svolgimento della verifica.

Il monitoraggio delle misure non si limita alla sola attuazione delle stesse, ma contempla anche una valutazione della loro idoneità, intesa come effettiva capacità di riduzione del rischio corruttivo, secondo il principio guida della "effettività".

Se le misure vengono valutate idonee, la valutazione è completa. Se invece vengono valutate non idonee, si deve indicare altresì la motivazione. L'inidoneità di una misura può dipendere da diversi fattori tra cui:

- l'erronea associazione della misura di trattamento all'evento rischioso, dovuta ad una non corretta comprensione dei fattori abilitanti;
- una sopravvenuta modificazione dei presupposti della valutazione (es. modifica delle caratteristiche del processo o degli attori dello stesso);
- una definizione approssimativa della misura
- un'attuazione meramente formale della stessa.

In fase di monitoraggio le misure ulteriori potranno essere riconsiderate e/o migliorate.

Il PNA 2022 prevede per il Monitoraggio per amministrazioni/enti con dipendenti da 31 a 49, come il caso della Camera di commercio di Cosenza:

- Cadenza temporale il monitoraggio: viene svolto 2 volte l'anno
- Campione rispetto ai processi selezionati in base ad un principio di priorità legato ai rischi individuati in sede di programmazione delle misure: ogni anno viene esaminato almeno un campione la cui percentuale si raccomanda non sia inferiore al 50 %, salvo deroga motivata.

La Camera di commercio di Cosenza adotta e rispetta tali indicatori.

5.2.2 Monitoraggio e aggiornamento del piano anticorruzione³⁵

Ai fini dell'aggiornamento del P.T.P.C.T., il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza ha promosso, dal 2020, un'azione di estensione e approfondimento dell'attività di analisi e mappatura dei rischi e dei processi in esso descritti, improntate al metodo della partecipazione dal basso, con il coinvolgimento di tutti gli uffici camerali attraverso un questionario ad hoc e previa formazione specifica.

Tale metodo si ripropone anche per il monitoraggio e l'aggiornamento della sezione della presente sezione del PIAO.

Dal coinvolgimento degli uffici sono emerse le seguenti ulteriori azioni:

- ✓ introdurre, all'interno dell'attività formativa che già viene svolta in materia di anticorruzione, percorsi integrati di formazione, di scambio di buone pratiche, di studio e di ricerca, che mirino al rafforzamento delle competenze del personale attraverso la mappatura dei rischi dei processi, in ottica smart working;
- ✓ monitorare periodicamente le procedure applicate, per poter garantire un adeguamento costante alle frequenti novelle legislative e regolamentari, anche attraverso riunioni periodiche con gli altri responsabili di ufficio e con i vertici dell'amministrazione;
- ✓ coinvolgere tutto il personale nelle iniziative strategiche dell'Ente, al fine di poter consolidare il senso di appartenenza all'Ente e prevenire, in tal modo, comportamenti corruttivi;
- ✓ promuovere ulteriormente la diffusione delle informazioni e schede adempimenti con rappresentanti imprese (associazioni/ordini/altre PPAA) anche attraverso riunioni di tavoli tecnico-giuridici come già si fa periodicamente;
- ✓ stabilire regole certe sui modi oltre che sui tempi di adempimenti delle pratiche che non diano spazio a dilazioni, continuare a rispettare i tempi di risposta, in modo da non creare condizioni di disagio all'utente e quindi non sollecitare atti di corruzione;
- ✓ rafforzare i meccanismi di semplificazione legislativa e chiarezza delle norme attraverso i quali si riducono le incertezze e i tempi della burocrazia, eliminando uno dei principali motivi per cui si realizzano condotte corruttive. Una delle possibili soluzioni, considerando che la maggior parte di noi lavora con PC, è l'adeguamento dei software in uso ai crismi appena citati (semplificazione legislativa e chiarezza).

Il monitoraggio avviene attraverso apposito strumento informatico "Trello", due volte all'anno.

Al termine del monitoraggio si evidenziano le seguenti conclusioni:

- ✓ confermare i contenuti delle analisi iniziali che hanno permesso di elaborare e approvare l'attuale sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO, con l'adeguamento al PNA 2022 e l'implementazione della sezione antiriciclaggio;
- ✓ per ogni processo, fase e attività considerata teoricamente a rischio, riproporre la valutazione del rischio secondo la metodologia definita dalla presente sezione del PIAO.

³⁵ [Collegamento con il paragrafo 3.5 del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza"](#)

5.2.2.1 Ruolo dell'OIV

Ai sensi dell'art. 14, c. 4, lett. g), del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, agli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) spetta il compito di promuovere e attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità da parte delle amministrazioni e degli enti.

Le attestazioni degli OIV sulla pubblicazione di informazioni e dati per i quali, ai sensi della normativa vigente, sussiste uno specifico obbligo di pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente" dei siti istituzionali, costituiscono lo strumento di cui si avvale l'ANAC per la verifica sull'effettività degli adempimenti in materia di trasparenza, nell'esercizio dei poteri in materia di vigilanza e controllo sulle regole della trasparenza, ai sensi della legge 6 novembre 2012, n. 190, e del d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33.

L'OIV è tenuto ad esprimere parere sul codice di comportamento adottato dall'ente (art. 54, co 5, d.lgs. n. 165/2001) il cui testo è riportato nel par. 8.3. Pertanto, gli aggiornamenti al Codice saranno tempestivamente inviati all'OIV.

Le valutazioni hanno avuto esito positivo come rilevabile nella sezione AT di sito istituzionale della Camera di commercio di Cosenza

<http://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/attestazioni-oiv-o-struttura-analoga>.

5.2.2.2 Attività di Reporting verso il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

Tutti gli Uffici camerali sono coinvolti nell'attività di Reporting. Essa avviene periodicamente in occasione delle riunioni sulle performance e annualmente in occasione dell'esito del monitoraggio.

5.2.2.3 Relazione annuale sulle attività svolte

La Relazione annuale sulle attività svolte viene redatta annualmente dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e approvata dalla Giunta entro il 31 gennaio.

5.2.3 Vigilanza e monitoraggio sugli obblighi in materia di trasparenza

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

5.3 Monitoraggio dei risultati connessi alle azioni volte alla promozione delle pari opportunità³⁶

Per quanto riguarda il monitoraggio dei risultati connessi alle azioni volte alla promozione delle **pari opportunità**, si tratta di una attività di competenza dei Comitati unici di garanzia (cosiddetti CUG). Essi sono tenuti, entro il 30 marzo di ogni anno, a predisporre e trasmettere all'organo di indirizzo politico-amministrativo e all'OIV, una Relazione che illustra anche l'attuazione delle iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e conciliazione vita-lavoro previste nell'anno precedente.

Tale relazione rileva anche ai fini della valutazione della performance organizzativa complessiva dell'ente e della valutazione della performance individuale del dirigente responsabile.

³⁶ [Collegamento con il paragrafo 3.5 del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza"](#)

5.4 Monitoraggio degli interventi organizzativi a supporto³⁷.

Con specifico riferimento alle modalità di monitoraggio degli **Interventi organizzativi a supporto** rispetto alla coerenza con gli obiettivi di performance, si segnala che questo viene effettuato su base triennale dall'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV) di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/09 o dal Nucleo di valutazione, ai sensi dell'articolo 147 del decreto legislativo n. 267/2000.

5.5 Monitoraggio delle attività di formazione³⁸.

I dipendenti che fruiscono degli interventi formativi, sia che gli stessi siano organizzati direttamente dall'Ente che da soggetti terzi e indipendentemente dal mezzo di fruizione (formazione in presenza, in sede o fuori sede; formazione a distanza), sono tenuti ad inserire nell'applicativo YSEL la causale FOR-formazione con indicazione delle ore di formazione, del soggetto erogatore e dell'oggetto della formazione.

³⁷ [↩](#) Collegamento con il paragrafo 3.5.12 del PIAO "Sezione trasparenza"

³⁸ [↩](#) Collegamento con il paragrafo 4.3.7 del PIAO "Piano di formazione"