

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

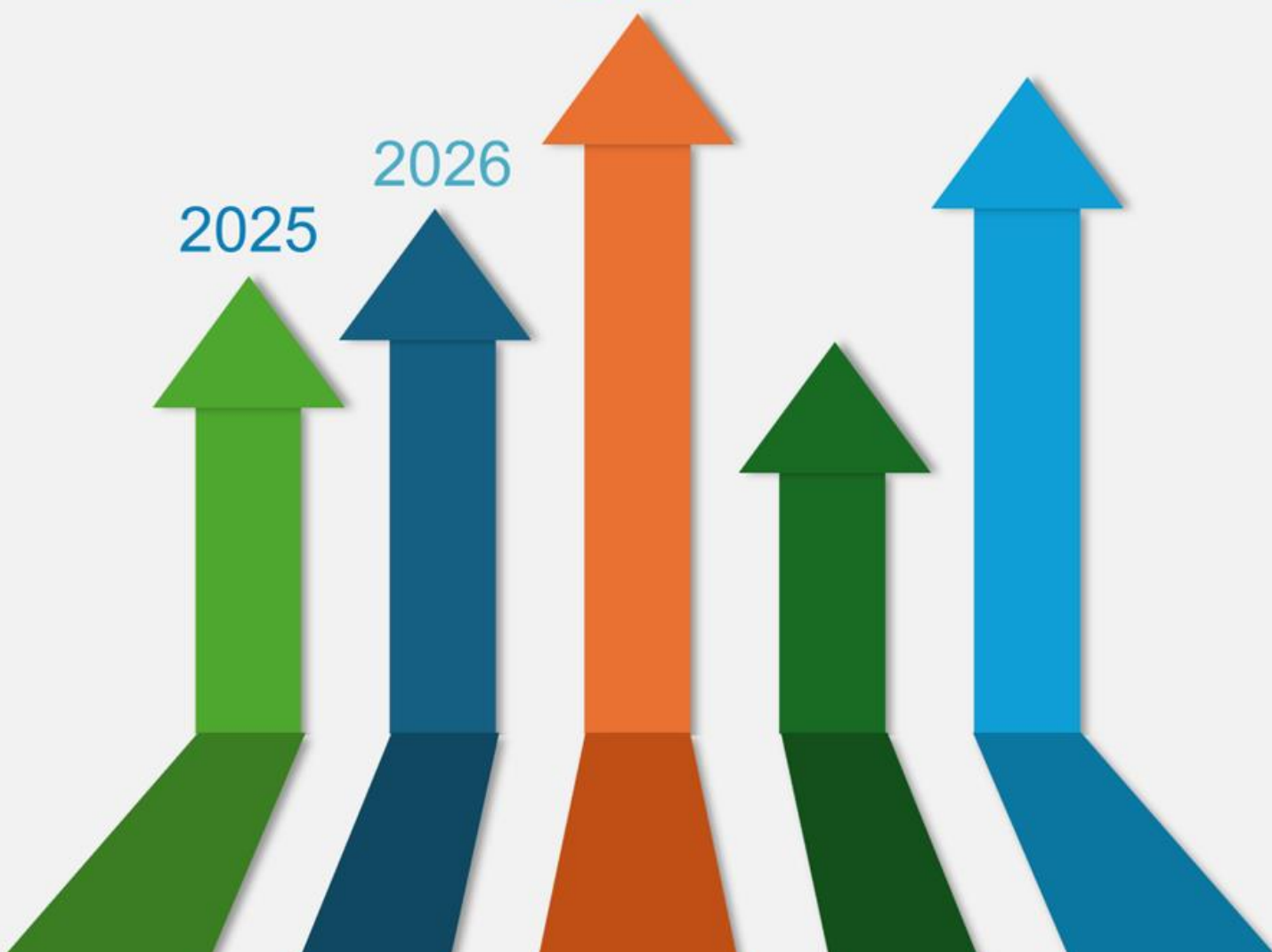


CAMERA DI COMMERCIO
COSENZA

2027

2026

2025



Approvato con Delibera di Giunta del **febbraio 2025**



Contenuti

PREMESSA.....	5
Riferimenti normativi	6
Logica di pianificazione integrata	12
Struttura del PIAO	13
1 IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE	14
1.1 Mission, vision e valori di riferimento.....	14
1.2 Il perimetro delle attività svolte	19
1.3 Descrizione della struttura organizzativa.....	23
1.4 Le risorse economiche disponibili	31
2 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....	32
2.1 Customer satisfacione Reputation	33
3 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	34
3.1 VALORE PUBBLICO: GLI OBIETTIVI STRATEGICI	34
3.1.1 Pianificazione triennale: creazione di Valore pubblico e obiettivi strategici	35
3.1.2 Mappa strategica.....	39
3.2 PERFORMANCE OPERATIVA	45
3.3 PARI OPPORTUNITÀ - PIANO AZIONI POSITIVE	55
3.3.1 Introduzione	55
3.3.2 Dati del personale e contesto della Camera di commercio di Cosenza	57
3.3.3 Dati sul personale	57
3.3.4 CUG e benessere organizzativo	57
3.3.5 Piano azioni positive	62
3.4 PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	70
3.5 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	71
3.5.1 Le misure generali di contrasto della corruzione	75
3.5.2 Misure generali per i contratti pubblici.....	86
3.5.3 Misure anticorruzione specifiche	86
3.5.4 Collegamento con gli Obiettivi strategici.....	88
3.5.5 Monitoraggio e aggiornamento del Piano.....	88
3.5.6 Sezione Trasparenza	89



3.5.7 Sezione Antiriciclaggio	91
3.5.8 Allegati al paragrafo “Rischi corruttivi e trasparenza”	91
4 INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO	92
4.1 AZIONI DI SVILUPPO E RICONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA	92
4.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	93
4.3 FABBISOGNI DEL PERSONALE E DI FORMAZIONE	94
4.3.1 Riforma camerale e impatto sulla capacità assunzionale.....	97
4.3.2 Mappa dei servizi e delle competenze	99
4.3.3 Dotazione organica	101
4.3.4 Spesa potenziale massima	103
4.3.5 Cessazioni dal servizio.....	106
4.3.6 Piano occupazionale	108
4.3.7 Piano di formazione.....	114
5 MODALITÀ DI MONITORAGGIO.....	120
5.1 Valore pubblico e Performance	120
5.1.1 Il ciclo della performance nell’ambito della gestione camerale.....	120
5.1.2 Il sistema.....	121
5.1.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa	123
5.2 Anticorruzione e trasparenza.....	124
5.2.1 L’attività di monitoraggio nell’ambito della gestione del rischio corruzione	124
5.2.2 Monitoraggio e aggiornamento del piano anticorruzione	125
5.2.3 Vigilanza e monitoraggio sugli obblighi in materia di trasparenza.....	127
5.3 Monitoraggio dei risultati connessi alle azioni volte alla promozione delle pari opportunità	127
5.4 Monitoraggio degli interventi organizzativi a supporto.	127
5.5 Monitoraggio delle attività di formazione.	128
6 ALLEGATI.....	129

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 2025) sperimentati per la prima volta nel 2022 e quindi giunti al quarto 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 2025.

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 e 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 funzionale 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 e 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 e assicurare il rispetto degli equilibri di finanza pubblica.

La determinazione del fabbisogno implica un'attività di analisi e 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 a 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 a 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.

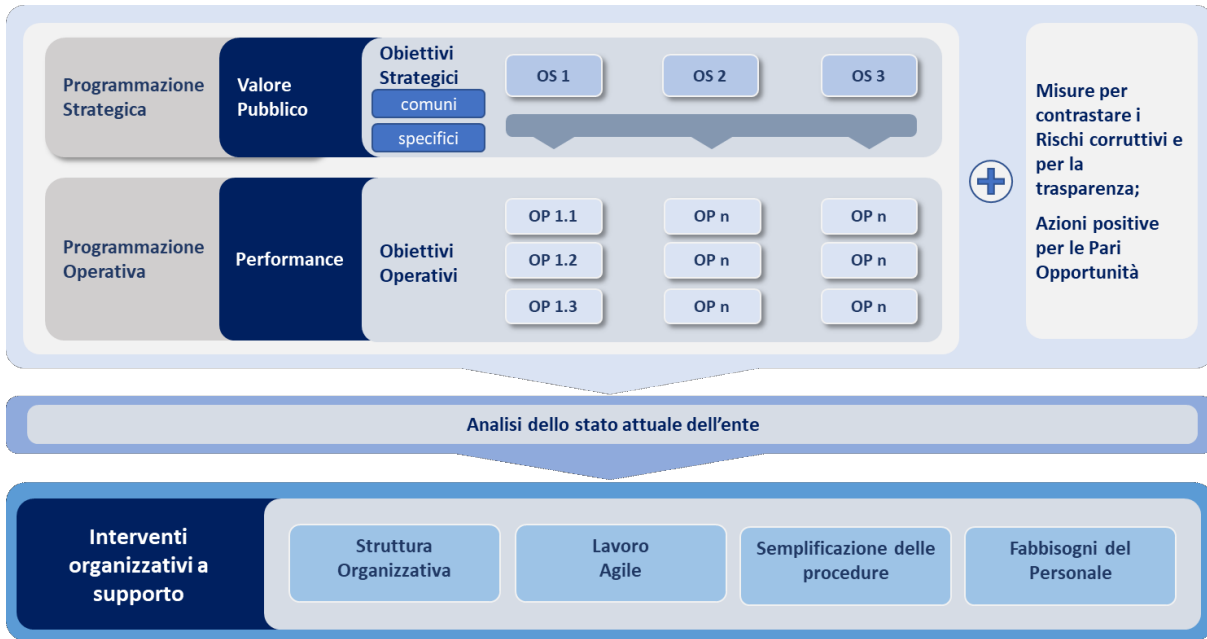
Al fine di superare la molteplicità e la frammentazione degli strumenti di programmazione progressivamente introdotti nelle diverse fasi dell'evoluzione normativa, il PIAO può rappresentare un'opportunità di miglioramento e di semplificazione delle decisioni programmatiche per le amministrazioni camerali. 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.

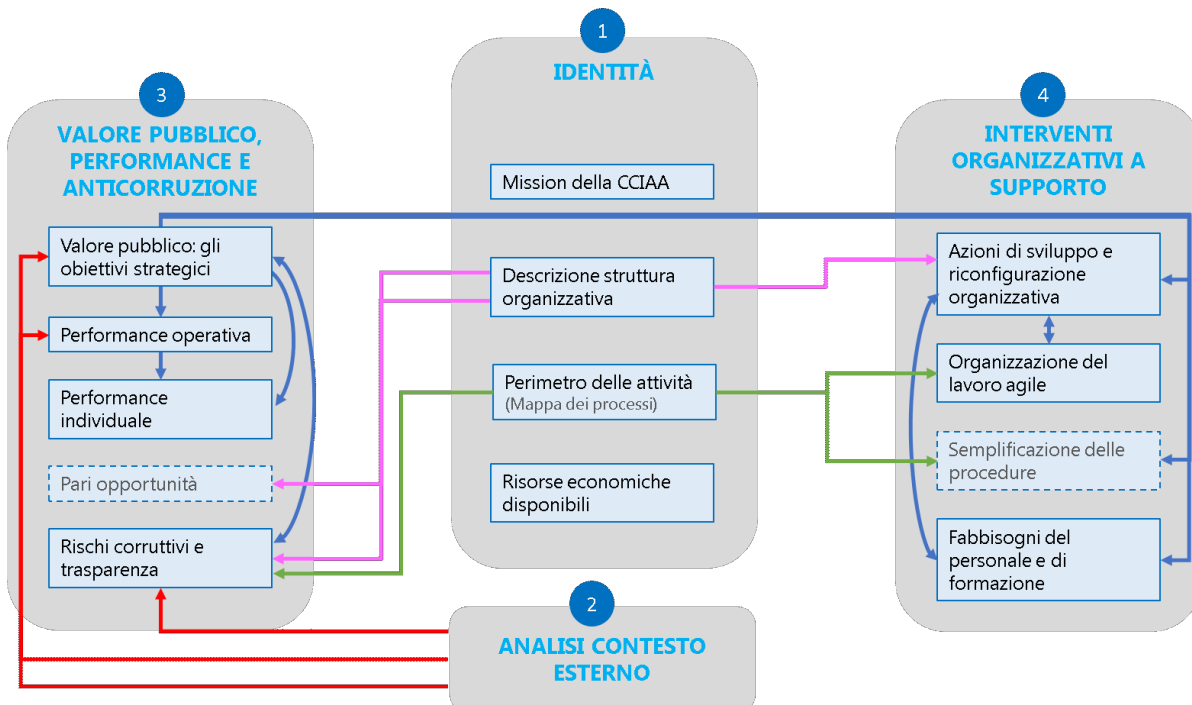
In pratica, previa analisi dello stato attuale, si verificano le eventuali necessità (*gap analysis*) e si determinano le azioni da implementare relativamente a:

- 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 e 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 e 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 e 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 a 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 a 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 a 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 e 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 a 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 e utilizzo dei sistemi digitali; ristrutturazione del Sito Camerale per migliorare la comunicazione e 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 e attitudini per favorire il benessere e la soddisfazione di funzionari e 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 a esprimere le loro esigenze e le loro preferenze in base alle conoscenze e 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 e 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 a ingaggiare, per ciascuna attività, un numero più alto di imprese e 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 a 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 e 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. A 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 e 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 e 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 a 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.

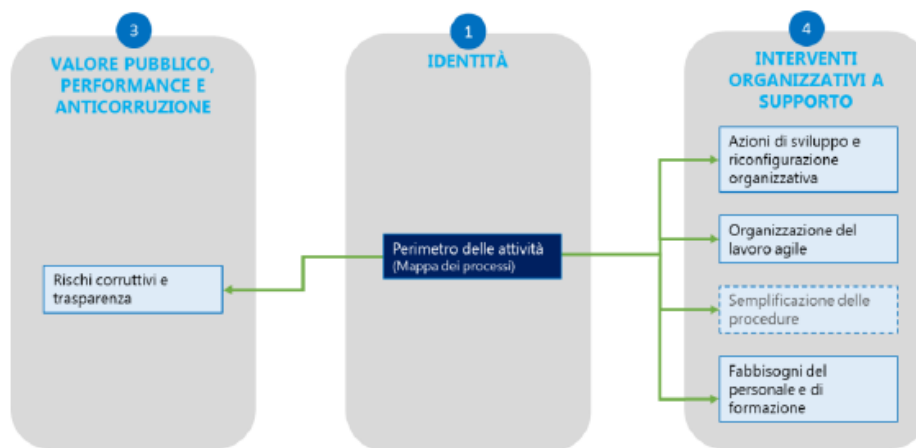
Ciò indica come risultato di tale processo una agevolazione del lavoro organizzativo, dei dipendenti, un miglioramento del servizio finale erogato, una riduzione del margine di errore e quindi un incremento di soddisfazione dell'utenza.

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 DINTEC si è di provveduto a 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

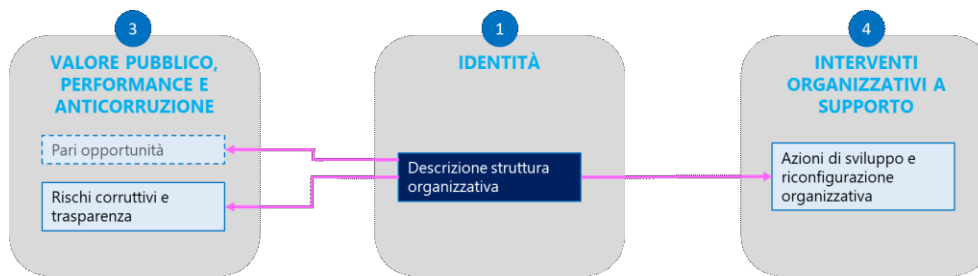
**SVILUPPO DELLA COMPETITIVITÀ**

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 a 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 a 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

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"](#)



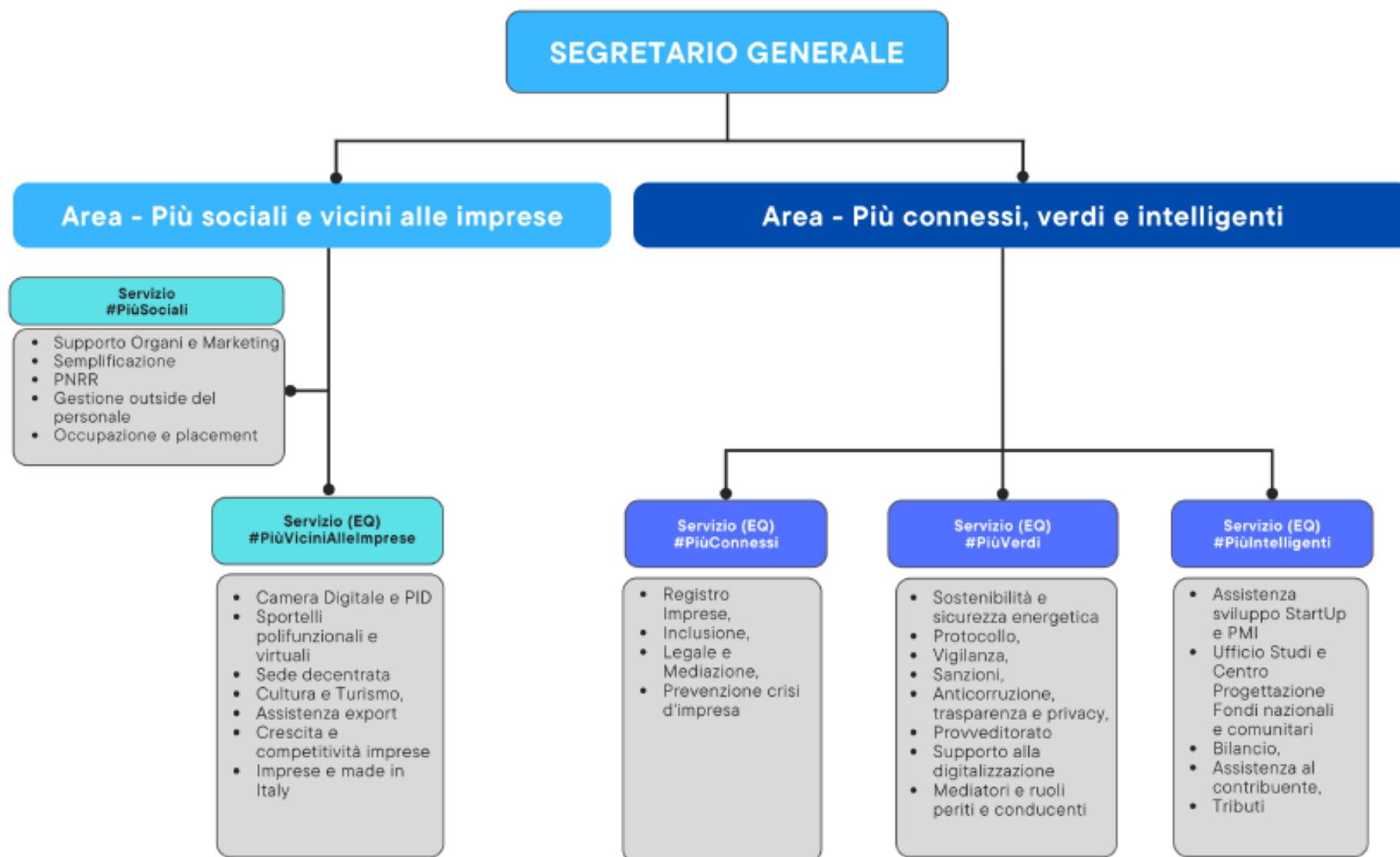
16.11.2022 - in uno scenario sempre più variabile, i cui fattori critici di successo sono rappresentati dal valore delle competenze, delle capacità e del "saper essere".

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.

Di seguito, si riporta 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

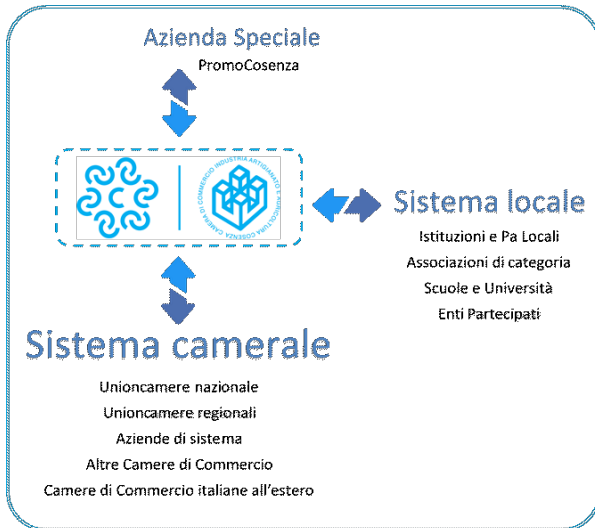
Da **#OpenCameraCosenza** a **#ModelloCameraCosenza** a **#NuoviStandardCosenza** per essere sempre più vicini alle imprese, più intelligenti, più connessi, più sociali, più verdi. La nostra risposta agli obiettivi di policy del Governo, dell'Unione Europea e al Global Compact delle Nazioni Unite.



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:

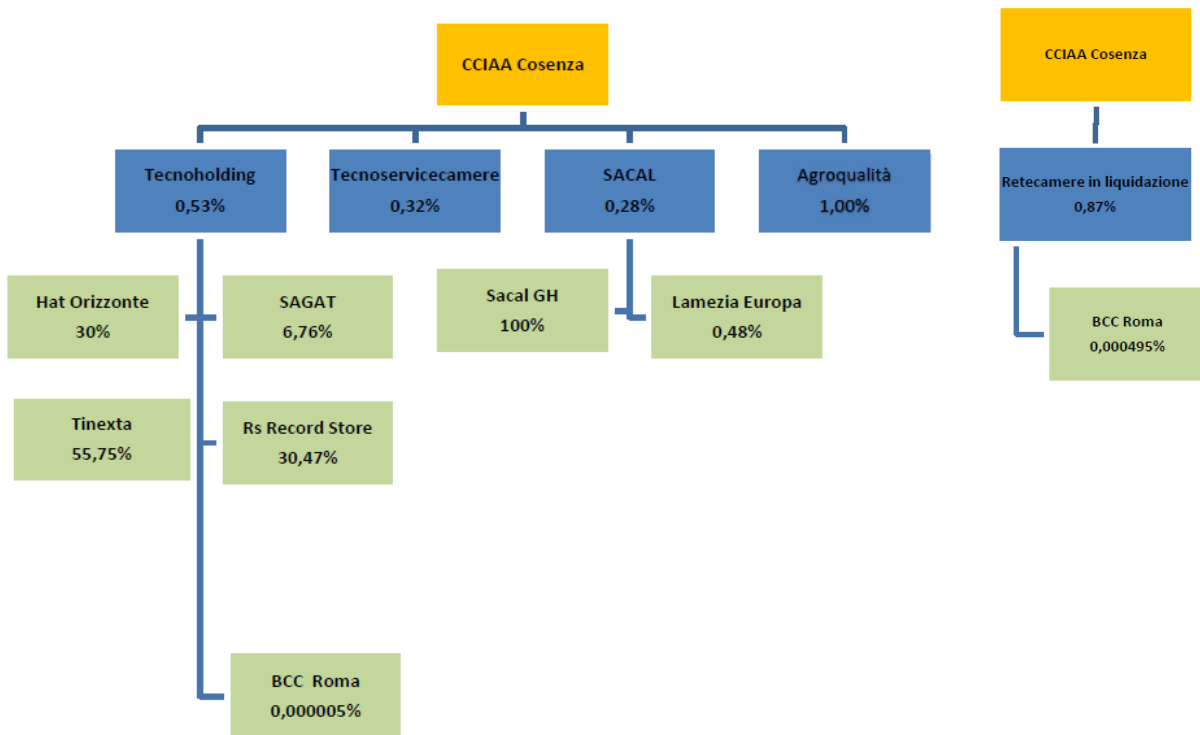
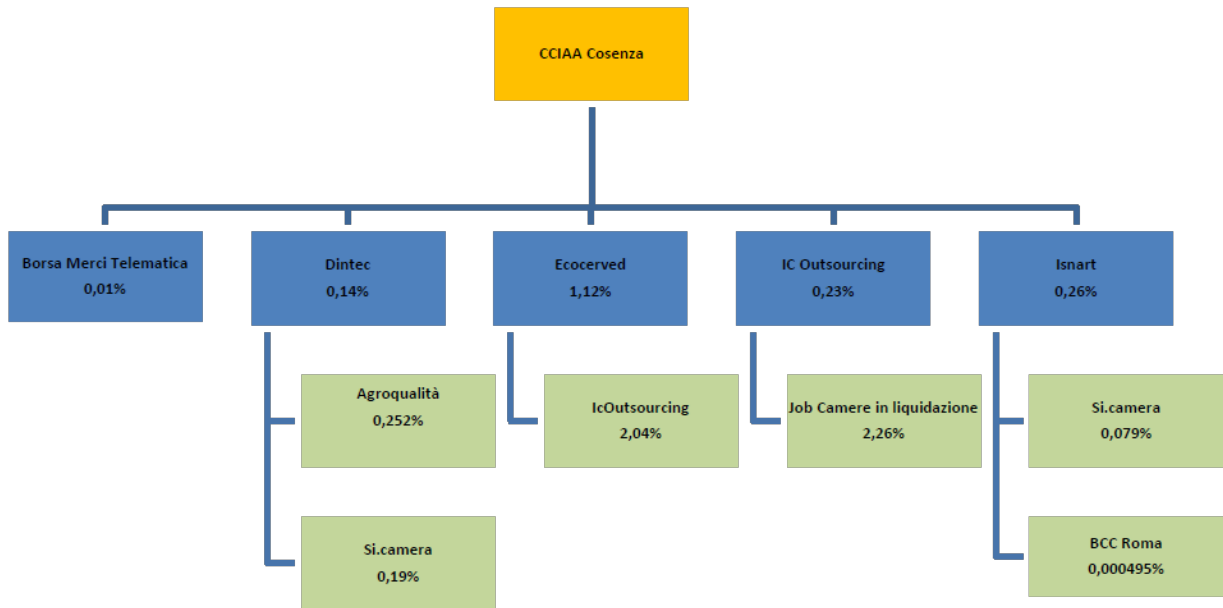
Divisione laboratorio **CALAB**. Rappresenta uno dei 32 nodi della rete dei laboratori camerale e offre i propri servizi agli operatori commerciali regionali per

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 e 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 a 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 organica della Camera di commercio di Cosenza è quella prevista dal Piano di razionalizzazione approvato dal Ministero dello Sviluppo Economico con D.M.16/02/2018. La copertura della stessa, al 31.12.2024, è pari a 43 unità, con una leggera prevalenza degli individui di sesso femminile (58%).

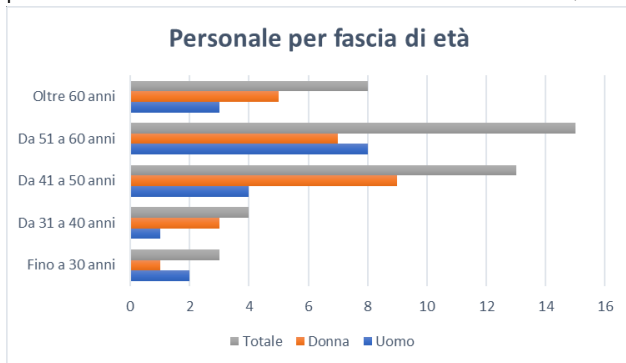
COPERTURA AL 31.12.2024

Categoria	Dotazione	Copertura	Genere	
Dirigenti	2	1	F	1
			M	0
Funzionari	16	15	F	8
			M	7
Istruttori	22	20	F	13
			M	7
Operatori esperti	9	7	F	3
			M	4
Operatori	0	0	F	0
			M	0
TOTALI	49	43		

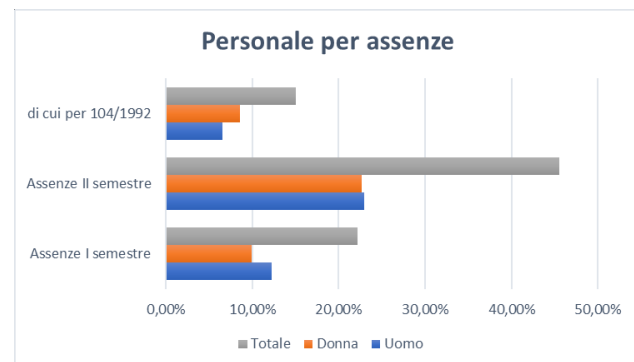
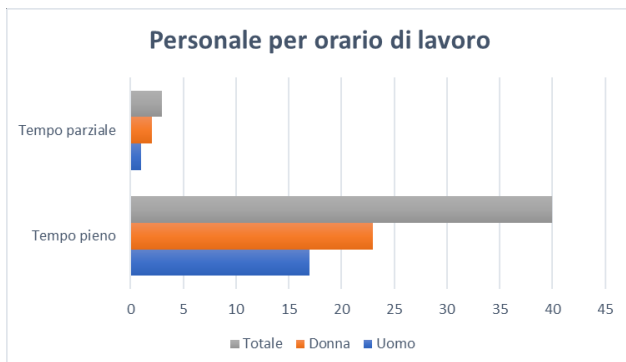
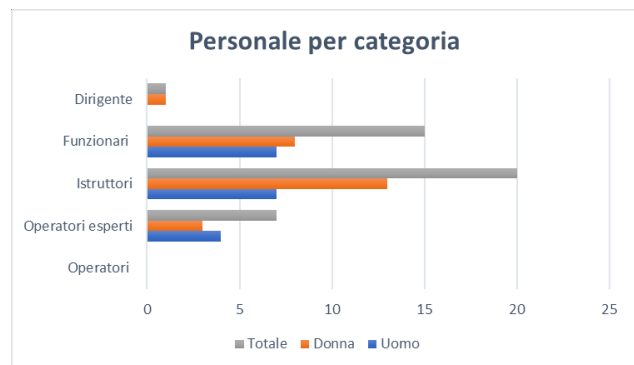
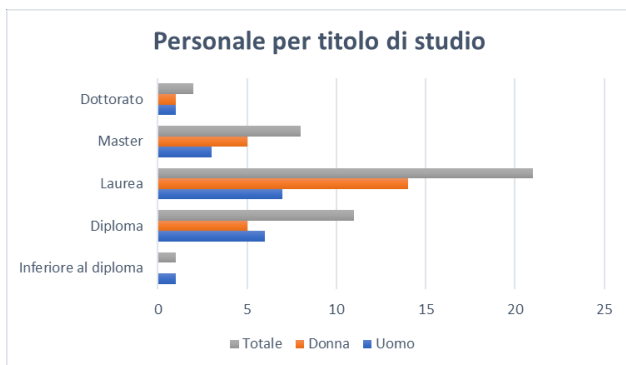


Come già detto, la Camera di Commercio di Cosenza si avvale anche della propria Azienda Speciale Promocosenza, nata dalla fusione delle due preesistenti Aziende Speciali, Promocosenza e Calab, avvenuta alla fine del 2012, la quale ha una dotazione di 9 unità.

L'età media è di 50,4 anni con il 37% dei dipendenti che si colloca nella fascia di età tra i 51 e i 60 anni e un'anzianità di servizio media pari a 25.86 anni, tenuto conto anche dei periodi maturati presso altri datori di lavoro, dei riscatti e delle ricongiunzioni.



Il 46.5% del personale rientra nella categoria contrattuale di "Istruttore" e il 72% ha un titolo di studio superiore al diploma (laurea, master, dottorato di ricerca).



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 2025 predisposto dalla Giunta e approvato dal Consiglio nel mese di novembre 2024 in cui sono disponibili tutte le informazioni di dettaglio e disponibili al link sotto riportato. In questo documento si riporta lo schema sintetico contenente l'allocazione previsionale delle risorse per ambito strategico.

➔ <https://www.cs.camcom.gov.it/content/service/bilancio-preventivo-e-consuntivo>

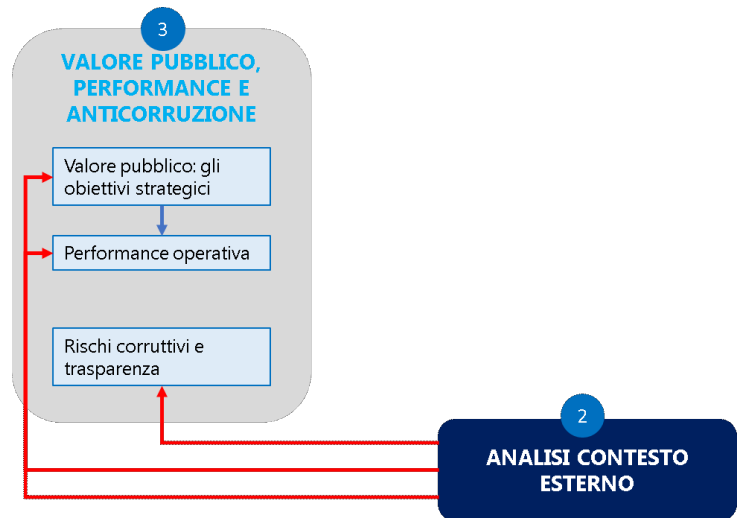
Destinazione delle risorse per ambito strategico

DESTINAZIONE RISORSE	RISORSE VINCOLATE DA PRECEDENTI DECISIONI	RISORSE NON VINCOLATE	RISORSE TOTALI
Ambito Strategico 1- "Innovazione e competitività delle imprese e del territorio"	1.261.570,15 euro	2.500.740,00 euro	3.762.310,15 euro
Missione 011-Competitività e sviluppo delle imprese	763.857,68 euro	2.500.740,00 euro	3.264.597,68 euro
Obiettivo-Favorire la transizione digitale e ecologica, l'alternanza scuola-lavoro, l'internazionalizzazione delle imprese	763.857,68 euro	2.500.740,00 euro	3.264.597,68 euro
Missione 016-Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo	497.712,47 euro	-	497.712,47 euro
Obiettivo-Favorire la transizione digitale e ecologica, l'alternanza scuola-lavoro, l'internazionalizzazione delle imprese	497.712,47 euro	-	497.712,47 euro
Ambito Strategico 2- "Agricoltura, Turismo, cultura e sviluppo sostenibile"	137.500,00 euro	651.657,35 euro	789.157,35 euro
Missione 011-Competitività e sviluppo delle imprese	137.500,00 euro	651.657,35 euro	789.157,35 euro
Obiettivo-Favorire lo sviluppo sostenibile, promuovere l'agricoltura, il turismo e la cultura	137.500,00 euro	651.657,35 euro	789.157,35 euro
Ambito Strategico 3- "Semplificazione amministrativa e Regolazione del Mercato"	199.212,50 euro	22.000,00 euro	221.212,50 euro
Missione 012-Regolazione del mercato	199.212,50 euro	22.000,00 euro	221.212,50 euro
Obiettivo-Promuovere la semplificazione, la tutela e la trasparenza del mercato	199.212,50 euro	22.000,00 euro	221.212,50 euro
Ambito Strategico 4- "Efficienza e ottimizzazione delle risorse"	115.320,00 euro	112.000,00 euro	227.320,00 euro
Missione 032-Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	115.320,00 euro	112.000,00 euro	227.320,00 euro
Obiettivo-Rendere più efficienti i processi e l'organizzazione in una ottica di qualità dei servizi	115.320,00 euro	112.000,00 euro	227.320,00 euro
TOTALE	1.713.602,65 euro	3.286.397,35 euro	5.000.000,00 euro

2 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO⁴

L'analisi di contesto esterno è ampiamente affrontata nell'ambito della Relazione Previsionale e Programmatica 2025, disponibile sul sito web istituzionale nella pagina [alla quale qui si rinvia.](#)

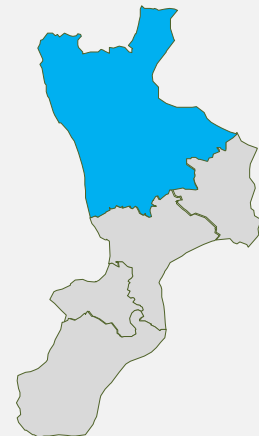
In questo paragrafo, si riporta una scheda sintetica con i principali dati socioeconomici.



<https://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/atti-generalii>

I numeri della circoscrizione territoriale di Cosenza⁵

Comuni	150
Superficie	6.709km ²
Popolazione	670.165 (residenti a gennaio 2024)
Densità	99,88 Ab./km ²
Popolazione in età attiva	449.681 (residenti a gennaio 2024)
Popolazione straniera	36.063 (residenti a gennaio 2024)
PIL/Valore aggiunto totale	11,7 MLD (2023) + 6,2 var % vs 2022
Valore aggiunto pro capite	17.362€ (2023)
Export	0,15 MLD (2023) 6,2% var % vs 2022
Imprese registrate	66.213 III trimestre 2024
Imprese attive	55.469 III trimestre 2024
↳ di cui straniere	4.010
↳ di cui giovanili	5.233
↳ di cui femminili	13.530
Occupati	196.619 (2023) -0,2% var % vs 2022
Disoccupati	41.643 (2023) 14,2% var % vs 2022



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 <https://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/il-territorio>

QUALITA' DELLA VITA DEL TERRITORIO

A livello nazionale, secondo i dati pubblicati dal Sole 24 ore, nel 2023 la provincia di Cosenza risulta essere all'102° posto nella classifica su 107 province sulla qualità della vita.

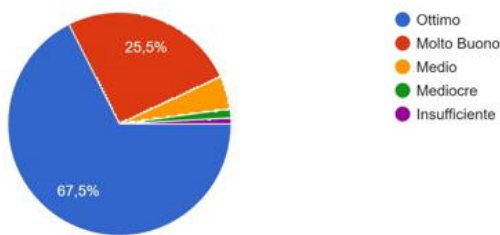
Quadro dei principali indicatori sulla qualità della vita nel territorio

Indicatore	Rank
Giustizia e sicurezza	71
Ricchezza e consumi	97
Affari e lavoro	98
Demografia e società	99
Ambiente e servizi	100
Cultura e tempo libero	100

Fonte: indagine sulla Qualità della vita 2024 - Il Sole 24 Ore <https://lab24.ilsole24ore.com/qualita-della-vita/cosenza>

2.1 Customer satisfaction⁶ e Reputation⁷

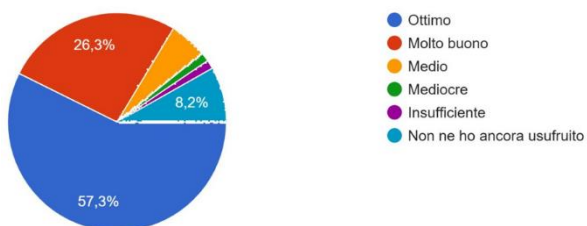
In questa sede, come elemento di ulteriore approfondimento, si riportano in sintesi gli esiti dell'indagine annuale di Customer satisfaction condotta dall'ente e dell'indagine sulla Reputation relativa all'anno precedente.



L'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 67,5% 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 (52,7%).

Tra i servizi erogati valutati "ottimi" dagli intervistati spiccano tra gli altri il rilascio della Firma digitale, certificati e visure e il Registro Imprese.



Si evidenzia che il nuovo servizio relativo all'Orientamento ha riscosso un'opinione positiva pari al 83,6%, con una valutazione "ottima" di oltre la metà degli intervistati (57,3%).

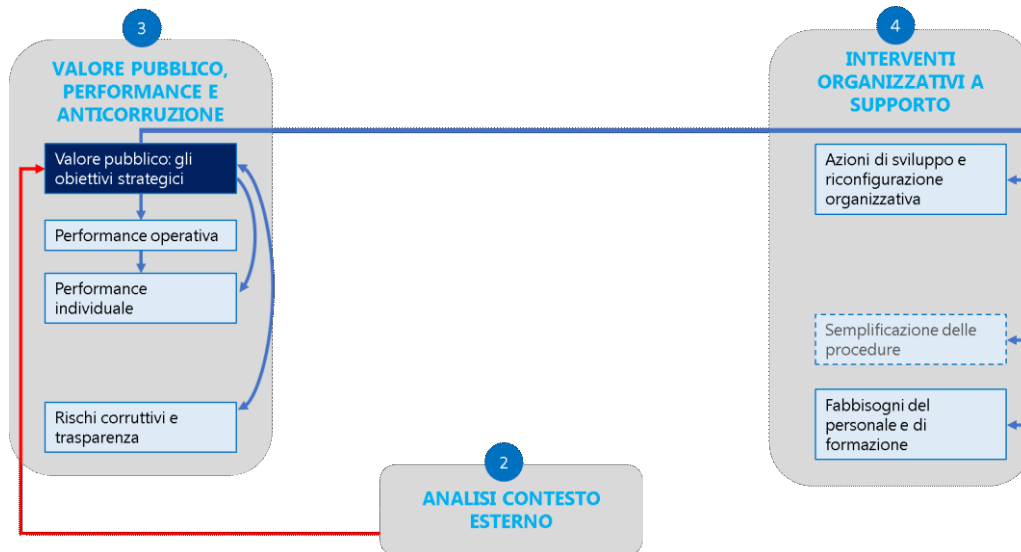
I risultati dell'indagine di Customer sono coerenti con quelli registrati da IPSOS nel 2023. Secondo l'Istituto, infatti, l'immagine delle CCIAA è nel complesso positiva. È una realtà percepita come trasparente e con personale competente, utile all'attività di impresa, efficiente e innovativa tanto da 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.

⁶ Customer Satisfaction: Totale intervistati n=248

⁷ IPSOS, La Reputazione della CCIAA di Cosenza: Totale campione n=200

3 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

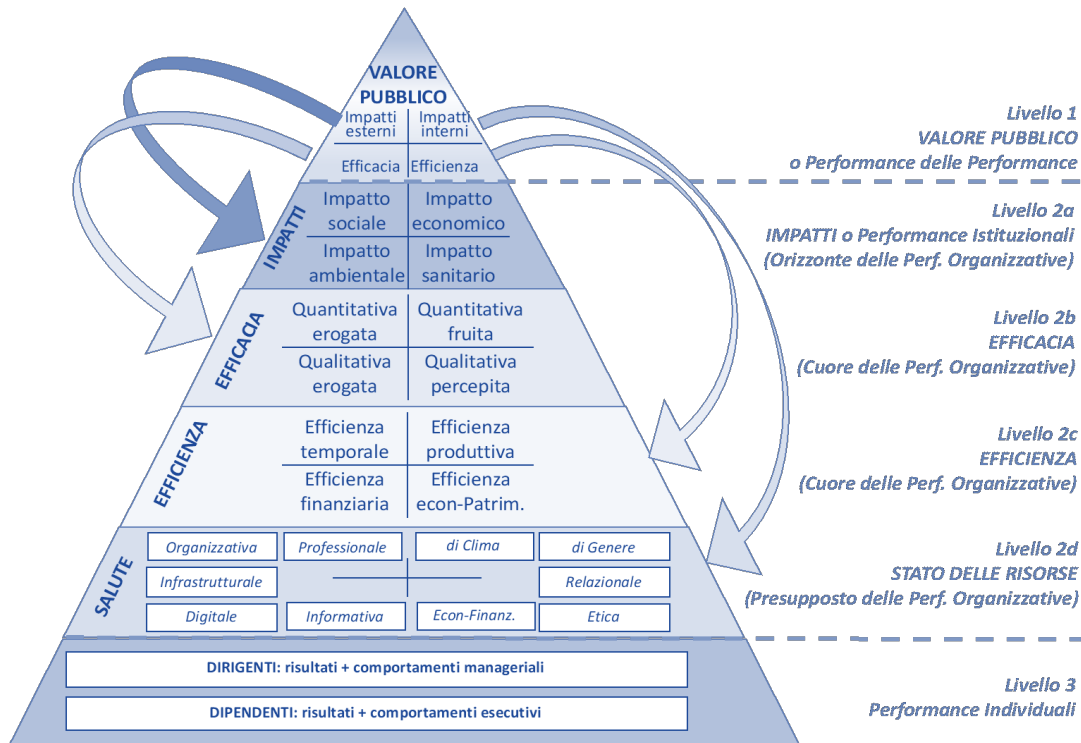
3.1 VALORE PUBBLICO: GLI OBIETTIVI STRATEGICI⁸



⁸ Collegamento con il capitolo 2 del PIAO "Analisi del contesto esterno"

3.1.1 Pianificazione triennale: creazione di Valore pubblico e obiettivi strategici⁹

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 a 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;

⁹ [Collegamento con il capitolo 2 del PIAO "Analisi del contesto esterno"](#)

[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"](#)

- (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.

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 RPP per l'anno 2025, approvata con Delibera di Consiglio n. 6 del 25.10.2024, 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 2024, ponendo particolare attenzione, altresì, agli obiettivi comuni di sistema individuati da Unioncamere e ai relativi indicatori proposti nell'ambito della piattaforma camerale denominata "Sistema integrato".

Dopo analisi della documentazione sopra citata, considerata la sostanziale continuità nell'individuazione degli ambiti e obiettivi strategici contenuti nella RPP 2025 rispetto alla programmazione dell'anno precedente e 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, salvo che per la proposta di eliminare i tre seguenti indicatori comuni, rispetto alla precedente edizione del presente documento, non sufficientemente rappresentativi della realtà camerale di Cosenza, stante la marginalità, in termini quantitativi, dei fenomeni rispettivamente indagati:

- OC_TBS_01 – Livello di utilizzo del portale impresainungiorno.gov
- OC_TBS_03 – Grado di rilascio di strumenti digitali
- OC_TBS_04 – Grado di coinvolgimento dei Comuni nel SUAP

Per il resto, il Piano proposto conserva continuità con il precedente anche rispetto alle esigenze di personalizzazione connesse alla specificità della Camera di Cosenza, con riferimento a 7 indicatori su un totale di 23, contrassegnati dal simbolo (*) nella descrizione.

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 PIAO è superiore al 60% (grazie all'adozione di 14 indicatori sul totale dei 23 proposti) ed è sintetizzato nella tabella che segue.

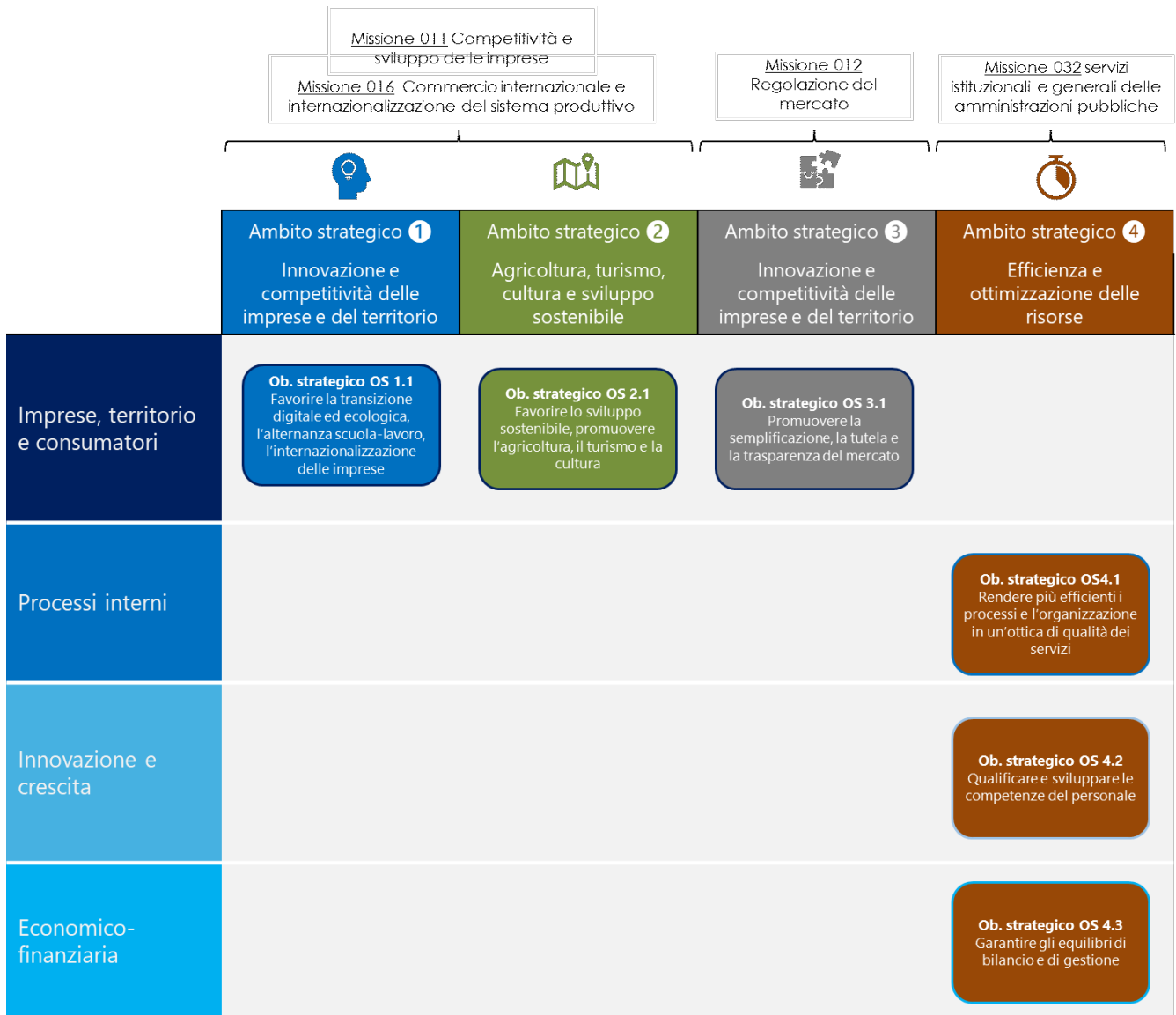
Sistema Camerale		PIAO Camera di commercio	
Obiettivo		Obiettivo	
Indicatore		Indicatore	
Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica)		OS1.1 Favorire la transizione digitale ed ecologica, l'alternanza scuola-lavoro, l'internazionalizzazione delle imprese	
		OS2.1 Favorire lo sviluppo sostenibile, promuovere l'agricoltura, il turismo e la cultura	
	<i>Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese</i>		<i>OC_TD_01 Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese</i>
	<i>Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate</i>		<i>OC_TD_02 Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID</i>
	<i>Capacità di affiancamento alle imprese nell'innovazione digitale e green</i>		<i>OC_TD_04 Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0</i>
	<i>Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite</i>		<i>Da misurare a livello sperimentale per la terza annualità prevedendone l'affidamento dell'elaborazione a DINTEC, in modo da poter disporre di una base-line cui parametrare le rilevazioni future.</i>
Favorire la transizione burocratica e la semplificazione		OS3.1 Promuovere la semplificazione, la tutela e la trasparenza del mercato	
	<i>Tasso di alimentazione del Fascicolo elettronico d'impresa</i>		<i>Non trasposto</i>
	<i>Grado di efficacia degli Strumenti di automazione dei servizi</i>		<i>Non trasposto</i>
	<i>Grado di adesione al cassetto digitale</i>		<i>OC_TBS_02 Grado di adesione al cassetto digitale</i>
	<i>Grado di rilascio di strumenti digitali</i>		<i>Non trasposto</i>
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	
	<i>Tasso di sostituzione (unità)</i>		<i>OO4.1.2_001 Tasso di sostituzione (unità)</i>
	<i>Indice di struttura demografica del personale</i>		<i>Non trasposto</i>
	<i>Grado di utilizzo del modello di recruitment «per competenze»</i>		<i>OO4.1.2_002 Grado di utilizzo del modello di recruitment «per competenze»</i>
	<i>Incidenza del personale allocato nelle macrofunzioni di supporto (A B della Mappa dei processi)</i>		<i>Non trasposto</i>
Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali		OO3.1.1 Migliorare la qualità dell'informazione economica	



Sistema Camerale		PIAO Camera di commercio	
Obiettivo		Obiettivo	
	Indicatore		Indicatore
	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 Mappa strategica



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	€ 3.762.310
-------------------	---	--------------------	-------------



Obiettivo strategico OS1.1 → FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE ED ECOLOGICA, L'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO, L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Descrizione	Aiutare le imprese a essere più flessibili, innovative e sostenibili in modo da adattarsi ai mutati scenari internazionali.
Programma	Missione 011 Competitività e sviluppo delle imprese (€ 3.264.598) Missione 016 Commercio internazionale e internazionalizzazione sistema produttivo (€ 497.712)
Obiettivi di sistema	Favorire la transizione digitale.

INDICATORI

↓ TITOLO INDICATORE	↓ ALGORITMO	BASE LINE			TARGET		
		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID	15 N.	21 N.	N/D	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.
Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID ♀	N. partecipanti a eventi organizzati dalle CCIAA sul PID nell'anno N	514 N.	771 N.	N/D	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.
Capacità di risposta dello Sportello internazionalizzazione	N. quesiti risolti dallo Sportello Internazionalizzazione entro 5 GG lavorativi dalla presentazione nell'anno N	4 N.	10 N.	N/D	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.
Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0	N. imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno / 100 imprese attive al 31/12 dell'anno N	0,21 N.	0,20 N.	N/D	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.
Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione e nell'anno N / N. imprese esportatrici	41,85 %	51,80 %	N/D	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.
Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese	N. self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID	136 N.	145 N.	N/D	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.
Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	28 N.	56 N.	N/D	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.
Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione e nell'anno N	95 N.	115 N.	N/D	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.

Ambito strategico		2 Agricoltura, turismo, cultura e sviluppo sostenibile			Risorse economiche		€ 789.157		
Obiettivo strategico 0S2.1 → 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.							
Programma		Missione 011 Competitività e sviluppo delle imprese (€ 789.157)							
Obiettivi di sistema		Favorire la transizione green							
INDICATORI									
↓		↓		BASE LINE			TARGET		
TITOLO INDICATORE		ALGORITMO		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Azioni di diffusione delle tematiche inerenti allo sviluppo sostenibile, l'agricoltura, il turismo, la cultura e la transizione green in generale		N. azioni diffusione temi sviluppo sostenibile, agricoltura, turismo, cultura, transizione green		N/D	5 N.	N/D	>= anno prec.	>= anno prec.	>= media triennio prec.
Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi allo sviluppo sostenibile, agricoltura, turismo e cultura e la transizione green in generale		N. di partecipanti a eventi su sviluppo sostenibile, agricoltura, turismo e cultura e la transizione green		N/D	57 N.	N/D	>= anno prec.	>= anno prec.	>= media triennio prec.
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		N. imprese assistite per lo sviluppo sostenibile ecc.		N/D	28 N.	N/D	>= anno prec.	>= anno prec.	>= media triennio prec.

Ambito strategico	3 Innovazione e competitività delle imprese e del territorio	Risorse economiche	€ 221.212				
							
Obiettivo strategico OS3.1 → 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.						
Programma	Missione 012 - Regolazione del mercato (€ 221.212)						
Obiettivi di sistema	Favorire la transizione burocratica e la semplificazione.						
INDICATORI							
↓	↓	BASE LINE			TARGET		
TITOLO INDICATORE	ALGORITMO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Grado di adesione al cassetto digitale	N. imprese aderenti Cassetto digitale dell'anno N / N. imprese attive al 31/12 dell'anno N	54,02 %	63,06 %	N/D	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.	>= media triennio prec.
Grado di trasparenza dell'amministrazione (*)	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	1 N.	1 N.	N/D	>= 90%	>= 90%	>= 90%

Ambito strategico	4 Efficienza e ottimizzazione delle risorse	Risorse economiche	€ 227.320
-------------------	--	--------------------	-----------

Obiettivo strategico OS4.1 → 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.
Programma	Missione 032 Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche (€ 227.320)
Obiettivi 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.

↓ TITOLO INDICATORE	↓ ALGORITMO	BASE LINE			TARGET		
		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Costi di personale e funzionamento per impresa (*)	Oneri di personale + Oneri di funzionamento (al netto delle rettifiche per costi riferiti a gestioni finanziarie o straordinarie, es. imposte e tasse su dividendi) / 1.000 imprese attive al 31.12	71,60 €	70,98 €	N/D	<= 80,00 €	<= 80,00 €	<= 80,00 €
Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC) (*)	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	-20,91 gg	-25,84 gg	N/D	<= 0 gg	<= 0 gg	<= 0 gg

Obiettivo strategico OS4.2 → 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.
Programma	Missione 032 Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche
Obiettivi di sistema	Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti.

↓ TITOLO INDICATORE	↓ ALGORITMO	BASE LINE			TARGET		
		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Contrasto Corruzione (*)	Ore-Forma Anticorruzione / (Unità di personale dipendente (TI+TD) al primo gennaio + N. di dirigenti (compreso SG))	7,83 h	11,25 h	N/D	>= 6 h	>= 6 h	>= 6 h
Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale (*)	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno N / Totale personale dipendente (TI+TD)	97,87 %	97,92 %	N/D	>= 80,00 %	>= 80,00 %	>= 80,00 %
Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale (*)	N. di dipendenti che hanno ricevuto colloqui di valutazione nel corso dell'anno, esclusa l'assegnazione iniziale degli obiettivi / Totale personale	100,00 %	100,00 %	N/D	>= 90,00 %	>= 90,00 %	>= 90,00 %

Obiettivo strategico OS4.3 → 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.

Programma Missione 032 Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche

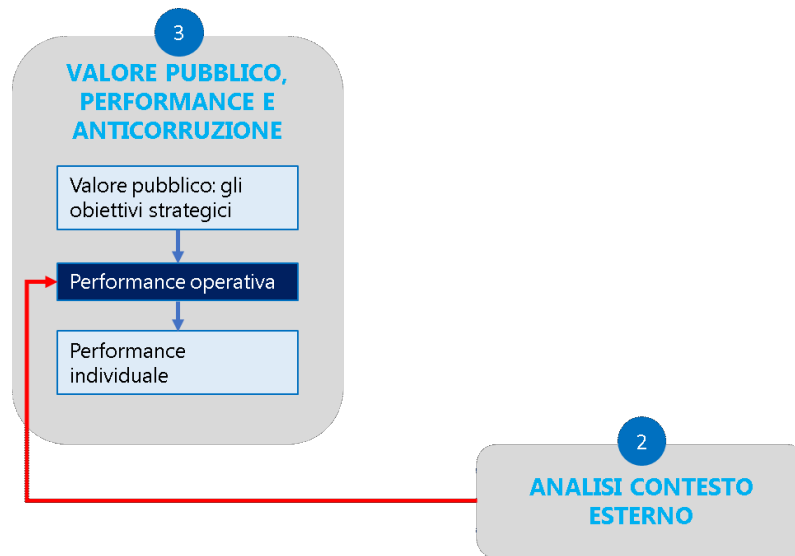
Obiettivi di sistema **Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'ente.**

↓ TITOLO INDICATORE	↓ ALGORITMO	BASE LINE			TARGET		
		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Capacità di generare proventi aggiuntivi	Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri + Proventi da gestione di beni e servizi / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	5,69 %	3,40 %	N/D	>= 3,00 %	>= 3,00 %	>= 3,00 %
Consumo energia elettrica non autoprodotta al metro quadro (*)	Totale KW consumati di energia elettrica non autoprodotta al metro quadro / Metri quadrati disponibili nelle sedi con servizi al pubblico	38,29 N.	20,64 N.	N/D	<= media triennio prec.	<= media triennio prec.	<= media triennio prec.
Indice di struttura primario	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	397,44 %	399,72 %	N/D	>= 380,00 %	>= 380,00 %	>= 380,00 %
Indice equilibrio strutturale	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali*	8,04 %	15,21 %	N/D	>= 6,50 %	>= 6,50 %	>= 6,50 %
Percentuale di incasso del Diritto annuale	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni	54,50 %	55,75 %	N/D	>= 50,00 %	>= 50,00 %	>= 50,00 %

* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali

** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale]

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"

Albero della performance: dagli ambiti strategici agli obiettivi operativi

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 Promuovere l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati attraverso percorsi formativi personalizzati
		OO1.1.2 Supportare e affiancare le imprese in materia di internazionalizzazione e orientamento ai mercati
		OO1.1.3 Bachecca online occupazione e placement
		OO1.1.4 Mentor tour
		OO1.1.5 Diffusione e sperimentazione delle tecnologie i4.0
		OO1.1.6 Favorire e supportare esperienze di autoimprenditorialità
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 anche attraverso la promozione delle CER
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 Garantire il rispetto degli obblighi in materia di "Trasparenza e Anticorruzione"
		OO3.1.5 Completamento della revisione del ruolo Conducenti
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 Monitorare l'economia locale e pubblicare rapporti periodici
		OO4.1.2 Gestire in modo efficiente il ciclo passivo nell'anno N
		OO4.1.3 Implementazione CRM Unioncamere
		OO4.1.4 Miglioramento dell'efficienza camerale della sede di Cosenza e della sede di Cantinella
		OO4.1.5 Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti
		OO4.1.6 Inclusione sociale e accesso delle persone con disabilità
	OS4.2 Qualificare e sviluppare le competenze del personale	OO4.2.1 Migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e lo scambio di competenze
	OS4.3 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione	OO4.3.1 Promuovere la realizzazione di proventi diversi dal diritto annuale e dai diritti di segreteria
		OO4.3.2 Promozione della <i>compliance</i> per il contribuente a versare spontaneamente il diritto annuale e diversificazione delle entrate



Ambito strategico 1 INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO

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

Obiettivi operativi

OO1.1.1 - Promuovere l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati attraverso percorsi formativi personalizzati

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
Capacità di implementazione	N. iniziative realizzate / N. iniziative proposte	N/D	N/D	N/D	100 %
Livello di coinvolgimento di potenziali destinatari	N. di soggetti coinvolti	N/D	N/D	N/D	>= 10

Unità operativa: Servizio #PiùConnessi – Ufficio Inclusione

OO1.1.2 - Supportare e affiancare le imprese in materia di internazionalizzazione e orientamento ai mercati

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
Capacità di supportare le imprese con incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	N/D	N/D	N/D	>= 20 N.
Capacità di supportare le imprese per l'internazionalizzazione	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione (imprese che partecipano alle attività con attività di formazione, prima assistenza, attività telematiche)	N/D	N/D	N/D	>= 50 N.

Unità operativa: Servizio #Più Vicini alle imprese

OO1.1.3 - Bachecca online occupazione e placement

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
Capacità di pubblicazione di CV	N. CV pubblicati	N/D	N/D	N/D	>= 10 N.
Realizzazione di campagne divulgazione	N. campagne divulgazione	N/D	N/D	N/D	>= 3 N.

Unità operativa: Servizio Più Sociali – Ufficio Gestione outside del personale e placement

OO1.1.4 - Mentor Tour

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
Capacità di coinvolgimento degli studenti	N. studenti coinvolti	N/D	N/D	N/D	>= 20 N.
Vicinanza con visite presso le aziende	N. visite presso le aziende	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.

Unità operativa: Servizio Più Sociali

OO1.1.5 - Diffusione e sperimentazione delle tecnologie i4.0

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
i4.0 N. eventi di formazione, informazione e sperimentazione realizzati	N. eventi i4.0	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.
i4.0. N. imprese partecipanti agli eventi	i4.0. N. imprese partecipanti agli eventi	N/D	N/D	N/D	>= 15 N.

Unità operativa: Servizio #Più Vicini alle imprese

OO1.1.6 - Favorire e supportare esperienze di autoimprenditorialità

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
Materiali e dispense realizzate e messe a disposizione su SNI	N. azioni e materiali di approfondimento realizzati	N/D	N/D	N/D	>= 4 N.
N. soggetti raggiunti con le azioni di promozione	N. soggetti promozione SNI	N/D	N/D	N/D	>= 40 N.

Unità operativa: Servizio #Più Vicini alle imprese



Ambito strategico 2 AGRICOLTURA, TURISMO, CULTURA E SVILUPPO SOSTENIBILE



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



Obiettivi operativi

OO2.1.1 - Contribuire alla conoscenza del territorio e dei suoi punti di forza dal punto di vista turistico, culturale e agroalimentare

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
Realizzazione di eventi di finalizzati alla promozione del territorio	N. di eventi finalizzati alla promozione del territorio	N/D	N/D	N/D	≥ 3
Livello di coinvolgimento dei destinatari negli eventi	N. soggetti coinvolti	N/D	N/D	N/D	≥ 100

Unità operativa: Servizio #PiùViciniAlleImprese; Servizio #PiùSociali

OO2.1.2 - Supportare lo sviluppo sostenibile e la transizione ecologica anche attraverso la promozione delle CER

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
Capacità di creare materiale di promozione delle CER	Creazione di almeno un materiale di promozione delle CER (pagina sito, newsletter, brochure, ecc.)	N/D	N/D	N/D	≥ 1 N.
Capacità di realizzare eventi di informazione e formazione per le imprese sulla transizione energetica e sulle CER	N. eventi di informazione e formazione per le imprese sulla transizione energetica e sulle CER	N/D	N/D	N/D	≥ 2 N.
N. iniziative green transition e CER	N. iniziative green transition e CER	N/D	N/D	N/D	≥ 2 N.

Unità operativa: Servizio Più Verdi – Ufficio Provveditorato, Supporto alla digitalizzazione, Sostenibilità e sicurezza energetica



Ambito strategico 3 SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO



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



Obiettivi operativi

OO3.1.1 - Migliorare la qualità dell'informazione economica

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
Assegnazione d'ufficio del domicilio digitale alle imprese che non lo hanno comunicato	Domicili digitali: N. domicili assegnati	N/D	2.670 N.	N/D	>= 300 N.
Cancellazione d'ufficio di imprese non operative	N. posizioni per le quali è stato avviato il procedimento di cancellazione	N/D	539 N.	N/D	>= 1.000 N.
Potenziamento dell'attività sanzionatoria del Registro delle Imprese	Potenziamento dell'attività sanzionatoria del Registro delle Imprese	N/D	N/D	N/D	>= 500 N.

Unità operativa: Servizio #PiùConnessi

OO3.1.2 - Aumentare il livello di digitalizzazione dei servizi agli utenti (Camera Digitale – dimensione esterna)

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
Livello di diversificazione dei servizi offerti	Numero di diverse tipologie di servizi offerti	N/D	N/D	N/D	>= 4
Livello di utilizzo dello sportello "full digital" nella sede decentrata	Numero di utenti che utilizzano il servizio	N/D	N/D	N/D	>= A.P.

Unità operativa: Tutti

OO3.1.3 - Aumentare il livello di conoscenza degli stakeholder su servizi e attività della Camera di commercio

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)	N. complessivo utenti dei canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn) dell'ente nell'anno N / N. complessivo utenti dei canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn) dell'ente nell'anno N-1	N/D	119,47 %	N/D	>= 100 %
Grado di presenza sui media	N. uscite sui media anno N / N. uscite sui media anno N-1	N/D	110,00 %	N/D	>= 100 %

Unità operativa: Servizio #PiùSociali

OO3.1.4 - Garantire il rispetto degli obblighi in materia di "Trasparenza e Anticorruzione"

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
Assenza di rilievi da parte dell'Autorità Garante	Il N. rilievi ricevuti dall'ente circa il mancato rispetto della normativa	N/D	0 N.	N/D	<= 1 N.
Livello di adozione delle misure introdotte nel Piano Anticorruzione (sez. 3.5 PIAO)	Anticorruzione: N. misure effettivamente adottate / N. misure previste	N/D	100,00 %	N/D	= 100 %



<i>Unità operativa: Tutti</i>					
OO3.1.5 - Completamento della revisione del ruolo Conducenti					
Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
Completamento revisione Conducenti	N. Revisioni completate/Tot. Posizioni da revisionare	N/D	N/D	N/D	>= 100 %
<i>Unità operativa: Servizio Più Verdi – Ufficio Mediatori e Ruoli Periti e Conducenti</i>					



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



Obiettivi operativi

OO4.1.1 - Monitorare l'economia locale e pubblicare rapporti periodici

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
Capacità di pubblicare nuovi rapporti su imprese e occupazione entro anno N	N. rapporti realizzati e pubblicati	N/D	N/D	N/D	>= 3 N.
Capacità di diffusione	N. di campagne di diffusione	N/D	N/D	N/D	>= 6 N.

Unità operativa: Servizio EQ#Più Intelligenti

OO4.1.2 - Gestire in modo efficiente il ciclo passivo nell'anno N

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	-20,91 gg	-25,84 gg	N/D	<= 0 gg

Unità operativa: Servizio EQ#Più Intelligenti

OO4.1.3 - Implementazione CRM Unioncamere

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
Capacità di effettuare campagne di comunicazione	N. campagne di comunicazione	N/D	N/D	N/D	>= 3 N.
Percentuale dei dipendenti camerale coinvolti con le start up	N. dipendenti coinvolti direttamente nella fase di start-up / Totale dipendenti	N/D	N/D	N/D	>= 20 %

Unità operativa: Servizio Più Sociali - Servizi coinvolti: TUTTI

OO4.1.4 - Miglioramento dell'efficienza camerale della sede di Cosenza e della sede di Cantinella

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
Capacità di istruttoria dei progetti	N. di progetti presentanti alla Giunta per l'approvazione	N/D	N/D	N/D	>= 2 N.
Tempestività di esecuzione delle decisioni di Giunta	Tempi di avvio richieste per le necessarie autorizzazioni a decorrere dall'approvazione	N/D	N/D	N/D	<= 5 gg.

Unità operativa: Servizio Più Verdi – Ufficio Provveditorato, Supporto alla digitalizzazione, Sostenibilità e sicurezza energetica

OO4.1.5 - Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025

Grado di utilizzo del modello di recruitment «per competenze»	N. ingressi selezionati in base al modello «per competenze» nell'anno N / N. ingressi totali nell'anno N	N/D	100,00 %	N/D	100 %
Tasso di sostituzione (unità)	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	66,67 %	100,00 %	N/D	>= 50 %

Unità operativa: Servizio #PiùSociali, Ufficio Gestione OutSide del personale e placement

OO4.1.6 - Inclusione sociale e accesso delle persone con disabilità (art. 4 D.Lgs. 222/2023)

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
Tempestività di avvio del progetto di miglioramento di accessibilità della sede camerale	Avvio procedure per acquisizione progetto miglioramento accessibilità 3° piano della sede camerale	N/D	N/D	N/D	entro 31/05/2025
Grado di adeguamento dei locali di front office per l'accesso dei non vedenti	% di locali front office dotati di targhetta in braille recante indicazione dell'ufficio (almeno 50%)	N/D	N/D	N/D	>= 50,00 %

Unità operativa: Servizio #PiùVerdi, Ufficio Provveditorato

OS4.2 - Qualificare e sviluppare le competenze del personale



Obiettivi operativi

OO4.2.1 - Migliorare il clima organizzativo attraverso la formazione, la condivisione e lo scambio di competenze

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. (Dir. Funz. Pubbl. 14.1.2025)	Percentuale di dipendenti che hanno fruito di almeno 40 ore di formazione nel corso dell'anno N.	N/D	N/D	N/D	>=25%
"Al posto tuo...": N. dipendenti coinvolti.	N. dipendenti coinvolti.	N/D	N/D	N/D	>= 5 N.

Unità operativa: Tutti

OO4.2.2 - Miglioramento della condivisione degli obiettivi con il personale

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
Attività di condivisione degli obiettivi con il personale	N. incontri per la condivisione degli obiettivi con il personale	N/D	N/D	N/D	>= 2 N
Grado di coinvolgimento dei dipendenti nelle attività di condivisione degli obiettivi	N. dipendenti coinvolti negli incontri di condivisione degli obiettivi	N/D	N/D	N/D	>= 80%

Unità operativa: Servizio #PiùSociali

OS4.3 - Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione



Obiettivi operativi

OO4.3.1 - Promuovere la realizzazione di proventi diversi dal diritto annuale e dai diritti di segreteria

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
Presentazioni candidature per l'accesso a risorse nazionali e comunitarie entro il 31/12/2025	N. candidature presentate per l'accesso a risorse nazionali e comunitarie	N/D	N/D	N/D	>= 1 N.

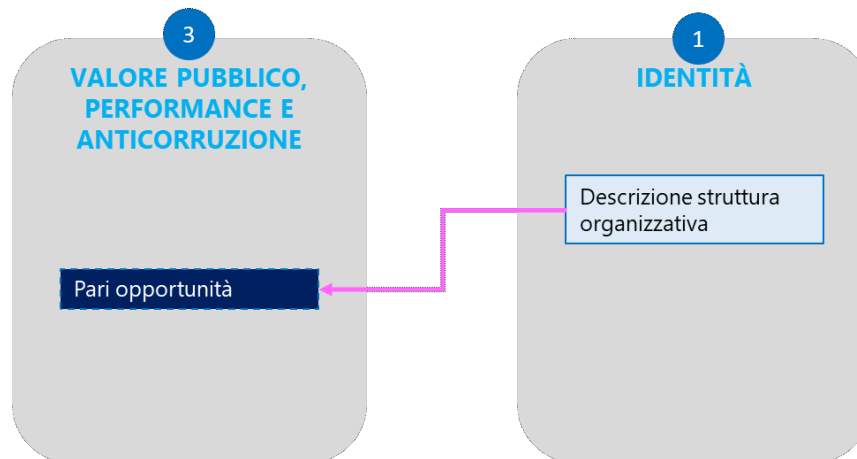
Unità operativa: Servizio EQ#Più Intelligenti

OO4.3.2 - Promozione della compliance per il contribuente a versare spontaneamente il diritto annuale e diversificazione delle entrate

Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET
		2022	2023	2024	2025
Tempestività di realizzazione campagna informativa	Numero di utenti contattati	N/D	N/D	N/D	>= 800
Tempestività di trasmissione modello PagoPa	Numero di avvisi inviati (pec con avviso PagoPa inviate)	N/D	N/D	N/D	>= 18.000

Unità operativa: Servizio EQ#Più Intelligenti

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 a 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 2025-2027.

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 e 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. Sono donna, infatti, il Segretario generale dell'ente, attualmente unico Dirigente, e due dei quattro Funzionari con incarico di Elevate Qualificazioni.

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 a 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 2024.

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

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"](#)

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 2024.

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. Il percorso di cambiamento organizzativo ha interessato anche il 2024, anno in cui sono proseguite le attività di supporto e formazione specialistica da parte di psicologi del lavoro nei confronti dei dipendenti camerale.

L'ultima indagine sul benessere organizzativo è stata realizzata nei mesi di novembre e dicembre 2024, a cura dell'Ufficio Gestione outside del personale, Occupazione e placement.

Il questionario del 2024, sottoposto ai dipendenti camerale, 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».

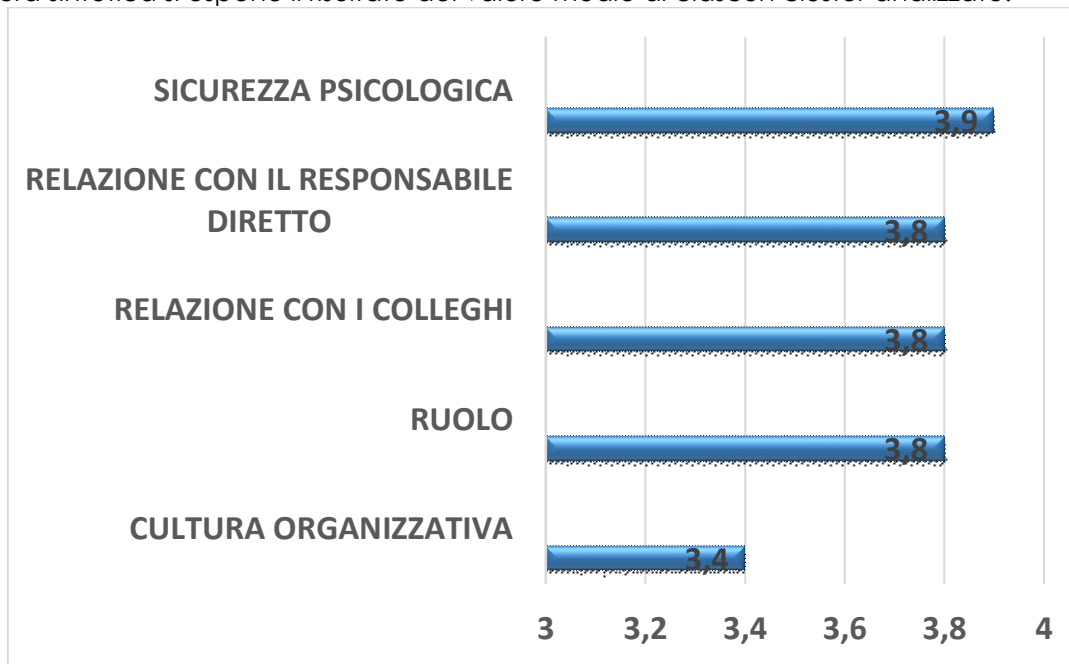
Il questionario nel 2024 è stato somministrato a tutti i 44 dipendenti e i questionari restituiti sono stati 43. La redemption è stata del 97,7% con 11 risposte aventi un valore medio superiore al 4.

I risultati dell'indagine evidenziano complessivamente elevati livelli di soddisfazione da parte di quasi tutti i dipendenti verso i differenti ambiti di osservazione.

Gli ambiti di maggiore soddisfazione sono riconducibili alla sicurezza psicologica (3,9), al ruolo (3,8), alla relazione con il responsabile diretto (3,8) e con i colleghi (3,8).

I valori più bassi si riscontrano nella cultura organizzativa (3,4). 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 attesti 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.

Dal confronto con i risultati dell'indagine condotta nel 2023 si registra innanzitutto un miglioramento nell'ambito della "Sicurezza Psicologica" e in particolare nella percezione dei dipendenti di poter "rischiare" senza temere di sentirsi incolpati o giudicati dal gruppo di lavoro. Rimane inoltre invariata la percezione dei dipendenti di essere orgogliosi di lavorare presso la Camera di commercio di Cosenza, registrandosi un valore di 4,5 sia nell'anno 2023 che nell'anno 2024.

Relativamente al cluster sulla "Cultura Organizzativa" si rileva un apprezzabile miglioramento della percezione dei dipendenti che non ritengono la propria identità di genere un ostacolo alla valorizzazione sul luogo di lavoro. Nello stesso cluster si registra inoltre una flessione nella percezione dei dipendenti circa la promozione all'interno della Camera di commercio di azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e di vita. Tale risultato viene confermato tra le proposte di miglioramento segnalate.

Gli items sulla "Relazione con il responsabile diretto" registrano valori lievemente inferiori o coincidenti con quelli emersi dall'indagine condotta nel 2023, fatta eccezione per la percezione di ricevere feedback puntuali e costruttivi sul lavoro svolto che subisce una flessione dello 0,5, passando dal valore di 4,1 a quello di 3,6. In lieve flessione anche la percezione dei dipendenti di vedere le proprie

proposte di miglioramento ascoltate e prese in considerazione dal responsabile diretto, che scende da 4 nel 2023 a 3,7 nel 2024.

Nell'ambito della "Relazione tra colleghi" le valutazioni espresse dai dipendenti restano sostanzialmente invariate, fatta eccezione per il punteggio registrato relativamente all'item volto a indagare il grado di efficacia dei processi di comunicazione tra i diversi uffici che subisce una flessione dello 0,4, passando da 3,6 a 3,2 nel 2024.

L'analisi del cluster dedicato al "Ruolo" evidenzia livelli di soddisfazione del personale in lieve diminuzione rispetto al 2024 ma sostanzialmente posizionati su valori positivi. Fa eccezione la valutazione circa la chiarezza dei criteri di valutazione del personale, che subisce una diminuzione di 0,4 punti. Tale dato è confermato dalle risposte sulle proposte di miglioramento organizzativo da cui emerge che il personale indica come prima proposta migliorativa proprio il sistema di valutazione del personale.

Da osservare inoltre che la percezione dei dipendenti di possedere competenze (conoscenze, capacità tecniche, soft skill) adeguate al lavoro svolto resta invariata, attestandosi anche nel 2024 sul valore di 4,4. In lieve flessione, al contrario, il livello di soddisfazione dei dipendenti circa il proprio percorso professionale, che passa da 3,7 nel 2023 a 3,4 nel 2024.

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

- 1) Il sistema di valutazione del personale
- 2) Sistema di distribuzione degli incentivi
- 3) La valorizzazione 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 e 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 e allenare le capacità di gestione delle relazioni, leadership e gestione dei collaboratori, soft skill chiave per una piena espressione del ruolo.

Il percorso di coaching è proseguito anche nell'anno 2024, incentrandosi in particolare sul potenziamento e sul consolidamento delle competenze del personale camerale, a sostegno dell'employee satisfaction e del raggiungimento dei fini dell'ente, dando continuità ai percorsi di *coaching* avviati nell'anno 2023 per i dipendenti con incarico di Elevate Qualificazioni e Specifiche Responsabilità, e coinvolgendo i dipendenti assegnati alla Segreteria di Presidenza.

La formazione ha previsto 4 momenti, alcuni con sviluppo consequenziale, altri realizzati in parallelo:

1. n. 1 incontro in plenaria della durata di 1 ora e 30 minuti con il personale assegnato alla Segreteria di Presidenza;
2. n. 3 incontri individuali della durata di 1 ora con il personale assegnato alla Segreteria di Presidenza;

3. n. 1 incontro di follow-up della durata di 1 ora e 30 minuti con i dipendenti con incarico di Elevate Qualificazioni e Specifiche Responsabilità;
4. n. 1 incontro conclusivo in plenaria della durata di 1 ora con tutto il personale coinvolto nel percorso di coaching.

Il percorso di coaching realizzato nel 2024 ha rappresentato un momento importante per:

- sviluppare maggiore comprensione e fiducia in sé e nel ruolo organizzativo coperto;
- favorire una maggiore consapevolezza dei propri comportamenti, abilità, competenze e dell'impatto che essi hanno nelle relazioni;
- stimolare la produzione di comportamenti efficaci.

3.3.5 Piano azioni positive

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

Obiettivo		MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DEI LUOGHI DI LAVORO		
Azione ☞#01	Stanza Olivetti			
Azione ☞#02	Ricarica Elettrica			
Azione ☞#03	Salone Eventi			
Attori coinvolti				
Beneficiari	Tutti i dipendenti			
Risorse impegnate	STANZA OLIVETTI € 45.343 RICARICA ELETTRICA € 16.563,15 SALONE EVENTI € 12.473,31			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2024 (baseline)	Target 2025	
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 si sono conclusi il 18.09.2024. Nel 2024 sono stati montati gli arredi e allestita la sala delle tecnologie necessarie. Nel 2025 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 ha deciso di non procedere.

SALONE EVENTI: Sono stati completati i lavori di adeguamento multimediale del Salone Eventi, che viene utilizzato per la formazione e le riunioni con l'installazione e la configurazione del sistema interfonico, dell'impianto di correzione acustica per l'area dedicata alle interviste. E' stato implementato il numero di access point wi-fi.

Nel 2025 saranno completati gli allestimenti degli spazi resisi accessibili grazie al completamento dei lavori di Restyling del terzo piano della sede camerale:

- Elaioteca con esposizioni degli oli e dei beni del paniere Consensus;
- Biblioteca camerale con sala lettura;
- Museo delle imprese e metrico.

Nel 2025 verrà inoltre completato l'affidamento dell'incarico di progettazione per migliorare l'accessibilità al terzo piano che prevede la creazione di un servoscala¹⁴.

¹⁴ Vd. Obiettivo Operativo OO4.1.6 Inclusione sociale e accesso delle persone con disabilità

Iniziativa n. 2 – SOSTENERE IL BENESSERE DEI DIPENDENTI welfare polizza sanitaria e come sistema di valutazione 360 sperimentazione

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 € 17.714					
Indicatore		Algoritmo		Valore 2024 (baseline)		Target 2025	
Firma CDI e provvedimenti conseguenti		SI / NO		SI		SI	
Valutazione 360°		SI / NO		SI		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 2024 per l'annualità 2025, 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. 68 del 29.11.2024 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 2024, l'aggiornamento proposto per l'anno 2025 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.

L'aggiornamento proposto per l'anno 2025 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.

Nel documento aggiornato è stato inserito il paragrafo sulla valutazione del Dirigente e la relativa scheda di valutazione.

Tale proposta è stata già oggetto di confronto favorevole con RSU e OO.SS., nell'ambito del quale è anche emerso che si proseguirà con la sperimentazione dell'esperienza di valutazione denominata "a 360 gradi anche nel 2025 senza ancora inserirla nel sistema.

Nell'anno 2024 è stata avviato il progetto "Valutazione 360° per la creazione di valore pubblico", promosso sulla base delle indicazioni della Direttiva del Ministro della PA del mese di novembre 2023, allo scopo di creare valore pubblico sul territorio e per le imprese. I questionari relativi al progetto sono stati somministrati a tutti i dipendenti della Camera di commercio di Cosenza e a un campione di imprese iscritte al CRM camerale.

La sperimentazione è stata circoscritta dal punto di vista oggettivo alla sola valutazione della leadership. Le linee guida del Dipartimento in materia di performance hanno infatti individuato la leadership come una delle capacità fondamentali da tenere in considerazione nella valutazione della performance individuale del personale dirigenziale. Ma la leadership è altresì considerata come il primo criterio, tra i fattori abilitanti individuati nell'ambito del CAF (Common Assessment Framework), il modello di gestione della qualità (e di auto-valutazione) nel settore pubblico elaborato dall'European Public Administration Network (EUPAN).

Rispetto alla valutazione di tale capacità, la Direttiva 2023 aggiunge: *"Appare, tuttavia, necessario che tale elemento di valutazione venga maggiormente valorizzato, nella ferma convinzione che solo in presenza di una classe dirigente in grado di esercitare in pieno la propria capacità di leadership le organizzazioni siano in grado di raggiungere efficacemente gli obiettivi prefissati. In questa prospettiva si ritiene che la leadership debba essere orientata soprattutto alla motivazione del personale, per favorire il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, nonché lo sviluppo e la crescita individuale delle persone."*

Dal punto di vista soggettivo, la rilevazione è stata circoscritta alla valutazione della leadership del Segretario Generale e delle posizioni di middle management (responsabili di Servizio/Titolari di Elevata qualificazione) rispetto alle quali appaiono più significativi lo sviluppo e il mantenimento di una gestione efficace della leadership.

Il processo di gestione della leadership è stato esaminato mediante la valutazione di comportamenti osservabili riconducibili a quattro sotto-criteri rintracciabili nella schematizzazione fornita dal CAF:

- 1) **Orientare l'organizzazione**, attraverso lo sviluppo della mission, della vision e dei valori.
- 2) **Gestire l'organizzazione**, la sua performance e il miglioramento continuo.
- 3) **Ispirare, motivare e supportare il personale** dell'organizzazione e agire come modello di ruolo.
- 4) **Gestire relazioni efficaci con le autorità politiche e gli altri stakeholder**.

Tali sotto-criteri sono stati esaminati secondo 3 o 4 livelli di valutazione, a seconda della posizione analizzata:

- 1) Valutazione dei dipendenti camerale
- 2) Valutazione dei colleghi di pari livello
- 3) Valutazione dei clienti/utenti
- 4) Autovalutazione

Il modello a 360° si presenta come un metodo di valutazione che offre al valutato l'opportunità di ricevere un feedback sulle sue prestazioni individuali dai colleghi di pari livello, dai collaboratori che coordina e dai clienti/utenti, e di mettere a confronto tali valutazioni con la percezione di sé (autovalutazione). Si tratta dunque di un metodo che porta a una valutazione olistica delle

prestazioni consentendo di mettere a fuoco i propri punti di forza e le aree di miglioramento e individuare più consapevolmente i percorsi di sviluppo personale e professionale.

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 2024 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 2024 sono stati liquidati nella mensilità di gennaio 2025 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 2025 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”*.

Per l'annualità 2025 l'istituto del Welfare integrativo sarà oggetto di contrattazione decentrata, la quale sarà impostata sul pieno rispetto dei reciproci ruoli di datore di lavoro e di rappresentanza sindacale, su approcci orientati alla correttezza e alla trasparenza e in coerenza con le linee strategiche pluriennali e con i gli obiettivi pluriennali definiti nel Piano triennale della performance.

Le parti disciplineranno in sede di contrattazione integrativa la concessione dei benefici di natura assistenziale e sociale nella forma di polizze sanitarie integrative delle prestazioni erogate dal Servizio sanitario nazionale, da erogare a tutto il personale camerale, sia dipendente che dirigente.

Per i suddetti benefici saranno utilizzate le risorse già stanziare per le medesime finalità pari ad € 17.714,47.

Nell'ipotesi di integrazione al CDI 2023-2025, siglata in data 18.11.2024 è stato modificato il quanto previsto all'art. 11 del CDI 2023-20215 siglato il 9.01.2023 per il personale dipendente relativamente alla destinazione delle risorse per il Welfare Integrativo per l'annualità 2025- art. 82 CCNL Funzioni locali 2019-2021.

L' ipotesi di accordo prevede l'adesione al Fondo di assistenza sanitaria integrativa *“Poste Vita Fondo Salute”*, individuato come quello che più si avvicina (quanto alle tipologie di prestazioni assicurate e alle relative modalità) ai fondi sanitari di derivazione squisitamente contrattuale, in attesa di verificare cosa accadrà per l'assistenza sanitaria integrativa nel settore pubblico e, quindi, quali spazi eventualmente si possano aprire per una soluzione ad hoc per il sistema camerale nel suo insieme.

Iniziativa n. 3 – FORMAZIONE E CONDIVISIONE DELLE COMPETENZE TRA DIPENDENTI¹⁵.

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 2024 (baseline)	Target 2025
Integrazione Piano di Formazione	SI / NO	SI	SI
Scambio – Progetto Al posto tuo		SI	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 e 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.

Inoltre, nel 2024 la Camera di commercio di Cosenza, insieme ad ARAN, ha sperimentato 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.
- 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.

La Camera di commercio di Cosenza ha dato attuazione al progetto prevedendo 2 fasi. La prima fase riguarda il coinvolgimento del personale della Camera di commercio di Cosenza. La seconda fase del progetto, contestuale alla prima, è diretta a incentivare la partecipazione del personale delle altre amministrazioni pubbliche della provincia e della Regione.

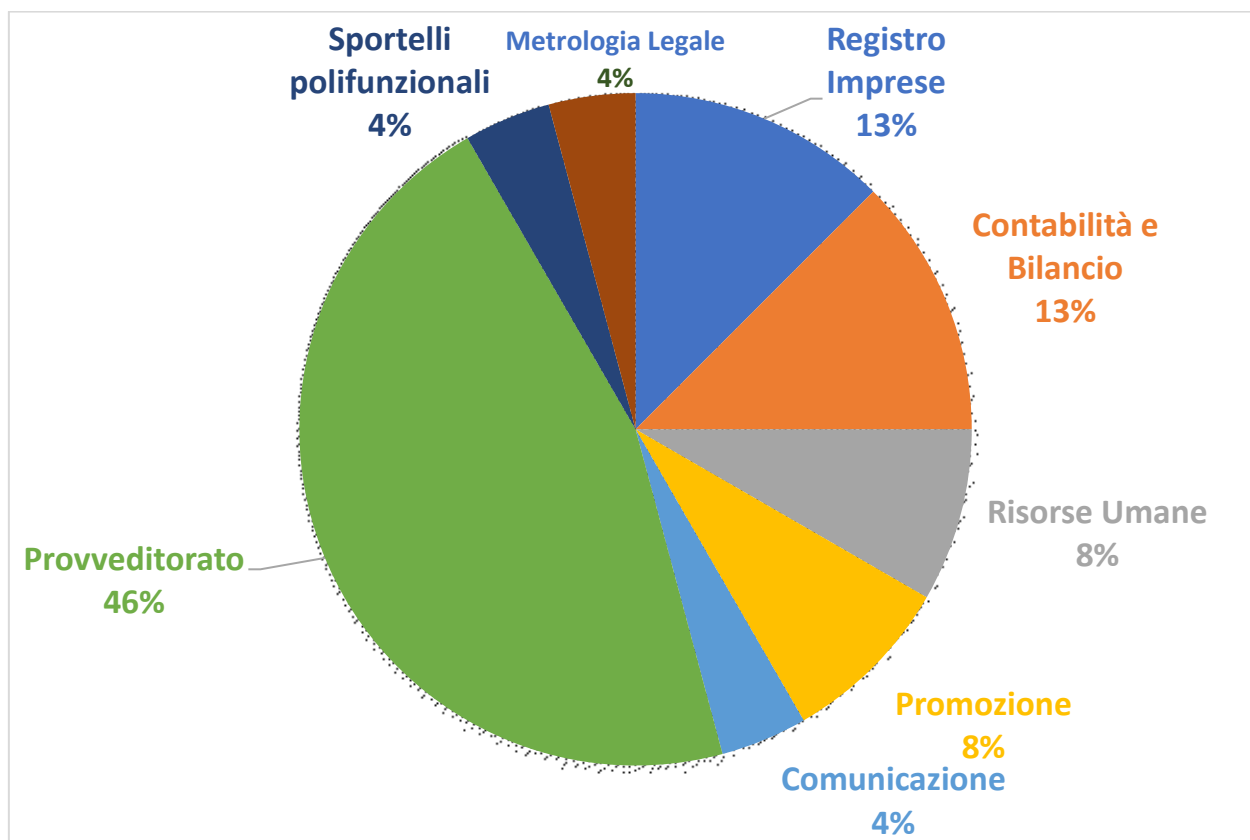
¹⁵ L'azione è parte dell'Obiettivo Operativo OO4.2.1 Migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e lo scambio di competenze. (Sez. 3.2 di questo Piano).

Il progetto ha preso il via mediante la predisposizione di un avviso rivolto al personale interno, volto a regolamentare la partecipazione da parte dei dipendenti camerale.

La call rivolta ai dipendenti è partita il 18.03.2024.

Nel 2024 si registra una partecipazione alta al progetto, vista la adesione da parte di 31 dipendenti camerale su 47, 28 dei quali hanno già realizzato un'esperienza formativa di scambio con un collega. Gli scambi realizzati nel 2024 sono 24, per un totale di 50,5 ore di scambio formativo.

Di seguito i settori in cui sono state realizzate le esperienze:



La seconda fase del progetto è dedicata alla pubblicità del progetto presso le altre amministrazioni pubbliche della provincia e della Regione, realizzata mediante:

- comunicato stampa,
- predisposizione di una sezione del sito istituzionale relativa al progetto (<https://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/al-posto-tuo>);
- campagna social;
- creazione di un indirizzo email dedicato alpostotuo@cs.camcom.it;
- avviso rivolto agli enti interessati a costruire insieme alla Camera di commercio di Cosenza questa rete di esperienze formative, ospitando in condizioni di reciprocità anche i dipendenti camerale presso le loro strutture;
- invio di una pec informativa ad alcuni enti pubblici;
- predisposizione di un form di adesione di facile compilazione (<https://forms.gle/SZKtNcyJQ5gpRUA66>).

Nell'anno 2025 la Camera di commercio intende dare ulteriore attuazione al progetto, favorendo lo scambio non solo tra dipendenti camerale ma coinvolgendo anche dipendenti di altre pubbliche 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 2025-2027 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 2024 (baseline)	Target 2025
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 2023-2025 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 2024 (baseline)	Target 2025
Realizzazione Indagine B.O.	SI / NO	SI	SI

3.4 PERFORMANCE INDIVIDUALE¹⁶



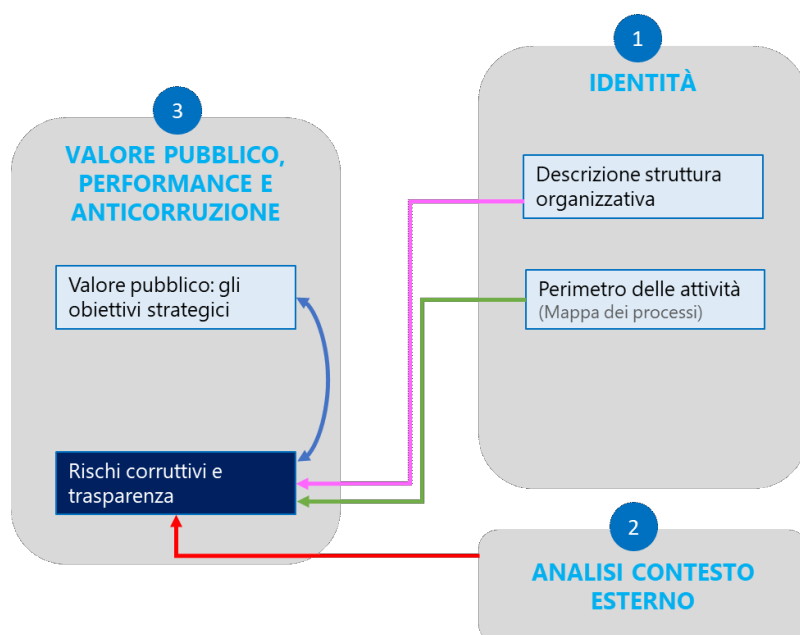
Ferme restando le considerazioni di cui alle sezioni precedenti circa l'allineamento integrale degli obiettivi dell'ente e, a cascata, del Segretario Generale, rispetto agli obiettivi comuni di Sistema 2025 la parte di questi ultimi che coincide con la Relazione Previsionale e Programmatica 2025 esistenti, 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 triennio prec.) vd. OS1.1	20%	6	
	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 triennio prec.) vd. OS2.1	20%	6	
	Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti: Raggiungimento dei target di cui all'obiettivo operativo OO4.1.5	20%	6	
	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%	6	
	Migliorare il clima organizzativo attraverso la formazione, la condivisione e lo scambio di competenze. KPI Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. (Dir. Funz. Pubbl. 14.1.2025): Obiettivo Operativo OO4.2.1	20%	6	
COMPORIMENTI	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
	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

¹⁶  Collegamento con il paragrafo 3.1 del PIAO "Valore pubblico: gli obiettivi strategici"

 Collegamento con il capitolo 3.2 del PIAO "Performance operativa"

3.5 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA¹⁷



Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2025-2027 **“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 PIAO, approva il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza del triennio 2025-2027 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 a 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 a 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,

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

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

art. 319, corruzione in atti giudiziari, art. 319-ter, induzione indebita a dare e promettere utilità, art. 319-quater), **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

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.

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 di questo Ente, riproponendo le linee adottate, nell'ottica del rafforzamento dell'anticorruzione.

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.

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

I capisaldi 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 e 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 (a 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.

Con la [delibera n. 605 del 19 dicembre 2023](#), l'**Autorità Nazionale Anticorruzione** ha approvato l'Aggiornamento 2023 del PNA 2022. La scelta è stata quella di concentrarsi solo sul settore dei contratti pubblici a seguito dell'entrata in vigore del **nuovo Codice**, individuando i primi impatti che esso sta avendo anche sulla predisposizione di presidi di anticorruzione e trasparenza. Sono stati esaminati i principali profili critici che emergono dalla nuova normativa e, di conseguenza, sostituite integralmente le indicazioni riguardanti le criticità, gli eventi rischiosi e le misure di prevenzione già contenute nel PNA 2022, con la precisazione delle parti superate ovvero non più in vigore dopo la data di efficacia del **d.lgs. 36/2023 del 1° luglio**.

È quindi stata rielaborata e sostituita la tabella contenente l'esemplificazione delle possibili correlazioni tra rischi corruttivi e misure di prevenzione della corruzione (tabella n. 12 del PNA 2022) con nuove tabelle aggiornate.

La parte finale è dedicata alla trasparenza dei contratti pubblici. Si è delineata la disciplina applicabile in materia di trasparenza amministrativa alla luce delle nuove disposizioni sulla digitalizzazione del sistema degli appalti e dei regolamenti adottati dall'Autorità, in particolare quelli adottati con le delibere ANAC nn. 261 e 264, e successivi aggiornamenti, del 2023. L'Allegato 1) a quest'ultima elenca i dati, i documenti, le informazioni inerenti il ciclo di vita dei contratti la cui pubblicazione va assicurata nella sezione "Amministrazione trasparente", sottosezione "Bandi di gara e contratti". Sono state inoltre fornite indicazioni sulla attuazione degli obblighi di trasparenza per le procedure nel periodo transitorio e a regime.

Tabella 3) La trasparenza applicabile nel periodo transitorio e a regime

Fattispecie	Pubblicità trasparenza
Contratti con bandi e avvisi pubblicati prima o dopo il 1° luglio 2023 ed esecuzione conclusa entro il 31 dicembre 2023	Pubblicazione nella "Sezione Amministrazione trasparente" sottosezione "Bandi di gara e contratti", secondo le indicazioni ANAC di cui all'All. 9) al PNA 2022.
Contratti con bandi e avvisi pubblicati prima o dopo il 1° luglio 2023 ma non ancora conclusi alla data del 31 dicembre 2023	Assolvimento degli obblighi di trasparenza secondo le indicazioni di cui al comunicato sull'avvio del processo di digitalizzazione che ANAC, d'intesa con il MIT, ha adottato con Delibera n. 582 del 13 dicembre 2023 .
Contratti con bandi e avvisi pubblicati dopo il 1° gennaio 2024	Pubblicazione mediante invio alla BDNCP e pubblicazione in AT secondo quanto previsto dalle disposizioni del nuovo Codice in materia di digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti di cui agli artt. 19 e ssgg e dalle delibere ANAC nn. n. 261/2023 e n. 264/2023 (e relativo Allegato 1) e successivi aggiornamenti.

3.5.1 Le misure generali di contrasto della corruzione¹⁸

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

Di seguito l'elenco delle misure di prevenzione della corruzione adottate dalla Camera.

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

¹⁸  Collegamento con il paragrafo 3.1 del PIAO "Valore pubblico: gli obiettivi strategici"



Tipologia di misura	Misura di prevenzione	Descrizione	Responsabili	Tempi
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Misure di disciplina del conflitto di interessi	- astensione dall'adozione di pareri, di valutazioni tecniche, di atti endoprocedimentali e del provvedimento finale da parte di soggetti che si trovino in situazioni nelle quali vi sia conflitto di interessi. - le modalità di valutazione e segnalazione della situazione di conflitto sono disciplinate dal codice etico portato a conoscenza di tutti i destinatari. - Applicazione delle norme in materia di conflitto di interessi	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Tutti i dipendenti]	[Vedi CdS n 4 del 30.12.2020] [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 e formazione	Misure di formazione	- Formazione generale, rivolta a tutti i dipendenti, e mirata all'aggiornamento delle competenze e alle tematiche dell'etica e della legalità - Formazione specifica rivolta all'RPCT, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio, mirato a valorizzare le politiche, i programmi e gli strumenti utilizzati per la prevenzione e ad approfondire tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nella Camera - Formazione sulle fasi e competenze necessarie a formulare il PTPCT e i suoi aggiornamenti	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Tutti i dipendenti, Dirigenti, RPCT, Organi politici]	[Vedi Piano Formazione CCIAA 2025]
PTPCT e rotazione ordinaria	Misure di rotazione	Per la struttura della Camera, l'applicazione di procedure di rotazione risulta essere attuabile nei seguenti frangenti: 1-rotazione periodica dei dipendenti non dirigenti nelle aree maggiormente a rischio E' inattuabile, per le funzioni dirigenziali essendo in servizio un unico Dirigente. Come indicato dall'ANAC nella determinazione n. 8/2015 e nel PNA 2019, in alternativa alla rotazione, è assicurata la distinzione delle competenze	[Responsabile della misura Sg – Responsabili dei processi Dipendenti non Dirigenti]	[Vedi CdS n 4 del 30.12.2020]



Tipologia di misura	Misura di prevenzione	Descrizione	Responsabili	Tempi
Trasparenza	Misure di trasparenza	<p>(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> <p>- rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. n.33/2013.</p> <p>- rispetto delle disposizioni in materia di pubblicità previste dal codice di cui al D.Lgs. 36/2023;</p> <p>- 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</p> <p>- 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).</p>	[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	<p>- 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.</p> <p>- nella redazione dei provvedimenti finali i Dirigenti e 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.</p>	[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:

Nel 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 proprio Piano triennale di Prevenzione Anticorruzione e Trasparenza PTPCT Sezione PIAO in vigore.

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, cui si rimanda.

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 rende disponibili appositi fac simile.

Sono allegati alla suddetta comunicazione di servizio:

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

3.5.1.1 Codice di comportamento

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.

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.

Il documento attualmente in vigore presso la Camera di commercio, adottato con la 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.

3.5.1.2 Codice Disciplinare

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 e alle RSU.

3.5.1.3 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.

3.5.1.4 Autorizzazioni allo svolgimento di incarichi d'ufficio – attività e 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 e 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 a 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 a 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 inconvertibilità 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 inconvertibilità 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 inconvertibili e incompatibili». Nella determinazione, cui si rinvia, sono precisati, tra l'altro, ruolo e funzioni del RPCT nel procedimento di accertamento delle inconvertibilità e delle incompatibilità.

3.5.1.5 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 precostituirsi 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 e 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.

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*.

3.5.1.6 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 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.

Fino a 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, a 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. A 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 a 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 a 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 a elevato rischio (a 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**.

3.5.1.7 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

➔ <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.

3.5.1.8 Formazione

La Camera di commercio di Cosenza prevede annualmente 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, 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*.

3.5.1.9 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 a 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.

La Camera di commercio di Cosenza inserisce i patti di integrità nelle procedure di appalto.

3.5.1.10 Trasparenza e diritto di accesso civico generalizzato

La trasparenza assume 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. 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 svolga, di norma, le funzioni di Responsabile per la trasparenza.

Tale scelta è stata seguita anche dalla Camera di commercio di Cosenza che ha nominato il Segretario Generale quale Responsabile della trasparenza. Il Responsabile della trasparenza coordina e fornisce indirizzi rispetto alla pubblicazione nel sito istituzionale dei dati concernenti

l'organizzazione e l'attività della Camera, assicurandone la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento, secondo le indicazioni contenute nel D.lgs. n. 33/2013 e secondo le altre prescrizioni vigenti.

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

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

In generale, in relazione alle cautele da adottare per il rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali nell'attività di pubblicazione sul sito istituzionale per finalità di trasparenza e pubblicità dell'azione amministrativa, si rinvia alle più specifiche indicazioni fornite dal Garante per la protezione dei dati personali¹⁹.

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 a esso nell'esercizio delle funzioni. Si consideri, a 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 RPD 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 confermato quale RPD dal 1 gennaio 2025, come da comunicazione di Giunta nella seduta n. 12 del 29.11.2024, il Funzionario camerale Avv. Francesco Catizone, già nominato con precedente delibera di Giunta camerale n. 73 del 27.11.2023.

¹⁹ 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.

3.5.2 Misure generali per i contratti pubblici

Le misure generali di prevenzione della corruzione tendono ad aumentare il livello di trasparenza delle procedure e a prevenire fenomeni di illegalità e corruzione negli appalti pubblici, e 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.

3.5.3 Misure anticorruzione specifiche²⁰

Di seguito si riportano in maniera sintetica le **misure specifiche** di contrasto alla corruzione, che sono dettagliate nelle singole **schede** di analisi e valutazione dei Rischi (**all. 2_1**).

A) Acquisizione e progressione del personale				
FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	TARGET	RESPONSABILE
B1.1.1 Acquisizione del personale	MO2 - codice di comportamento dell'ente	formazione specifica sul codice comportamento responsabili procedimento SI/NO - % dipendenti	SI - 100%	Segretario generale
B1.1.1 Acquisizione del personale	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata a un unico dirigente	Regolarità amministrativa approvazione bando a doppia firma SI/NO - % bandi	SI - 100%	Segretario generale
B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	MO1 - trasparenza	Chiarezza criteri valutazione firma schede per accettazione - %	SI - 100%	Segretario generale

B) Contratti pubblici				
FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	TARGET	RESPONSABILE
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata a un unico dirigente	Regolarità amministrativa approvazione determinazione a contrarre a doppia firma SI/NO - % atti	SI - 100%	Segretario generale
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se	Regolarità amministrativa approvazione bando/avviso pubblico a doppia firma SI/NO - % atti	SI - 100%	Segretario generale

²⁰  Collegamento con il paragrafo 3.1 del PIAO "Valore pubblico: gli obiettivi strategici"



	la responsabilità del procedimento o del processo è affidata a un unico dirigente			
--	---	--	--	--

C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato per il destinatario

FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	TARGET	RESPONSABILE
C1.1.F.F Formazione Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	MU23 - Controllo sulla turnazione e assegnazione casuale delle pratiche.	Report sull'assegnazione pratica - quotidiano/settimanale/mensile	Report quotidiano	Segretario generale
C1.1.F.F Formazione Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata a un unico dirigente	Gruppo unico - rotazione della tipologia di pratiche tra il personale addetto al RI	percentuale tipologia pratiche 100%	Segretario generale

D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario

FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	TARGET	RESPONSABILE
D3.1.2 Realizzazione progetti istituzionali per lo sviluppo delle imprese	Utilizzo all'interno dell'Ente di banche dati specifiche per realizzare controlli incrociati, condivisione di informazioni, et similia	Presenza documentazione in banche dati condivise e fornite di controlli incrociati SI/NO - % pratiche	SI - 100%	Segretario generale

E) Area sorveglianza e controlli

FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	TARGET	RESPONSABILE
C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata a un unico dirigente	verbali audizioni comprovanti presenza di più dipendenti SI/NO - % pratiche	SI - 100% audizioni	Segretario generale

F) Risoluzione delle controversie

FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	TARGET	RESPONSABILE
C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale	MO1 - trasparenza	N. Relazioni sulle turnazioni	2	Segretario generale

G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio				
FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	TARGET	RESPONSABILE
B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	MU17 - Nell'ambito delle risorse disponibili, creazione di meccanismi di raccordo tra le banche dati istituzionali dell'amministrazione, in modo da realizzare adeguati raccordi informativi tra i vari settori dell'amministrazione	% controlli sugli importi pagati nelle istanze di sgravio	100%	Segretario generale

3.5.4 Collegamento con gli 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.

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, OO3.1.4 – 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 OO4.1.3 Implementazione CRM Unioncamere)
- 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").

3.5.5 Monitoraggio e aggiornamento del Piano²²

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

²¹  Collegamento con il paragrafo 3.1 del PIAO "Valore pubblico: gli obiettivi strategici"

²²  Collegamento con il capitolo 5 del PIAO "Monitoraggio"

3.5.6 Sezione Trasparenza

3.5.6.1 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".

3.5.6.2 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 i dati di propria pertinenza, rispettando la tempistica indicata.

➔ <https://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/amministrazione-trasparente>

Nell'allegato 5 alla sezione 3.5 sono riportati gli obblighi di pubblicazione con le relative attribuzioni di competenza e tempistiche.

Il manuale sull'accesso civico "semplice" e "generalizzato", nel quale sono stati individuati procedure, ruoli e responsabilità per la gestione delle richieste dei cittadini e il relativo Registro sono pubblicati sul sito istituzionale.

➔ <https://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/accesso-civico>.

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 camerali
- 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** (OO3.1.4 – 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** (OO3.1.4 – 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; OO4.1.3 Implementazione CRM Unioncamere).

In merito alla pubblicazione della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO, 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 (a 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, rientrano 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 rientrano 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.

3.5.6.3 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.

3.5.6.4 Registro della Trasparenza

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>.

3.5.7 Sezione Antiriciclaggio

La Camera di commercio di Cosenza opera 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 Provveditore e ai Responsabili che si occupano di contributi.

L'Ente camerale istruisce il personale interessato 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.

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

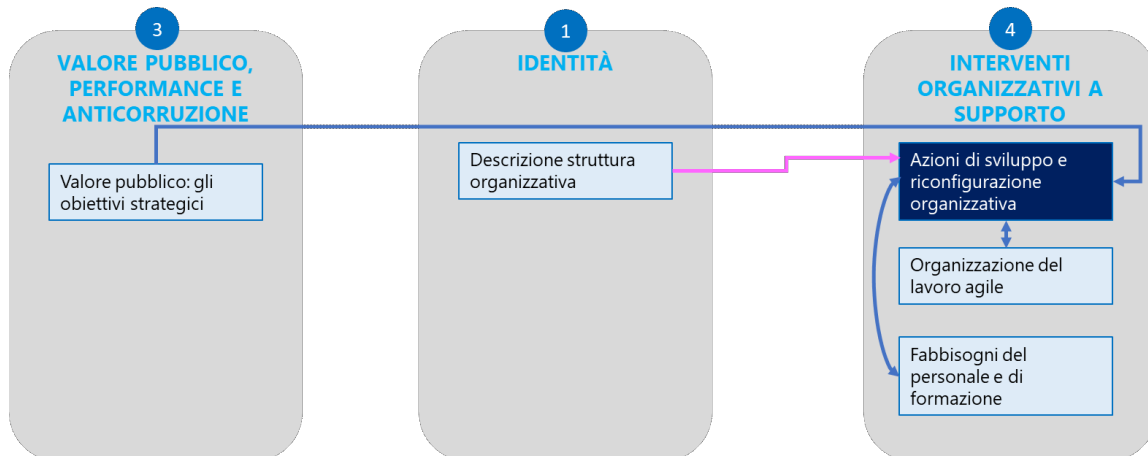
3.5.8 Allegati al paragrafo "Rischi corruttivi e trasparenza"

1. Metodologia e processo di elaborazione della sezione «Rischi corruttivi e trasparenza»;
2. Relazione RPCT 2024;
3. Mappatura dei processi Schede di Rischio;
4. Codice di comportamento aggiornato 2023 accompagnato dalla relazione illustrativa;
5. Procedura segnalazione condotte illecite aggiornata 2023;
6. Obblighi di trasparenza;

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.

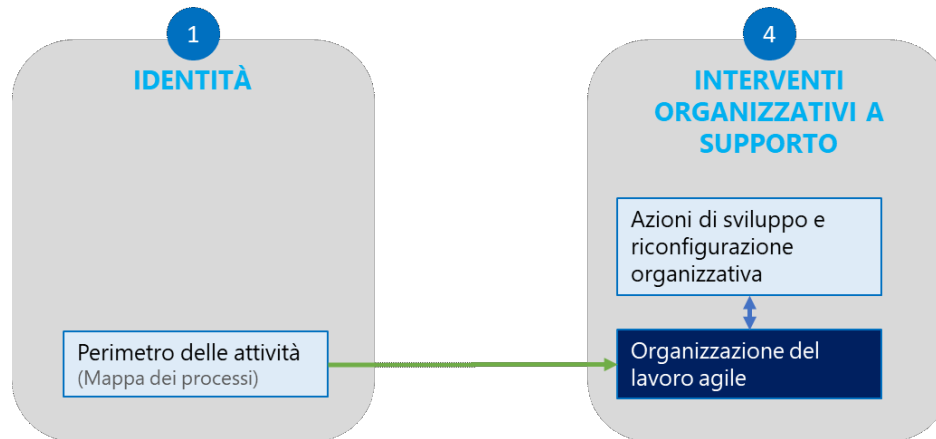
²³ [Collegamento con il capitolo 1 del PIAO "Identità dell'amministrazione"](#)

[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



A partire dal 2020, l'emergenza sanitaria legata al Covid-19 ha determinato una forte accelerazione alla diffusione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. L'istituto, già previsto dal quadro normativo (L. 124/2015 e L. 81/2017), fino a quel momento non era particolarmente diffuso. Così, in poco tempo e sotto la spinta delle condizioni emergenziali, gli enti sono stati chiamati a implementare soluzioni idonee a consentire il lavoro a distanza e a ridurre la presenza fisica nei luoghi di lavoro; ciò è stato, peraltro, reso possibile da pregresse scelte gestionali e tecnologiche, nonché dalla natura prettamente digitale di alcuni servizi camerali (in primis il Registro delle imprese).

Superata la fase d'emergenza, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni è progressivamente tornata a essere quella svolta in presenza ed è cessata la possibilità di erogare la prestazione lavorativa in modalità agile in assenza degli accordi individuali.

In relazione al mutato quadro normativo, la Camera di commercio di Cosenza ha avviato una riflessione sulle modalità di applicazione dell'istituto del lavoro in remoto, che tenesse conto dell'esigenza di garantire un adeguato presidio dei servizi per l'utenza e delle attività di back-office.

La policy per affrontare a regime il lavoro a distanza deve tenere conto delle specificità e delle esigenze operative legate al particolare profilo organizzativo della Camera di commercio di Cosenza che ha optato per un rientro integrale in presenza dei propri dipendenti. Stante un dimensionamento al di sotto della media del personale (meno di 50 unità in servizio) rispetto al bacino di imprese e utenti, infatti, si determina, in molti casi, la sussistenza in capo allo stesso dipendente di compiti e attività riconducibili a processi diversi e talora eterogenei, richiedendo perciò la compresenza con altri colleghi impegnati nel loro presidio al fine di garantire i livelli minimi di operatività.

²⁴ [↪ Collegamento con il paragrafo 4.1 del PIAO "Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa"](#)

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 e assicurare il rispetto degli equilibri di finanza pubblica.

La determinazione del fabbisogno implica un'attività di analisi e 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 e 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 Unioncamere:

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
D/Funzionari e EQ	16
C/Istruttori	22
B3/Operatori esperti	7
B1/Operatori esperti	2
A/Operatori	0
Totali	49

Con riferimento invece al numero degli occupati, al 31.12.2024 la situazione è la seguente:

Categoria	Dirigenti	D/Funzionari e EQ	C/Istruttori	B3/Operatori esperti	B1/Operatori esperti	A/Operatori	Totale
DOTAZIONE	2	16	22	7	2	0	49
OCCUPATI	1	15	20	6	1	0 ²⁵	43
POSTI SCOPERTI	1	1	2	1	1	0	6

Per la Camera di commercio di Cosenza non risultano allo stato attuale, posizioni soprannumerarie rispetto alla dotazione organica approvata con il Piano di Fabbisogno del personale 2022-2024.

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

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

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

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

²⁵ Categoria esaurita.

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

L'attuale assetto organizzativo è stato disegnato con la riorganizzazione messa in atto dalla Camera di commercio nel 2016 e successivamente aggiornato con il Piano di Fabbisogno 2022-2024 e con l'adozione di un nuovo organigramma nel 2023.

A distanza di più di un anno dalla introduzione del nuovo organigramma, alla luce della sua effettiva implementazione sul campo, si ritiene di dover in parte rimodulare l'attuale articolazione della dotazione in termini di profili professionali per meglio rispondere alle mutate esigenze di contesto, ferma restando la numerosità delle risorse umane.

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

Categoria	Nuova Dotazione Organica
Dirigenti	2
D1	15
C	25
B3	6
B1	1
Totali	49

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.

SPESA POTENZIALE MASSIMA DA DOTAZIONE DM MISE 16.2.2018 – VALORI AGGIORNATI AL CCNL 2019-2021

Categoria	Stipendio base	Stipendio annuo	CTR INPDAP	CTR ENPDEP	INAIL	IRAP	Totale	Posti	Totale Spesa Potenziale
Dirigenti	€ 3.616,60	€ 47.015,77	€ 11.189,75	€ 43,72	€ 237,43	€ 3.996,34	€ 62.483,02	1	€ 62.483,02
D/Funzionari e EQ	€ 1.934,36	€ 25.146,71	€ 5.984,92	€ 23,39	€ 126,99	€ 2.137,47	€ 33.419,48	15	€ 501.292,17
C/Istruttori	€ 1.782,74	€ 23.175,62	€ 5.515,80	€ 21,55	€ 117,04	€ 1.969,93	€ 30.799,94	23	€ 708.398,52
B3/Operatori esperti	€ 1.586,21	€ 20.620,72	€ 4.907,73	€ 19,18	€ 104,13	€ 1.752,76	€ 27.404,52	8	€ 219.236,19
B1/Operatori esperti	€ 1.586,21	€ 20.620,72	€ 4.907,73	€ 19,18	€ 104,13	€ 1.752,76	€ 27.404,52	3	€ 82.213,57
A/Operatori	€ 1.503,70	€ 19.548,07	€ 4.652,44	€ 18,18	€ 98,72	€ 1.661,59	€ 25.978,99	1	€ 25.978,99
								51	€ 1.599.602,45

Assumendo conseguentemente, quale punto di partenza, la spesa potenziale massima di **€ 1.599.602,45** occorre calcolare con i medesimi parametri la spesa del personale in servizio 31/12/2024 (43 unità) così come quantificata nella seguente tabella.

Categoria	Stipendio base	Stipendio annuo	CTR INPDAP	CTR ENPDEP	INAIL	IRAP	Totale	Posti	Totale Spesa al 31.12.2021
Dirigenti	€ 3.616,60	€ 47.015,80	€ 11.189,76	€ 43,72	€ 237,43	€ 3.996,34	€ 62.483,06	1	€ 62.483,06
D/Funzionari e EQ	€ 1.934,36	€ 25.146,71	€ 5.984,92	€ 23,39	€ 126,99	€ 2.137,47	€ 33.419,48	15	€ 501.292,17
C/Istruttori	€ 1.782,74	€ 23.175,62	€ 5.515,80	€ 21,55	€ 117,04	€ 1.969,93	€ 30.799,94	20	€ 615.998,71
B3/Operatori esperti	€ 1.586,21	€ 20.620,72	€ 4.907,73	€ 19,18	€ 104,13	€ 1.752,76	€ 27.404,52	6	€ 164.427,14
B1/Operatori esperti	€ 1.586,21	€ 20.620,72	€ 4.907,73	€ 19,18	€ 104,13	€ 1.752,76	€ 27.404,52	1	€ 27.404,52
A/Operatori	€ 1.503,70	€ 19.548,07	€ 4.652,44	€ 18,18	€ 98,72	€ 1.661,59	€ 25.978,99	0	€ 0,00
								43	€ 1.371.605,60

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 imposta come vincolo esterno dalla legge o da altra fonte, in relazione ai rispettivi ordinamenti..." , e rilevato che la differenza tra tale spesa potenziale massima imposta dal citato D.M. MISE 2018, pari ad **€ 1.599.602,45** e spesa annua per il personale in servizio al 31/12/2024, pari a **€ 1.371.605,60** corrisponde a **€ 227.996,89** per cui, in ogni caso, la spesa per nuove assunzioni va contenuta entro tale cifra, occorre calcolare, ai sensi dell'art. 1, comma 450, della legge 145/2018, la spesa corrispondente alle cessazioni dal servizio che, qualora inferiore a detto importo andrebbe a diminuire tale capacità assunzionale.



Anno	Categoria	Importo annuo	Note
2022	Ripporto Resti 2021	€ 42.485,58	
	Totale cessazioni:	€ 58.204,46	Importi CCNL 19-21
	n. 1 C/Istruttore	€ 30.799,94	
	B1/Operatori esperti	€ 27.404,52	
	TOTALE RESTI:	€ 100.690,04	
	utilizzabile entro 2024	€ 42.485,58	
	utilizzabile entro 2025	€ 58.204,46	
2023	Ripporto Resti 2022	€ 100.690,04	
	Totale cessazioni:	€ 30.799,46	Importi CCNL 19-21
	n. 1 C/Istruttore	€ 30.799,46	
	TOTALE RESTI:	€ 131.489,98	
	utilizzabile entro 2024	€ 42.485,58	
	utilizzabile entro 2025	€ 58.204,46	
	utilizzabile entro 2026	€ 30.799,46	
2024	Ripporto Resti 2023	€ 131.489,98	
	Totale cessazioni:	€ 149.828,40	Importi CCNL 19-21
	Cessazione n. 1 Funzionario/EQ	€ 33.419,48	
	Cessazione n. 2 Istruttori	€ 61.599,87	
	Cessazione n. 2 Operatori esperti	€ 54.809,05	
	Totale utilizzi:	-€ 30.799,94	
	Piano 24-26: n. 1 C/Istruttore	-€ 30.799,94	Resti 2024
	Resti non riportabili	-€ 11.685,64	Resti 2024
	TOTALE RESTI:	€ 238.832,80	
	utilizzabile entro 2025	€ 57.434,45	
utilizzabile entro 2026	€ 30.445,76		
utilizzabile entro 2027	€ 149.828,40		

Come si evince dalla suddetta tabella, la spesa per cessazioni nel triennio 2022-2024, cui fare riferimento nel presente Piano è pari a **€ 238.832,80** che risulta pertanto superiore alla differenza tra spesa potenziale massima e spesa effettiva del personale in servizio al 31.12.2024, pari a **€ 227.996,89**. 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 2025 si attesta su **€ 227.996,89**.

4.3.6 Piano occupazionale

4.3.6.1 *Vincoli alla definizione del fabbisogno quantitativo.*

Si provvede alla definizione del piano occupazionale 2025 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 a una interpretazione rigorosa, intende utilizzare i resti delle capacità assunzionali limitatamente al triennio precedente 2022-2024.

Quindi questa la situazione:

- 2022 – cessati:
 - n. 1 Cat. Operatori esperti (ex B1);
 - n. 1 Cat. Istruttori (ex 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. Istruttori (ex C);
- 2024 – cessati:
 - n. 2 Cat. Istruttori (ex C);
 - n. 1 Cat. Funzionari ed EQ (ex. D);
 - n. 2 Cat. Operatori esperti (ex B1/B3);
 - n. 1 Cat. Operatori (A) (Categoria protetta, in esaurimento dal 2021).

Il budget assunzionale spendibile nella programmazione è pari alla spesa di tali cessazioni, al netto dei resti già utilizzati e dell'importo corrispondente alla categoria protetta²⁶.

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

²⁶ Nella direttiva 1/2019 del DFP si legge (pagina 13): "Va da sé che le cessazioni di personale appartenente alle categorie protette non vanno computate ai fini della determinazione delle risorse utili per le nuove assunzioni".

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 2025-2027 diventa:

- **2025**
 - n. 1 unità dirigenziale;
 - n. 5 unità istruttori;
- **2026 (o successivi)**
 - allo stato attuale, non si prevedono ingressi.

Per quanto riguarda, in particolare, l'unità dirigenziale programmata per il 2025 si rappresenta quanto segue.

Nel corso degli anni, come può constatarsi dalla tabella sottostante, sono stati presenti prima 4 dirigenti, poi 3, poi due, fino alla riduzione a uno solo. La media del rapporto dirigenti/personale è stata, quindi, di uno ogni 25 dipendenti fino alla modifica operata dal Decreto Ministeriale del 16 febbraio 2018, con la quale si è registrato un aumento del carico del 100% poiché il rapporto è stato, ed è di 1 dirigente ogni 50 dipendenti.

La modifica della dotazione organica da due a un dirigente è stata effettuata con Decreto Ministeriale del 16 febbraio 2018, frutto del periodo di riforma del sistema camerale e, quindi, di una situazione contingente che in alcun modo riflette la volontà organizzativa dell'Ente, oltre che essere oramai superata con il completamento della riforma del sistema camerale e il conseguente sblocco del turn over. Pertanto, nel 2022 con delibera della Giunta camerale n. 81 del 22.12.2021 di adozione del Piano triennale dei fabbisogni 2022-2024 la dotazione organica è stata rimodulata provvedendo a istituire il secondo posto di dirigente.

ANNO	2001	2009	2012	2018	2022
Provvedimento	D.G. 184/5.12.01	D.G. 129/19.11.09	D.G. 30/26.4.12	D.M. 16.2.18	D.G. 81/22.12.21
Dirigenti	4	3	2	1	2
A	5	2	2	1	0
B	20	16	16	11	9
C	30	28	29	23	22
D	24	19	18	15	16
Totale personale	83	68	67	51	49
Totale personale non dirigente	79	65	65	50	49
Rapporto "personale non dirigente/dirigenti"	20	22	33	50	25
Valore medio 2001-2017 del rapporto "personale non dirigente/dirigenti"	25				

L'ampliamento della dotazione organica nuovamente a 2 dirigenti, oltre a essere (come detto) fisiologicamente rappresentativa della struttura organizzativa della Camera, riflette la scelta della Giunta di potenziamento dei servizi attraverso l'approvazione dei nuovi standard (avvenuta con Delibera di consiglio camerale n. 5 del 28.07.2021) che comporta altresì l'attivazione di nuovi servizi e di processi di riorganizzazione finalizzati all'accrescimento dei livelli qualitativi e quantitativi dei servizi esistenti, ai quali è correlato un ampliamento delle

competenze con incremento del grado di responsabilità e di capacità gestionale della dirigenza oltre che il citato incremento stabile della dotazione organica.

Di conseguenza, con delibera della Giunta camerale n. 77 del 22.12.2022 è stato approvato il nuovo Organigramma, assegnando al Segretario generale la copertura a interim della posizione dirigenziale che ora si intende finanziare per assegnarla a nuovo dirigente previa selezione, salvo le successive rotazioni degli incarichi secondo la normativa vigente.

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

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

La situazione fotografata da Unioncamere ai fini del Piano di razionalizzazione approvato dal Ministero dello Sviluppo Economico con D.M. 16/02/2018, prescindendo da un'effettiva rilevazione dei fabbisogni, restituisce una configurazione difforme dall'impianto organizzativo adottato dall'ente (con due aree dirigenziali) poiché la presenza di un solo dirigente è frutto esclusivamente di una situazione contingente (numero di posti coperti all'epoca della rilevazione) e non alla reale valutazione operata dall'ente rispetto alla complessità della propria organizzazione. Questo comporta sull'unica figura dirigenziale l'accentrarsi di tutte le funzioni, oltre che di quelle di segretario generale, con un appesantimento anche con riferimento al numero di risorse umane da coordinare quantificabile in un incremento di oltre il 100% non solo rispetto al disegno originario ma anche rispetto al dato medio rilevato negli ultimi 20 anni.

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

In questo quadro, fino al permanere del blocco del turnover, dettato dalle esigenze di riforma del sistema camerale, la Camera ha gioco forza rispettato la dotazione organica come risultante dalla cristallizzazione ministeriale.

Appena è stato possibile per legge, la Camera ha finalmente potuto rimodulare la propria dotazione organica, operando prima (nel 2021) per il personale del comparto (con una programmazione del fabbisogno ritenuta strategica secondo la Funzione Pubblica) successivamente (nel 2022) anche per il personale dirigente, addirittura sacrificando posti in dotazione organica relativi al personale del comparto allo scopo di rispettare i limiti di legge imposti dalla c.d. “spesa potenziale massima”.

Il reinserimento del posto di dirigente in dotazione organica, deciso con delibera di Giunta n. 81 del 22.12.2021, è coerente anche con l'ampliamento in generale del ventaglio di servizi. Rispetto a tale ampliamento, in particolare, l'area organizzativa di destinazione della nuova figura dirigenziale si connota per una maggiore attenzione agli aspetti della sostenibilità ambientale e sicurezza energetica, dell'inclusione sociale, della transizione digitale, della crisi

d'impresa, dell'assistenza e sviluppo allo Start-up di impresa, alla valorizzazione del patrimonio informativo camerale e alle attività di progettazione dirette a intercettare fondi nazionali e comunitari.

Nel Piano del fabbisogno 2025-2027, e quindi nella contestualità del triennio di istituzione del posto di dirigente, si prevede nell'ambito del Piano occupazionale 2025, di procedere alla copertura della suddetta unità dirigenziale, richiamando le motivazioni a suo tempo evidenziate per incremento della dotazione organica di una unità di qualifica dirigenziale nel Piano del fabbisogno 2022-2024. Tale copertura avverrà utilizzando le risorse corrispondenti alle capacità assunzionali che si sono liberate in esito alla riconfigurazione organica sopra descritta, alle cessazioni registrate al 31.12.2021 e ai resti utilizzabili per come descritti in dettaglio nel suddetto PIAO 2022-2024, e in alcun modo collegate alle disponibilità generatesi in seguito alle cessazioni avvenute nell'anno 2024.

4.3.6.2 Step procedurali

- 1) Si prende atto dell'avvenuto espletamento da parte del Segretario Generale delle procedure di mobilità obbligatorie di cui all'art. 34 bis D. Lgs n.165/2001;
- 2) preve relazioni sindacali, approvazione in Giunta del Piano fabbisogno;
- 3) avvio nel 2024 della procedura concorsuale per le n. 5 unità dell'area Istruttori, senza espletamento della procedura di mobilità volontaria per evidenti ragioni di economicità.

Rispetto al punto precedente, in coerenza con la normativa vigente, come stabilito nella Deliberazione di giunta n. 56 del 26.10.2024, l'Ente deve preliminarmente esperire la procedura di mobilità volontaria esterna ex art. 30 del D.lgs. n. 165/2001, con slittamento dell'eventuale procedura concorsuale al 2025.

Avuto riguardo all'unità dirigenziale, occorrerà costruire il relativo fondo e definire il profilo con successivo atto.

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. 1 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 scoperture, 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 a 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.

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.

Dal riconoscimento come best practice internazionale dell'OCSE nella piattaforma OPSI nel 2017 e nel 2024, al conseguimento di due "Premi Olivetti" nel 2017 e nel 2019, dalla

partecipazione costante al Salone della CSR dell'Innovazione Sociale e alla finale del Premio nazionale OpenGov Champion 2019, fino alla recente adesione al Global Compact delle Nazioni Unite e al ruolo di protagonista nel comitato organizzatore di IGF Italia, che ha ospitato nelle ultime due edizioni (2020-2021), la Camera di commercio si afferma oggi come un'istituzione dal profilo di grande prestigio, riconosciuta non solo a livello locale, ma anche nazionale e internazionale.

La visione strategica dell'ente si articola in due principali direttrici. Da un lato, realizzare un cambiamento orientato all'interno, volto a consolidare il modello organizzativo #OpenCameraCosenza, attraverso la continua valorizzazione del personale e la promozione di una cultura del miglioramento continuo. Questo percorso punta ad approfondire la conoscenza delle competenze e delle soft skills dei dipendenti, favorendone lo sviluppo, soprattutto in ambito digitale, attraverso processi di condivisione della conoscenza e formazione mirata. Dall'altro, concretizzare un cambiamento proiettato verso l'esterno, rivolto alle altre istituzioni per favorire la diffusione del #ModelloCameraCosenza all'interno della rete formale del sistema e alle altre Pubbliche Amministrazioni, ma anche alle imprese, per proporsi come un agente attivo di cambiamento e innovazione.

In questa cornice, di fronte al significativo ricambio generazionale previsto nella Pubblica Amministrazione, in termini di competenze e professionalità, diventa imperativo adottare un approccio strategico per attrarre, selezionare e trattenere i talenti migliori. Investire in attività di employer branding è essenziale per rendere la PA competitiva rispetto al settore privato, superando il deficit di attrattività legato a una percezione spesso meno positiva della "reputazione" della Pubblica Amministrazione come datore di lavoro. Comunicare efficacemente i valori dell'Ente e le opportunità connesse all'impiego pubblico può motivare sia il personale attuale che i potenziali candidati a scegliere questo percorso professionale per ragioni che vanno oltre le motivazioni intrinseche legate al servizio alla collettività.

La Camera di commercio di Cosenza è una delle realtà pubbliche più all'avanguardia in termini di digitalizzazione delle infrastrutture, per questo motivo, è cruciale non solo dotare il personale di strumenti tecnologici adeguati per lavorare da remoto, ma anche promuovere un cambiamento culturale nell'approccio al lavoro, che favorisca versatilità, efficienza e creatività.

Per raggiungere questo obiettivo, è necessario avviare percorsi formativi mirati a sviluppare una solida cultura digitale a tutti i livelli organizzativi e a definire nuovi sistemi di valutazione delle performance, che rendano misurabili e tangibili i benefici della digitalizzazione sul lavoro e sui risultati.

Questo processo di crescita organizzativa è stato già accelerato dall'introduzione di nuove professionalità, già esperte in ambito digitale, capaci di guidare con immediatezza l'Ente verso una piena maturità digitale. Attraverso un'efficace condivisione della conoscenza, queste figure hanno iniziato a fungere da catalizzatori del cambiamento, trasferendo competenze e know-how al personale già in forza. La trasformazione digitale all'interno della Camera di commercio permette di potenziare la conoscenza degli strumenti tecnologici disponibili, migliorare la gestione dei processi e offrire un servizio di consulenza qualificato, in grado di orientare le aziende verso opportunità di sviluppo e crescita. In questo contesto, l'infrastruttura digitale della Camera, già molto avanzata rispetto ad altre Pubbliche Amministrazioni, e l'esperienza consolidata dei Punti Impresa Digitale continuano a rappresentare risorse strategiche per accompagnare le imprese nei loro percorsi di innovazione e digitalizzazione.

L'ulteriore obiettivo che ci si pone ora è quello di coinvolgere in modo più diretto le imprese non solo nei processi di trasformazione digitale, diffondendo una cultura dell'innovazione che alimenti un circolo virtuoso di crescita e sviluppo, ma anche nella ideazione e produzione dei servizi camerati. La Camera di commercio ritiene essenziale, pertanto, potenziare le modalità di interazione con gli utenti, per divulgare in modo chiaro e completo le fasi di lavorazione delle istanze e sensibilizzare il pubblico sull'impegno professionale e sui tempi di gestione legati alle diverse tipologie di procedimenti. Con questo approccio, si punta alla massima trasparenza, pubblicità e coinvolgimento attivo dell'utente, trasformandolo in un partner consapevole nella fruizione dei servizi, e garantendo al contempo un feedback dettagliato e trasparente agli stakeholder. Parallelamente, è cruciale stabilire fin da subito un rapporto diretto e duraturo con le nuove imprese, presentando i principali servizi e le opportunità offerte dall'Ente a supporto della loro crescita e per lo sviluppo economico del territorio.

Per tutti questi motivi, è fondamentale integrare nell'organico figure professionali capaci di **"recarsi presso le imprese"**, ossia di gestire in modo efficace azioni e relazioni tipiche dell'account management, personalizzate e costruite su misura delle esigenze delle imprese, che sono i primari stakeholder dell'ente e del sistema camerale e da innestare trasversalmente nell'intera organizzazione.

A fronte di tali considerazioni, il Segretario Generale propone di realizzare l'attività di reclutamento delle suddette scoperture con l'inserimento di cinque figure appartenenti all'area degli istruttori con profilo professionale di Istruttore Servizi per la Trasparenza e per lo Sviluppo della competitività.

Area degli Istruttori (ex Categoria C) (n. 5 unità da coprire)

Profilo professionale: Istruttore Servizi per lo Sviluppo della competitività e per la Trasparenza: Assistente ai Servizi Account management. Fornisce supporto al proprio responsabile e collabora alla gestione e presidio dei servizi per la competitività, lo sviluppo territoriale e la valorizzazione del turismo, per l'innovazione e lo sviluppo delle imprese, fornendo assistenza per la valutazione della maturità digitale delle imprese, per i processi di transizione green, per il supporto all'internazionalizzazione, l'erogazione dei servizi in concorrenza. Collabora alla gestione dei servizi di front office alle imprese, in particolare, dei servizi certificativi, di e-government, protesti, tutela dei diritti di privativa, e alla gestione e presidio dei servizi di alternanza, orientamento e sostegno all'occupazione. Svolge compiti istruttori all'interno dei processi nei quali opera, anche mediante raccolta, organizzazione ed elaborazione di dati e informazioni di natura complessa, come a esempio nel caso di bandi per l'erogazione di finanziamenti alle imprese. Definisce, implementa e monitora sistemi basati su database. Si attiva nella promozione di iniziative di assistenza e supporto nella comunicazione, cura relazioni interne, anche di natura negoziale, e relazioni esterne, anche complesse, di tipo diretto. Opera in base alle direttive di massima del responsabile e a procedure predeterminate, con significativa ampiezza di soluzioni possibili. È responsabile di risultati relativi a specifici processi. Svolge altre attività ascrivibili all'area di appartenenza.

4.3.6.4 Piano occupazionale: Promocosenza

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale dell'Azienda Speciale è esposto nell'Allegato 8.

4.3.7 Piano di formazione

La Pubblica amministrazione, in quanto organizzazione deputata a erogare servizi alla collettività, fonda essenzialmente la sua efficacia, oltre che sugli strumenti e sulle piattaforme in uso, sulle capacità e competenze del capitale umano in essa operante.

Per questo motivo, la formazione del personale è una leva strategica fondamentale per conseguire effettivi miglioramenti nella gestione dei servizi e per accompagnare i processi di cambiamento organizzativo in atto all'interno dell'ente.

Nell'ambito della gestione del personale, le pubbliche amministrazioni sono perciò tenute a programmare annualmente l'attività formativa, al fine di garantire l'aggiornamento professionale dei propri dipendenti e creare le condizioni per il raggiungimento degli obiettivi di miglioramento dei servizi.

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 e 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. a 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 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.

Le due Direttive del Ministro della Pubblica amministrazione rispettivamente del 23 marzo 2023 e del 28 novembre 2023 hanno previsto, tra le altre cose, la definizione di adeguati obiettivi formativi e il raggiungimento di target di formazione su base annua in termini di ore fruite da ogni singolo dipendente.

4.3.7.1 La metodologia

L'offerta formativa per i dipendenti camerali deve essere ampia e diversificata sia nelle metodologie che negli strumenti, così da 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.

Il processo di pianificazione dell'attività formativa avviene tenendo conto dei feedback raccolti dai dipendenti in ordine alle iniziative pregresse nonché delle proposte di miglioramento e segnalazioni pervenute, rispetto alle quali il Segretario generale provvede a fare sintesi grazie anche al supporto dei Responsabili dei servizi.

L'analisi dei fabbisogni e la conseguente individuazione degli interventi formativi viene effettuata in sinergia e coerenza con l'annuale ciclo di programmazione dell'attività amministrativa: in funzione degli obiettivi strategici e dagli obiettivi operativi a essi collegati, vengono, infatti, individuati i percorsi formativi più idonei per coadiuvare il loro raggiungimento.

4.3.7.2 Le risorse finanziarie necessarie e disponibili

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 provveda 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.

Nel Bilancio di previsione per il 2025 è stato previsto un Budget per l'attività formativa pari a € 23.355.00.

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

In coerenza con l'analisi del contesto e con le strategie individuate dall'ente, nonché alla luce del nuovo CCNL Funzioni Locali, le attività formative individuate nel presente piano sono finalizzate al conseguimento dei seguenti obiettivi:

- garantire l'aggiornamento del personale sulle principali novità normative e rispetto a eventuali innovazioni intervenute;
- 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;
- sviluppare le competenze digitali necessarie per assicurare una migliore operatività dei servizi;
- 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.
- sviluppare le potenzialità dei dipendenti in funzione dell'affidamento di incarichi diversi e della costituzione di figure professionali polivalenti.

4.3.7.4 Le modalità di fruizione

Sulla base dei fabbisogni formativi emersi e in relazione alla specificità dei singoli percorsi da attivare, sarà valutata di volta in volta l'opportunità di fare ricorso a enti pubblici o privati specializzati o a società del Sistema camerale quali provider della formazione esterna, da ingaggiare tramite affidamenti sul MePA e Consip o convenzioni (come nel caso delle Università).

La fruizione delle iniziative formative - ai fini del necessario contenimento di costi e tempi - dovrà avvenire ordinariamente nella modalità «a distanza», 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 modalità di formazione interna e knowledge sharing, che consentano la condivisione e la circolazione delle conoscenze acquisite e già presenti nell'ente. 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 a incidere sul budget a disposizione per la formazione, anche se inseriti nel presente Piano.

La Camera di commercio, vincitrice della V Edizione del Premio AIF per l'eccellenza nella formazione, continuerà a promuovere il cd "metodo blende olivettiano" aprendosi a una logica di confronto con professionisti, imprese, dipendenti di altre PA, ecc.

Inoltre, essa aderisce al Network Conti&Controlli nelle Amministrazioni Pubbliche (NETCAP) della SDA BOCCONI rivolto alla Amministrazioni pubbliche con lo scopo di creare sinergia collaborativa attraverso la partecipazione a giornate formative di confronto su tematiche comuni a tutti gli associati.

4.7.3.5 Le aree di intervento della formazione

Il programma formativo sarà articolato in base a tre principali linee d'intervento.



Formazione obbligatoria /
finalizzata ad adempimenti di
compliance



Formazione trasversale



Formazione tecnica e
specialistica







Il Piano della formazione riportato di seguito non rappresenta un elenco chiuso ed esaustivo dei percorsi da attivare, quanto piuttosto uno schema di riferimento integrabile nel corso dell'anno con altri interventi formativi che dovessero rendersi necessari in funzione di specifiche esigenze o di particolari contingenze, ovviamente nei limiti delle risorse finanziarie complessivamente disponibili.

In ogni caso, l'ente si impegna a promuovere e garantire un'adeguata offerta formativa a ogni dipendente, così come previsto nelle relative Direttive del Ministro della Pubblica amministrazione.

In particolare, per conseguire gli obiettivi formativi necessari per l'attuazione dei processi di innovazione promossi dal (e necessari per l'attuazione del) PNRR, secondo la Direttiva del 14.01.2025, le amministrazioni si avvalgono in primo luogo delle risorse messe a disposizione a titolo gratuito dal Dipartimento della funzione pubblica attraverso la piattaforma "Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni" (Syllabus). La formazione erogata su Syllabus, inoltre, può essere integrata in programmi di formazione proposti dalla SNA e da Formez PA, costituendo i primi moduli di tali programmi.

Tenuto conto di quanto sopra, la Camera di commercio procederà alla registrazione sulla piattaforma Syllabus e – compatibilmente con il livello di aggiornamento dei contenuti della piattaforma rispetto alle esigenze della Camera – vi farà ricorso per la fruizione della formazione relativamente ai fabbisogni formativi qui di seguito indicati, in aggiunta alle modalità di erogazione più avanzate e già ampiamente consolidate presso l'ente.

KPI	Algoritmo	Target
Capacità di garantire la fruizione di un'offerta formativa adeguata ai dipendenti camerati	N. dipendenti che fruiscono almeno 40 ore di formazione nell'anno / N. dipendenti totali	≥25%

Processo	Iniziativa formativa	Servizio «Più sociali»	Servizio «Più vicini alle imprese»	Servizio «Più verdi»	Servizio «Più intelligenti»	Servizio «Più connessi»
 A1.2	ANTICORRUZIONE I LIVELLO - Aggiornamento delle competenze relative alle tematiche dell'etica, della legalità, anticorruzione e codice di comportamento					
 A1.2	ANTICORRUZIONE II LIVELLO - Approfondimento tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto (rivolta a RPCT e funzionari addetti alle aree a rischio)					
 A1.2	Aggiornamento normativa privacy per tutto il personale					
 A1.2	Tutela dei dati personali (corso di formazione per DPO)					
 B1.1	Fascicolazione					
 B1.1	Intervento formativo in materia previdenziale e pensionistica					



Processo	Iniziativa formativa	Servizio «Più sociali»	Servizio «Più vicini alle imprese»	Servizio «Più verdi»	Servizio «Più intelligenti»	Servizio «Più connessi»
A3.1	Iniziativa formativa su I.A. generativa e sull'ingegneria dei prompt					
B2.1	Aggiornamenti/approfondimenti Appalti Pubblici					
B2.1	Corso di formazione in materia di transizione energetica per ufficio provveditorato					
B3.1	Novità nella gestione della riscossione ordinaria del diritto annuale col nuovo applicativo Diana-Disar					
B3.1	Riforma della riscossione coattiva introdotta dal D.Lgs. 110/2024					
B3.1	Gestione del contenzioso, con particolare riferimento al contenzioso tributario e a quello relativo alle materie di competenza camerale alla luce della Riforma Cartabia e della nuova normativa in materia di processo tributario					
B3.2	Approfondimenti normativi e amministrativi contabili e giuridici sull'erogazione di contributi pubblici, concessioni, ecc.					
B3.2	Riforma del sistema di contabilità economico-patrimoniale ACCRUAL prevista dal PNRR					
C1.1	Titolare effettivo e decreto anticiclaggio					
C1.1	Requisiti morali e professionali attività regolamentate e revisione dinamica agenti e mediatori					
C1.1	Accertamento sanzioni RI/REA					
C2.5	Corso di formazione per gestione biblioteca e museo metrico					
C2.7	Approfondimenti in materia di procedure concorsuali, composizione negoziata della crisi d'impresa e delle procedure di composizione della crisi da sovraindebitamento					
C2.7	Mediazione civile e commerciale come modificata dalla Riforma Cartabia, dal DM 150/2023 e da successivi interventi normativi					
C2.7	Arbitrato tra modifiche normative e novità regolamentari					
D	Aiuti di Stato - Nuovo Piano Pluriennale Fondi strutturali Europei					
D	Progettazione comunitaria con particolare riferimento ai fondi comunitari a gestione diretta					

Processo	Iniziativa formativa	Servizio «Più sociali»	Servizio «Più vicini alle imprese»	Servizio «Più verdi»	Servizio «Più intelligenti»	Servizio «Più connessi»
D3.1	Approfondimenti su normative e strategie creazione e gestione di DMO e DMC					
D4.2	Start-up e PMI					
D6.4	Formazione per l'efficace impiego della Piattaforma PABLO - Popolazione, addetti, bilanci per localizzazione					

Piano formativo triennale Unioncamere di sviluppo e potenziamento delle professionalità camerali

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

Nell'ambito di questo programma nazionale, Unioncamere ha avviato una serie di linee formative, che hanno visto il coinvolgimento del personale della Camera di commercio di Cosenza (e anche 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 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 Camera.

Anche nel 2025 proseguirà 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 con azioni formative volte da un lato al consolidamento dei saperi tecnici (quali a es. Focus tematici in tema di proprietà industriale e aiuti di stato) sia all'upgrade delle *soft skills* del *middle management* (elevate qualificazioni e funzionari) e del restante personale.

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.

4.7.3.6 Monitoraggio attività formativa "diario della formazione"

Si veda al riguardo il paragrafo 5.5 del PIAO

5 MODALITÀ DI MONITORAGGIO²⁷

5.1 Valore pubblico e Performance²⁸

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 e 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 e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato”.

5.1.1 Il ciclo della performance nell'ambito della gestione camerale

Due sono le dimensioni della performance che il sistema considera e rispetto alle quali genera output informativi e di giudizio:

- a) **la performance organizzativa**, la quale esprime il risultato che la Camera consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti.
- b) **la performance individuale**, la quale esprime il contributo fornito da un soggetto in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

La produzione dei dati informativi e di giudizio avviene, appunto, mediante misurazione e valutazione delle performance ora dette.

Per **misurazione** s'intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori (KPI).

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.

²⁷ [↗ 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”](#)

²⁸ Per gli aspetti di dettaglio si rimanda al Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di commercio di Cosenza.

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 e 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 espliciteranno le componenti fondamentali del SMVP della Camera di commercio di Cosenza²⁹:

- 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 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

²⁹ 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.

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'input 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 Integrato³⁰

³⁰ 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 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.

Per facilitare il monitoraggio:

- ai fini della conservazione e reperimento delle informazioni necessarie, la Camera di commercio di Cosenza utilizza la piattaforma web denominata Trello³¹, 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 predispose 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 a 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 a 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.

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.

³¹ Maggiori informazioni su Trello sono disponibili su <https://trello.com>. La piattaforma è utilizzata anche in fase preparatoria alla predisposizione della RPP e del Piano della Performance, così come per la predisposizione e gestione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza e per il Piano triennale di razionalizzazione della spesa.

La 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) a 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 a 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 a 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 anticorruzione³²

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.

³² [Collegamento con il paragrafo 3.5 del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza"](#)

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.

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 a 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 opportunità³³

Per quanto riguarda il monitoraggio dei risultati connessi alle azioni volte alla promozione delle **pari opportunità**, si tratta di una attività di competenza dei Comitati unici di garanzia (cosiddetti CUG). Essi sono tenuti, entro il 30 marzo di ogni anno, a predisporre e trasmettere all'organo di indirizzo politico-amministrativo e all'OIV, una Relazione che illustra anche l'attuazione delle iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e conciliazione vita-lavoro previste nell'anno precedente.

Tale relazione rileva anche ai fini della valutazione della performance organizzativa complessiva dell'ente e della valutazione della performance individuale del dirigente responsabile.

5.4 Monitoraggio degli interventi organizzativi a supporto³⁴.

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.

³³ [↩ Collegamento con il paragrafo 3.5 del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza"](#)

³⁴ [↩ Collegamento con il paragrafo 3.5.12 del PIAO "Sezione trasparenza"](#)



5.5 Monitoraggio delle attività di formazione³⁵.

I dipendenti che fruiscono degli interventi formativi, sia che gli stessi siano organizzati direttamente dall'ente che da soggetti terzi e indipendentemente dal mezzo di fruizione (formazione in presenza, in sede o fuori sede; formazione a distanza), sono tenuti a inserire nell'applicativo YSEL la causale FOR-formazione con indicazione delle ore di formazione, del soggetto erogatore e dell'oggetto della formazione.

³⁵ [↪ Collegamento con il paragrafo 4.3.7 del PIAO "Piano di formazione"](#)



6 ALLEGATI

- 1 Relazione-annuale RPCT
- 2 Mappa dei processi camerali
- 2.1 Schede dei rischi
- 3 Codice comportamento e relazione illustrativa
- 4 Procedura segnalazione illeciti
- 5 Elenco obblighi pubblicazione
- 5.1 PNA2022 Parte speciale Obblighi trasparenza contratti
- 6 Kit antiriciclaggio
- 7 Metodologia anticorruzione
- 8 Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale dell'Azienda Speciale