

---

# LINEE GUIDA PER LA REDAZIONE DEL PIANO INTEGRATO ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

---

Aprile 2022



UNIONCAMERE



CAMERE DI COMMERCIO  
D'ITALIA

# Contenuti

1	Premessa.....	2
2	Riferimenti normativi.....	3
3	Logica di pianificazione integrata e processo di elaborazione.....	5
4	Struttura del PIAO.....	8
4.1	IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE.....	9
4.2	ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....	12
4.3	VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	13
4.3.1	Valore pubblico: gli obiettivi strategici.....	14
4.3.2	Performance operativa.....	19
4.3.3	Pari opportunità.....	22
4.3.4	Performance individuale.....	23
4.3.5	Rischi corruttivi e trasparenza.....	24
4.4	INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO.....	28
4.4.1	Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa.....	29
4.4.2	Organizzazione del lavoro agile.....	31
4.4.3	Semplificazione delle procedure.....	38
4.4.4	Fabbisogni del personale e di formazione.....	39
4.5	MODALITÀ DI MONITORAGGIO.....	44

## 1 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.).

Con le presenti Linee guida, s'intendono fornire alle CCIAA indirizzi e indicazioni utili per la redazione del PIAO. Si tenga presente che, al momento della stesura di queste Linee guida, l'iter non è ancora completamente perfezionato, dal momento che non è stato ancora approvato il DPR abrogativo degli adempimenti preesistenti, né il modello di PIAO da parte del Dipartimento della Funzione pubblica.

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

Le Linee guida riconoscono naturalmente un adeguato margine di flessibilità alle CCIAA nella loro applicazione, fissando alcuni punti fermi e limitando le indicazioni prescrittive. Il risultato atteso è che, con questo approccio, il Piano in questione 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.

## 2 Riferimenti normativi

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

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

### Ciclo della performance:

- D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150
- D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74
- Linee guida n. 1 e n. 2 del Dipartimento della Funzione pubblica
- Linee guida Unioncamere in materia di Piano della performance per le CCIAA
- Linee guida Unioncamere in materia di Sistema di misurazione e valutazione per le CCIAA

### Anticorruzione e trasparenza:

- Legge 190/2012
- Delibera ANAC n.1064/2019 (PNA 2019-2021)
- Documento ANAC approvato dal Consiglio dell’Autorità il 02/02/2022
- KIT Anticorruzione di Unioncamere per le CCIAA (Ottobre 2020)

### Pari opportunità:

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

### Fabbisogni del personale:

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

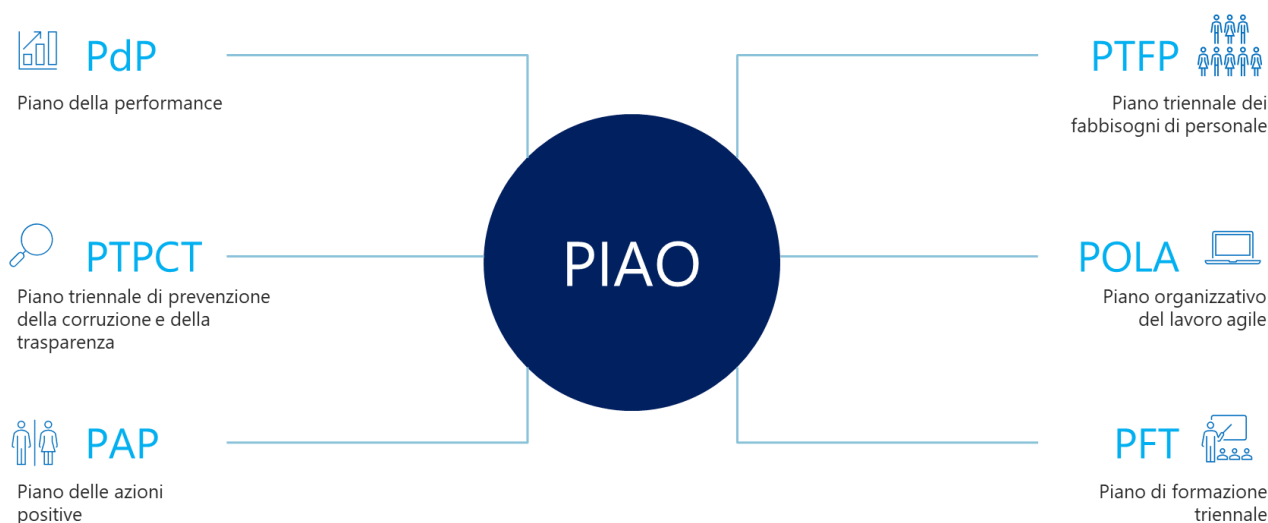
Lavoro agile:

- Legge 22 maggio 2017, n. 81 “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”
- “Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA e indicatori di performance)”  
D.L. 19 maggio 2020, n. 34, art. 263, comma 4 bis, convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio 2020, n. 77
- Decreto Ministeriale POLA 9 dicembre 2020 del Ministro della Pubblica Amministrazione
- Decreto Ministeriale 8 ottobre 2021, “Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni”

### 3 Logica di pianificazione integrata e processo di elaborazione

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

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



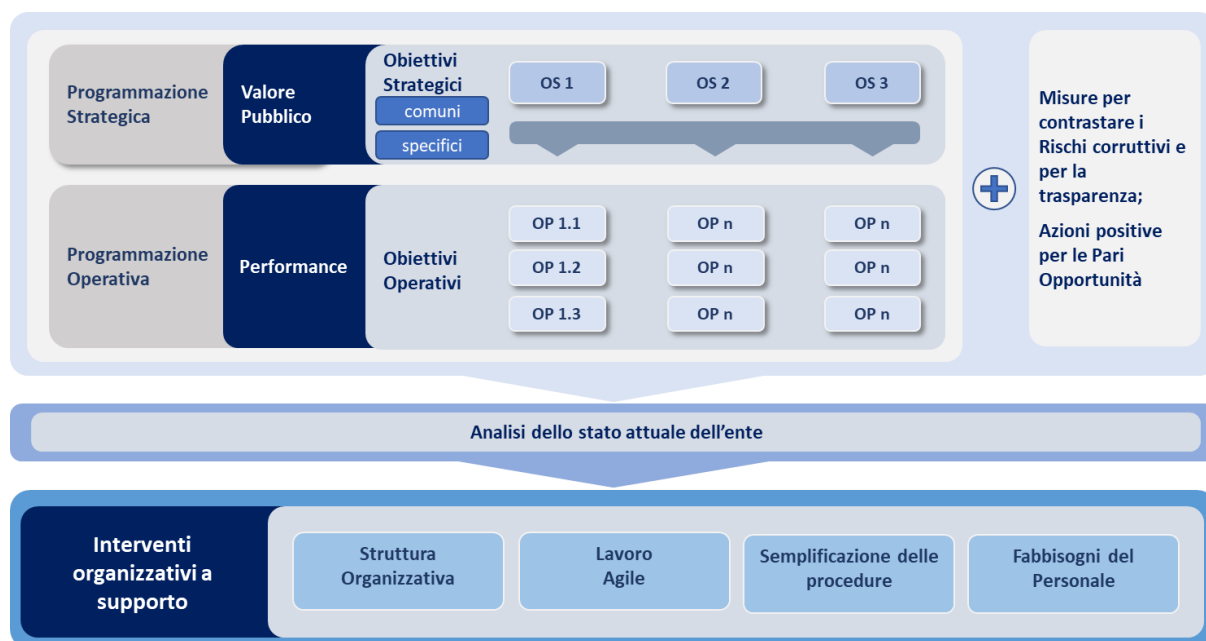
Al fine di superare la molteplicità e la frammentazione degli strumenti di programmazione progressivamente introdotti nelle diverse fasi dell'evoluzione normativa, il PIAO può rappresentare un'opportunità di miglioramento e di semplificazione delle decisioni programmatiche per le amministrazioni camerali.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

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

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

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

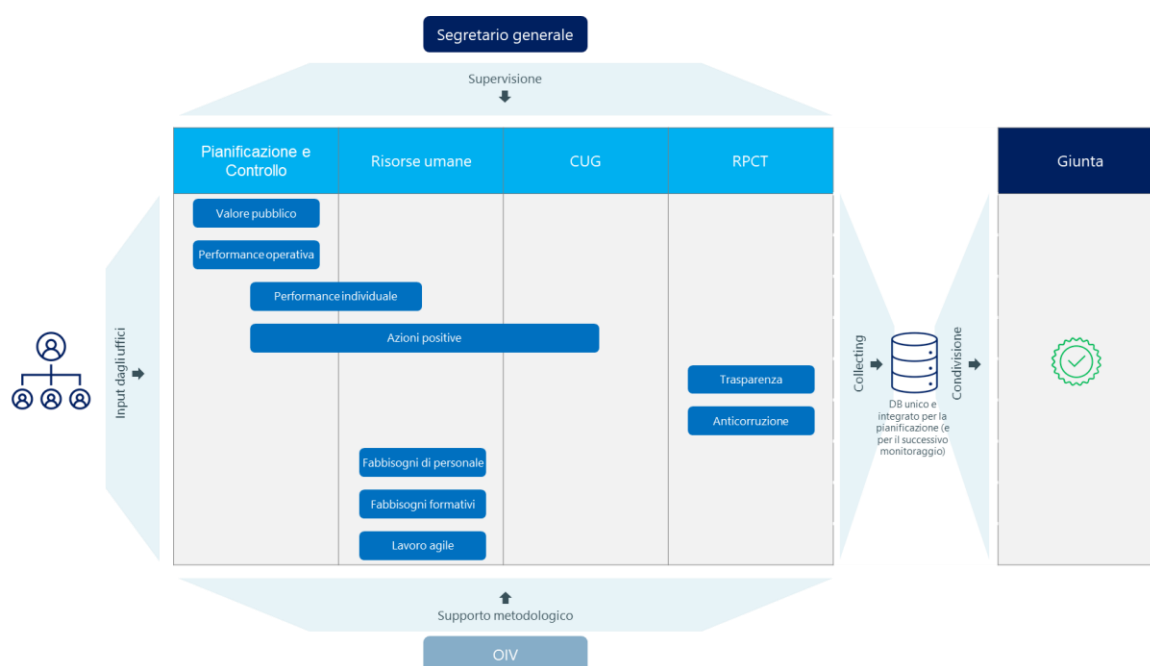
- riconfigurazione della struttura organizzativa;
- organizzazione del lavoro agile;
- semplificazione delle procedure;
- fabbisogni di personale e formativi.



## Focus sul processo

La realizzazione del PIAO non deve tradursi in un esercizio di mera redazione di un documento. In realtà, si tratta di un'attività complessa, che chiama in causa un insieme molto articolato di soggetti e livelli decisionali. Se si vuole ottimizzare il lavoro sottostante all'elaborazione del PIAO, occorre dunque porre la dovuta **enfasi sul processo**, analizzando gli ambiti di interrelazione e individuando le necessarie sinergie da attivare.

Come detto, sono diversi i soggetti che, a vario titolo e con diverse funzioni/responsabilità, sono cointeressati nel processo: dal Controller al Responsabile delle Risorse umane, dai componenti del CUG al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Consultando gli uffici e attingendo e ai loro input operativi, sono coinvolti nella produzione di specifici contenuti, con la supervisione del Segretario generale e avvalendosi anche, laddove possibile, del confronto con l'OIV sul piano metodologico.



Tenendo presente il processo illustrato, ai fini di un suo ottimale presidio occorrerà individuare una **figura che possa fungere da pivot** (da scegliere tra quelle sopra citate o al di fuori del loro novero) che dovrà essere incaricata di sollecitare i contributi dai singoli punti e verificarne la coerenza rispetto all'impianto complessivo, relazionandosi in merito con Segretario generale, OIV e Giunta.

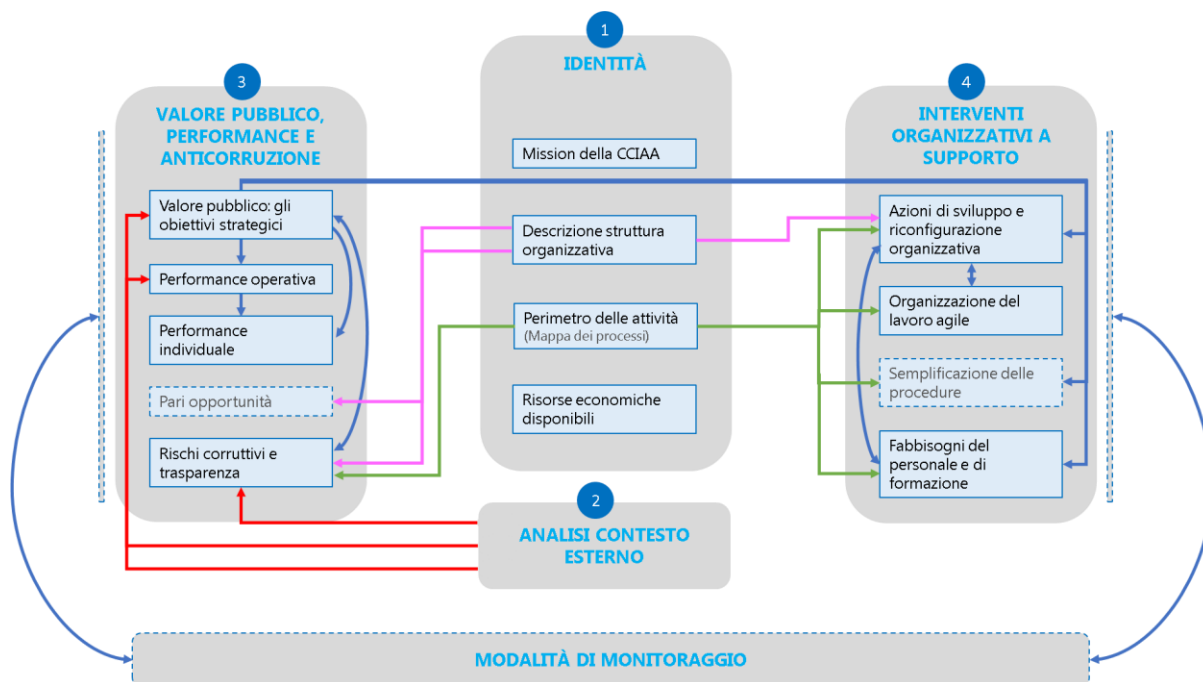
Anche dal punto di vista della strumentazione, è raccomandabile fare riferimento a una **piattaforma unica e integrata** attraverso la quale gestire sia la fase di pianificazione, che nel PIAO troverà poi estrinsecazione, sia la successiva e necessaria fase di monitoraggio. Un caleidoscopio di strumenti e applicativi diversi può, infatti, rendere ardua l'attività programmatica e, ancor di più, in seguito l'attività di verifica delle risultanze tramite la misurazione a consuntivo.

Ultima considerazione, ma potenzialmente la più significativa in termini di rilevanza strategica: il PIAO chiama in causa un **ruolo significativo degli organi** (Giunta in primis, deputata alla sua adozione). Sarebbe utile e opportuno, pertanto che - nelle varie fasi del processo - si riesca a coinvolgere gli stessi (nelle persone del Presidente ed eventuali componenti prescelti), avendo cura che essi condividano e interiorizzino le logiche e le motivazioni alla base delle opzioni che si individuano nelle varie sezioni, così da procedere dapprima a un'approvazione più consapevole e interessata e, successivamente, a una verifica ex post attenta e misurata.



## 4 Struttura del PIAO

Nel seguito, con riferimento alla struttura del PIAO, saranno descritte le sezioni principali del documento e la suddivisione di queste in sottosezioni, traducendo la logica di pianificazione integrata descritta nelle pagine precedenti. 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.



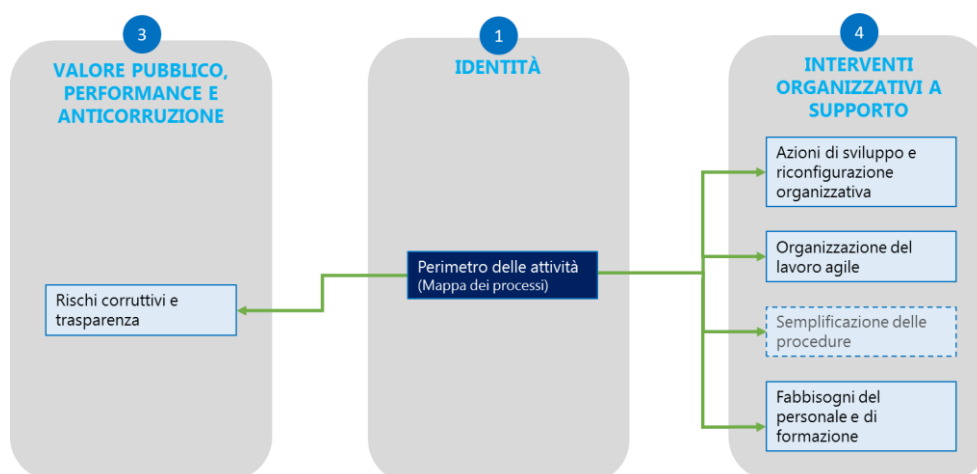
## 4.1 IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE

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.

### La mission della CCIAA

La mission descrive il fine ultimo della CCIAA, ne giustifica l'esistenza e la differenza da altri enti o organizzazioni, esplicitando quali bisogni intende soddisfare e quali sono gli elementi caratteristici e distintivi. Costituisce il presupposto fondamentale delle strategie e degli obiettivi che la CCIAA provvede di volta in volta, nel tempo, a formulare.

### Il perimetro delle attività svolte



È necessario altresì esplicitare le principali aree di intervento della CCIAA e le funzioni da essa svolte alla luce delle novità introdotte dal D.lgs. 219/2016, dettagliando i servizi che, quale componente del Sistema camerale, essa è tenuta a fornire sul proprio territorio in quanto parte di quello nazionale, con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

Un utile "apparato" rappresentativo del perimetro delle funzioni è la **Mappa dei processi**, grazie alla quale è resa possibile la classificazione omogenea delle attività svolte dalle CCIAA. Essa comprende sia i processi funzionali all'erogazione dei servizi alle imprese (cd «processi primari», contrassegnati con le lettere C e D) sia i processi di governo interno e di supporto alla gestione dell'ente (A e B), oltre ad altre tipologie residuali (libero mercato, fuori perimetro).

Nella sua versione più estesa, la Mappa consta di 5 livelli gerarchicamente ordinati: Macro-Funzione; Macro-Processo; Processo; Sotto-Processo; Azione. Ai fini della sua rappresentazione all'interno del PIAO, la rappresentazione, per ovvi motivi di sintesi, può arrivare fino al terzo livello (quello del processo).

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

↶ Collegamento con il paragrafo 4.1 del PIAO "Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa"

↶ Collegamento con il paragrafo 4.2 del PIAO "Organizzazione del lavoro agile"

↶ Collegamento con il paragrafo 4.3 del PIAO "Semplificazione delle procedure"

↶ Collegamento con il paragrafo 4.4 del PIAO "Fabbisogni del personale e di formazione"

## 📄 Descrizione della struttura organizzativa



In questa sezione, la CCIAA procede a fornire la descrizione della propria struttura organizzativa. In particolare, vengono descritti i seguenti elementi:

- **Organi:** si chiede di riportare la descrizione degli Organi della CCIAA
- **Organigramma:** si chiede di riportare l'organigramma privilegiando un livello di dettaglio che non ne comprometta la leggibilità (eventualmente riportando il link alla voce «organizzazione» della sezione «Amministrazione trasparente»)
- **Livelli organizzativi:** si chiede di descrivere sinteticamente:
  - **dotazione di personale** che opera nell'ente indicando i dirigenti, ivi compreso il Segretario generale e il personale non dirigente, ripartito per categoria (A, B, C, D) e anche per genere;
  - **livelli di responsabilità** organizzativa e il numero di fasce per la gradazione delle posizioni dirigenziali e simili (ad esempio le posizioni organizzative – PO);
  - **ampiezza media delle unità organizzative** in termini di numero di dipendenti in servizio.

Inoltre, laddove ritenuto necessario, per una corretta rappresentazione del grado di assorbimento di risorse connesse con le attività oggetto del ciclo della performance, la CCIAA indica anche il dimensionamento del personale non dipendente e/o i servizi/attività esternalizzati dell'Amministrazione (effort/FTE integrato).

↶ Collegamento con il paragrafo 3.4 del PIAO "Pari opportunità"

↶ Collegamento con il paragrafo 3.5 del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza"

↶ Collegamento con il paragrafo 4.1 del PIAO "Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa"

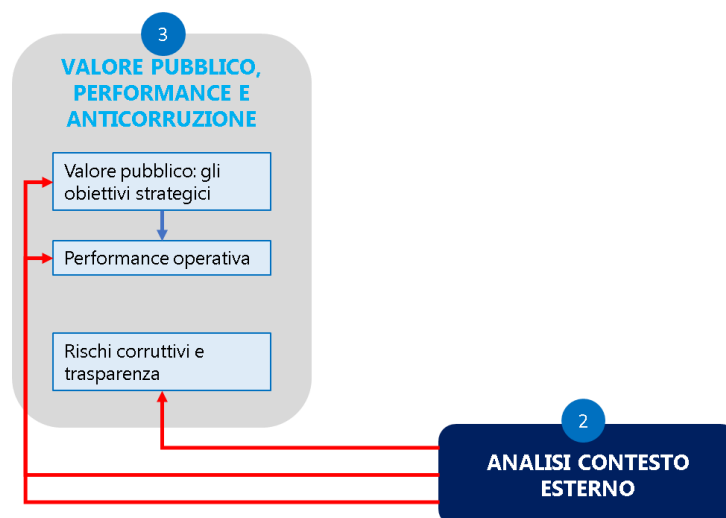
## 📄 Le risorse economiche disponibili

La rappresentazione delle risorse economiche disponibili per il perseguimento degli obiettivi e per la realizzazione dei relativi interventi è rappresentabile attraverso l'esposizione dei valori di bilancio,

riportando le principali grandezze del Conto economico, dello Stato patrimoniale, anche facendo ricorso a indicatori di bilancio (*ratios*) che consentono di valutare la sostenibilità economica, la solidità patrimoniale e la salute finanziaria dell'ente.

Per un maggiore livello di dettaglio si può eventualmente riportare il link alla sezione «amministrazione trasparente» ove è presente il bilancio della CCIAA.

## 4.2 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO



Questa sezione, pur non prevista nelle bozze e nei documenti preparatori prodotti alla data di stesura di queste Linee guida, può opportunamente essere introdotta sia per fornire un inquadramento generale dell'ambiente nel quale dovrà essere implementata la pianificazione camerale, sia per introdurre una serie di elementi conoscitivi utili in rapporto ad alcuni item specifici (es. anticorruzione).

Nella sezione si potrà fornire una panoramica delle condizioni dello **scenario socioeconomico** (dinamica imprese, PIL, occupati, ecc.) nell'ambito del quale le strategie e le azioni camerale sono destinate a dipanarsi, se possibile con una focalizzazione sull'evoluzione dello specifico contesto locale piuttosto che sulle traiettorie macroeconomiche globali.

La vista socioeconomica generale va corredata e integrata con specifici **approfondimenti** "verticali", in primis sul tema dell'**anticorruzione**. A proposito di quest'ultimo, occorrerà illustrare come le caratteristiche culturali, sociali ed economiche del territorio in cui l'ente opera possano condizionare impropriamente la sua attività, facendo emergere la valutazione del contesto esterno in termini di esposizione al rischio corruttivo.

Un altro aspetto da riportare riguarda **gli elementi di carattere normativo**, che rappresentano dei vincoli dei quali tenere conto nel definire gli obiettivi camerale. È opportuno rappresentare le disposizioni normative più rilevanti e le eventuali normative:

- ⇒ di carattere generale, ossia che abbiano riguardato l'assetto giuridico e le modalità di funzionamento della Camera e/o di suoi specifici processi/servizi;
- ⇒ di carattere tematico, ossia riconducibili agli item di pianificazione che nel PIAO trovano esplicitazione (anticorruzione, trasparenza, pari opportunità, personale, ecc.).

↗ 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"

### 4.3 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

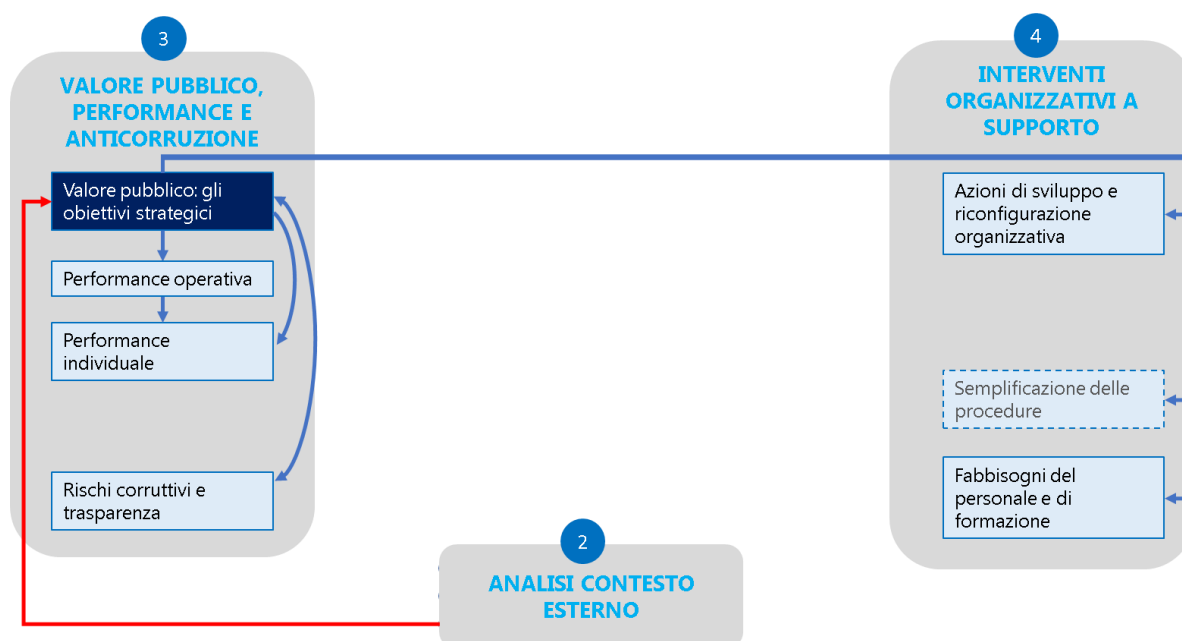
In questa sezione vengono illustrati gli obiettivi (e i relativi indicatori e target) con i quali si concretizza la pianificazione camerale. A tal proposito, occorre richiamare alcune considerazioni in merito al processo di definizione di tali obiettivi già riportate allorché furono elaborate le Linee guida sul Piano della performance. Tale processo implica un percorso di condivisione e confronto a due vie:

- la prima è dal vertice verso il basso (*top-down*), lungo la struttura organizzativa, in modo da articolare gli obiettivi in progetti e attività, andando poi a verificare la fattibilità e i risultati attesi;
- la seconda, dal basso verso l'alto (*bottom-up*), parte dal contributo di chi opera ogni giorno su progetti e attività e possiede una conoscenza "sul campo" tale da consentire di prefigurare i risultati che l'amministrazione può ambire a ottenere.

La condivisione permette di ridurre l'asimmetria informativa che esiste nelle amministrazioni sia verticalmente che orizzontalmente. I livelli più alti hanno una conoscenza più ampia delle strategie e dei processi dell'amministrazione, tuttavia non conoscono i dettagli operativi dei singoli progetti e attività. Viceversa, più si scende lungo l'organigramma più aumenta la conoscenza specifica, perdendo tuttavia la visione ampia e di lungo periodo dell'amministrazione. Nella definizione degli obiettivi, è perciò auspicabile un processo iterativo – una sorta di ping pong – che permetta di tenere conto degli input raccolti lungo entrambe le due direttrici "verticali".

Il processo di condivisione degli obiettivi deve avvenire anche in senso "orizzontale". Ogni singolo obiettivo può, infatti, essere perseguito da una sola unità organizzativa ovvero da più unità o, ancora, può richiedere il contributo congiunto di tutte le unità. Laddove si richieda un'azione coordinata di tutti i plessi organizzativi, ci si trova in presenza di obiettivi «trasversali» rispetto ai quali sarà opportuno analizzare, identificare e segmentare correttamente i contributi delle singole unità alla performance complessiva.

## 4.3.1 Valore pubblico: gli obiettivi strategici



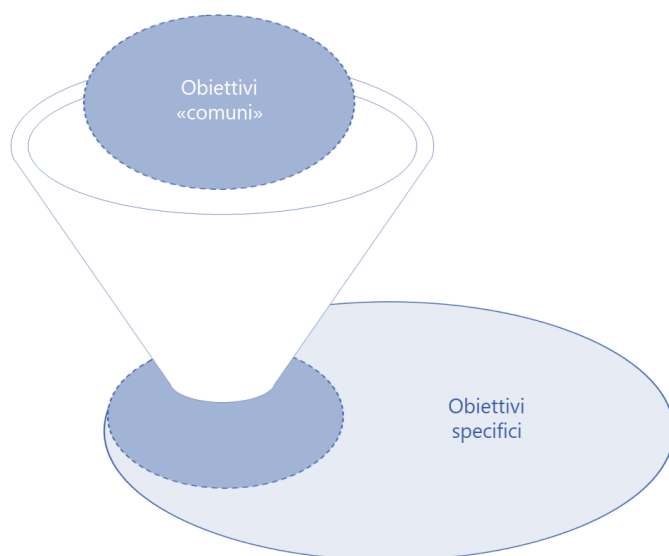
In questo paragrafo, tenuto conto anche dell'analisi del contesto esterno, la CCIAA definisce i risultati attesi in termini di **obiettivi strategici**, definiti in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria e derivati dall'impianto programmatico pluriennale di mandato approvato dal Consiglio camerale.

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

In questo livello degli obiettivi strategici, si prevede che siano inseriti gli **obiettivi comuni di Sistema**, ossia una batteria di obiettivi da recepire nei Piani di tutti gli enti camerali come nucleo condiviso di programmazione<sup>1</sup>. Accanto a questi, ovviamente le CCIAA prevedono propri **obiettivi specifici**, rispondenti alle peculiarità di ogni singolo ente.

<sup>1</sup> Nel corso delle riunioni dell'Ufficio di Presidenza Unioncamere del 15 dicembre 2021 e del 20 gennaio 2022 sono stati approvati dapprima la logica di individuazione di tali obiettivi e il perimetro di una prima sperimentazione in relazione al triennio di programmazione 2022-24 e, quindi, i veri e propri obiettivi al suo interno, con relativi indicatori.

### Obiettivi comuni e specifici



Quale che sia la natura degli obiettivi strategici – comuni o specifici - che l’ente intende perseguire nel triennio di riferimento vanno riportati in modo sintetico e chiaro, corredandoli con:

- titolo ed eventuale descrizione;
- indicatori necessari per misurare il raggiungimento, con relativo algoritmo;
- dato storico degli indicatori (*baseline*), relativo quanto meno all’ultimo esercizio prima del triennio;
- target triennali, che definiscono i risultati attesi;
- fonti delle misure che costituiscono gli indicatori.

Contenuti opzionali possono essere:

- risorse economiche e risorse umane;
- Missione e relativo Programma (ex D.M. 27/03/2013);
- prospettiva (nel caso si adotti la Balanced Scorecard);
- tipologia indicatori.

#### Esempio di obiettivo strategico, con indicatori e relative *baseline* e target

<b>Obiettivo strategico</b>	Accrescimento delle competenze digitali delle imprese				
<b>Descrizione</b>	.....				
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	.....				
<b>Risorse economiche</b>	Euro -----				
<b>Risorse umane</b>	-, fte				
Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target		
		Anno N	Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3
KPI OS_001.01 (tipologia: stato delle risorse)	Misura ----- (fonte: -----)	-,	-,	-,	-,



KPI OS_001.02 (tipologia: output)	Misura ----- (fonte: -----)	-,-	-,-	-,-	-,-
KPI OS_001.03 (tipologia: efficienza)	Misura ----- / Misura ----- (fonte: -----)	-,-	-,-	-,-	-,-
KPI OS_001.04 (tipologia: qualità)	Misura ----- / Misura ----- (fonte: -----)	-,-	-,-	-,-	-,-
KPI OS_001.05 (tipologia: impatto)	(Misura ----- + Misura ----- ) / Misura ----- (fonte: Controllo di gestione)	-,-	-,-	-,-	-,-

Gli indicatori che misurano il raggiungimento dell'obiettivo strategico dovrebbero essere afferenti a diverse dimensioni della performance, caratterizzandosi per **molteplicità e multidimensionalità**. Ciò significa che ogni obiettivo strategico non possa essere misurato da un solo indicatore e che quelli previsti coprano le diverse tipologie (efficacia, efficienza, impatto, ecc.).

A tal proposito, si riporta la tassonomia delle dimensioni della performance<sup>2</sup>, mutuata dalla classificazione effettuata dal Dipartimento della Funzione pubblica nelle Linee guida n.2 sul Sistema di misurazione e valutazione della performance, con opportuni adattamenti alle logiche e alle prassi seguite nel sistema camerale.

#### Dimensioni della performance degli indicatori

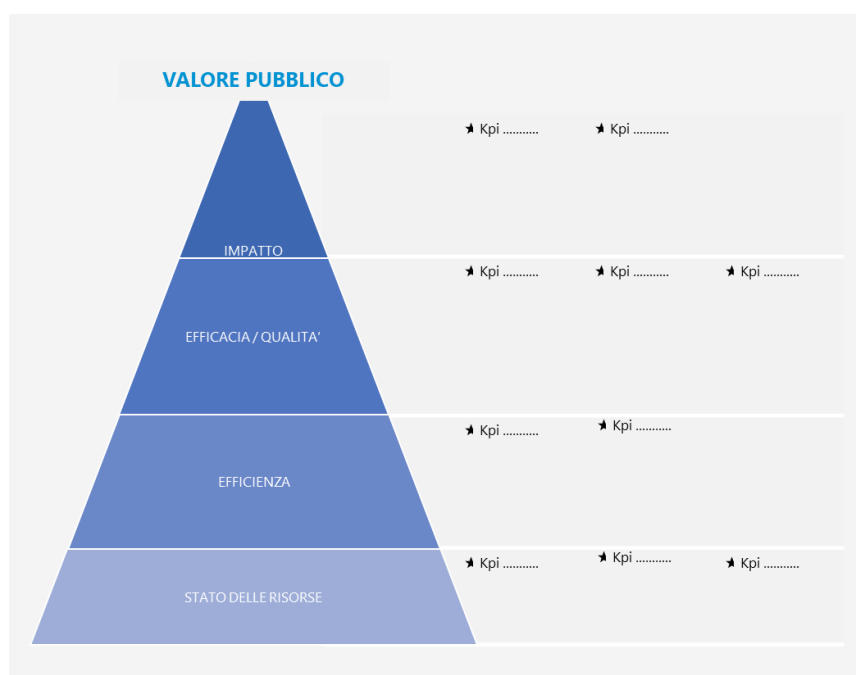
<b>Stato delle risorse</b>	Input	<ul style="list-style-type: none"> <li>quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.)</li> </ul>
<b>Attività / Risultato</b>	Output	<ul style="list-style-type: none"> <li>forniscono elementi conoscitivi circa l'ammontare di prodotti/servizi erogati in termini quantitativi (es.: n. pratiche, certificati, ore di formazione, voucher concessi, ecc.) ovvero in termini di completamento di una determinata attività che viene reputata strategica da parte dell'ente (es.: realizzazione o completamento di una certa azione in una certa data)</li> </ul>
<b>Efficienza</b>	Output vs Risorse	<ul style="list-style-type: none"> <li>capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile</li> </ul>
<b>Efficacia (quantitativa)</b>	Output vs Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti agli obiettivi predefiniti</li> </ul>
<b>Qualità (efficacia qualitativa)</b>	Attributi output	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>erogata</b> → fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso</li> <li><b>percepita</b> → qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (<i>customer satisfaction</i>)</li> </ul>
<b>Impatto (outcome)</b>	Effetti su stakeholder vs obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder</li> </ul>

<sup>2</sup> La classificazione è applicabile *mutatis mutandis* anche agli indicatori degli obiettivi operativi, con le evidenti eccezioni (ad es., l'impatto è una dimensione non applicabile al livello operativo).

In questa parte del PIAO, sarà possibile fornire una “lettura” degli sforzi che la camera intende compiere per valorizzare la propria identità istituzionale anche in chiave di rappresentazione del **Valore pubblico** che s’intende creare, grazie alla loro traduzione concreta; a questo scopo, si può eventualmente riportare sotto forma schematica gli obiettivi strategici, o meglio ancora una selezione di essi, coi quali dare forma alle strategie funzionali alla creazione del valore pubblico.

Quest’ultimo viene definito come il livello di benessere - economico, sociale, ambientale - generato dall’Amministrazione a favore dei propri utenti e stakeholder (nel caso delle CCIAA, soprattutto le imprese), grazie al miglioramento degli impatti delle proprie politiche e delle performance dei propri servizi, tenuto conto del livello di salute delle risorse dell’ente. Si consideri che un’amministrazione genera valore pubblico quando persegue (e consegue) un miglioramento congiunto degli impatti di una politica o di un servizio sulle diverse categorie di utenti e stakeholder, rispetto alle condizioni di partenza.

#### Rappresentazione del Valore pubblico



Infine, una notazione particolare è necessaria per gli **indicatori di impatto**, i quali presentano talune intrinseche difficoltà applicative. Per la loro definizione è, infatti, necessario assicurare un equilibrio tra due esigenze:

- garanzia della correlazione degli indicatori con l’azione dell’ente;
- misurabilità degli indicatori.

Per garantire la correlazione ai soli ambiti strettamente legati all’azione camerale, può essere necessario mettere in piedi un’adeguata strumentazione di rilevazione, che può talvolta risultare onerosa (ad es. attivare meccanismi di *follow-up* anche a distanza di tempo dei benefici conseguiti dal gruppo di controllo delle imprese supportate).

Per ovviare a questo, si potrebbe fare più agevole ricorso a rilevazioni di banche dati istituzionali di carattere socioeconomico (ad es., nel caso della PA centrale, in particolare per i Ministeri, si fa riferimento agli indicatori BES-SDGS) pur con taluni alert<sup>3</sup>.

Insomma, la sintesi tra le due contrastanti esigenze sopra descritte è non facilmente attingibile a livello di singolo ente ed è da ricercare in una prospettiva di lavoro di medio-lungo periodo, eventualmente prevedendo una misurazione complessiva a livello di sistema o ragionando in ottica di “performance di filiera”.

Nel frattempo che siano portate avanti iniziative a livello di sistema in tal senso, la CCIAA è chiamata a fare uno sforzo per ricercare il più possibile l’individuazione degli impatti, fermi restando i limiti sopra descritti.

Infine, si ricorda che in questa sede devono essere previsti anche degli obiettivi volti alla prevenzione della corruzione e alla promozione della trasparenza dell’ente.

↩ Collegamento con il paragrafo 3.5 del PIAO “Rischi corruttivi e trasparenza”

↩ Collegamento con il capitolo 3.2 del PIAO “Performance operativa”

↩ Collegamento con il capitolo 3.4 del PIAO “Performance individuale”

↩ Collegamento con il paragrafo 4.1 del PIAO “Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa”

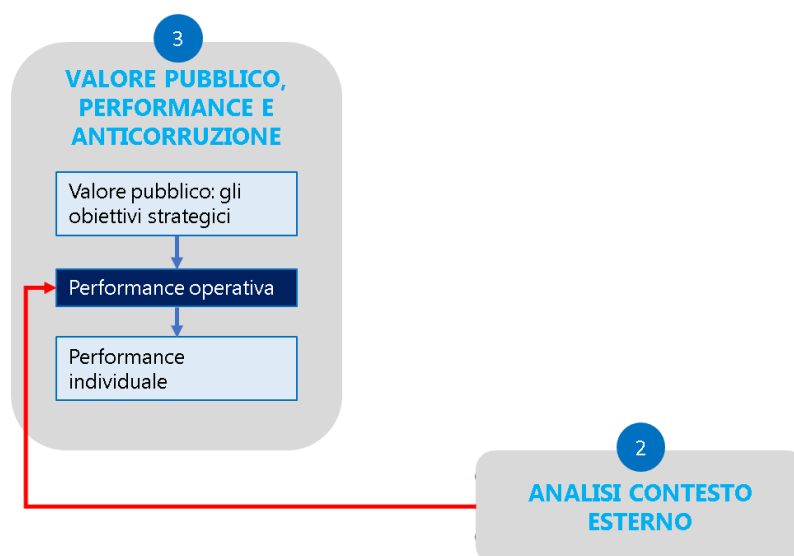
↩ Collegamento con il paragrafo 4.3 del PIAO “Semplificazione delle procedure”

↩ Collegamento con il paragrafo 4.4 del PIAO “Fabbisogni del personale e di formazione”

---

<sup>3</sup> Per le CCIAA, infatti, i dati desumibili da queste fonti presentano tendenzialmente una minore correlazione con la propria azione e richiederebbero un processo di «neutralizzazione» per “ripulire” il dato dall’effetto dei fattori esogeni; si consideri, infatti, la dimensione ridotta di una Camera (quanto meno in termini relativi rispetto ai Ministeri) e la compresenza sul territorio di una serie di altri soggetti istituzionali, che rende complessa e onerosa la possibilità di nucleare l’impatto effettivo determinato dall’ente camerale su una variabile socioeconomica.

## 4.3.2 Performance operativa



In questo paragrafo del PIAO si illustra la programmazione operativa relativa al primo anno del triennio di riferimento. Partendo dagli obiettivi strategici, dunque, l'ente individua gli obiettivi per l'esercizio considerato, delineando i risultati attesi attraverso opportuni set di indicatori e relativi *target*.

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

Gli obiettivi annuali riguardano, quindi, gli step operativi strumentali da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono e, per la loro natura, sono più immediatamente collegabili con la performance delle singole unità organizzative (Aree, Settori/Servizi) in cui la CCIAA è articolata e organizzata. Taluni di questi obiettivi operativi possono coinvolgere l'amministrazione nel suo complesso, connotandosi come "trasversali", altri invece riguardano ben identificati plessi organizzativi.

Per la definizione degli obiettivi annuali, si propone come contenuto minimo quanto di seguito indicato. In particolare, l'ente dovrà specificare:

- titolo ed eventuale descrizione;
- indicatori necessari per misurare il raggiungimento, con relativo algoritmo;
- dato storico degli indicatori (*baseline*);
- target annuali, che descrivono i risultati attesi del primo esercizio del triennio;
- fonti delle misure che costituiscono gli indicatori;
- unità organizzative che contribuiscono al raggiungimento dei risultati attesi, specificandone i contributi parziali al perseguimento di obiettivi trasversali.

Contenuti opzionali possono essere:

- risorse economiche e risorse umane;
- tipologia indicatori.

<b>OBIETTIVO STRATEGICO 1.1</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	OP 1.1.1		
<b>Descrizione</b>	.....		
<b>Risorse economiche</b>	.....		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	.....		
Indicatore	Algoritmo	Baseline anno N	Target anno N+1
kpi1.1.1_001 <i>(tipologia: output)</i>	Misura ----- <i>(fonte: -----)</i>	-,--	-,--
kpi1.1.2_002 <i>(tipologia: efficienza)</i>	Misura ----- <i>(fonte: -----)</i>	-,--	-,--
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 1.2</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	OP 1.2.1		
<b>Descrizione</b>	.....		
<b>Risorse economiche</b>	.....		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	.....		
Indicatore	Algoritmo	Baseline anno N	Target anno N+1
kpi1.2.1_001 <i>(tipologia: output)</i>	Misura ----- <i>(fonte: -----)</i>	-,--	-,--
kpi1.2.2_002 <i>(tipologia: efficienza)</i>	Misura ----- <i>(fonte: -----)</i>	-,--	-,--

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

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

**BOX DI APPROFONDIMENTO: OBIETTIVI DI SEMPLIFICAZIONE, DIGITALIZZAZIONE, ACCESSIBILITÀ E PARI OPPORTUNITÀ**

Sulla base di quanto previsto dal DL 80/2021 e dalle prime indicazioni giunte dal Dipartimento della Funzione pubblica, nel PIAO occorre prevedere obiettivi di **semplificazione**, **digitalizzazione** e **accessibilità** dell'ente e volti a favorire le **pari opportunità** e l'equilibrio di genere.

A tal proposito, stante il quadro normativo ancora non definito, allo stato si ipotizza di procedere scegliendo tra due opzioni alternative:

- inserire gli obiettivi afferenti alle dimensioni sopracitate (avendo cura di agganciarli agli obiettivi strategici) all'interno dei paragrafi dedicati alla programmazione strategica e/o operativa (eventualmente segnalandoli in modo da renderli riconoscibili e agevolmente enucleabili, anche ai fini di specifico monitoraggio<sup>4</sup>);
- prevedere dei paragrafi ad hoc che trattino tali aspetti, in ogni caso coordinandoli con la programmazione complessiva.

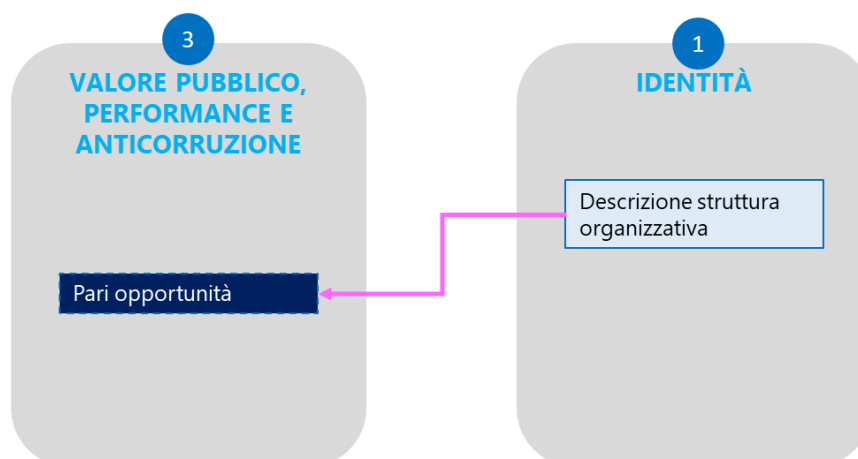
[↩ Collegamento con il paragrafo 3.3 del PIAO "Pari opportunità"](#)

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

---

<sup>4</sup> Si pensi, ad esempio, al monitoraggio previsto in capo al CUG entro il 31 marzo di ogni anno, per quanto riguarda il tema delle pari opportunità, finora trattato nel Piano delle azioni positive.

## 4.3.3 Pari opportunità



In questo paragrafo (opzionale, sulla base di quanto specificato nel box di approfondimento riportato in precedenza) possono essere elencate le iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e conciliazione vita-lavoro previste per l'anno dalla Camera di commercio, anche alla luce delle esigenze rilevate (dal CUG o da eventuali indagini di benessere organizzativo effettuate).

In particolare, per ogni iniziativa possono essere indicati:

- Obiettivo (finalità dell'iniziativa stessa)
- Azioni da svolgere per la realizzazione dell'obiettivo
- Attori coinvolti, cioè i soggetti/uffici che partecipano alle azioni da realizzare
- Indicatori, con relativi baseline, target e fonti dei dati
- Beneficiari, evidenziando l'incidenza in termini di genere
- Risorse impegnate

Si tiene conto, per individuare tali iniziative, anche della struttura organizzativa dell'ente, descritta nel capitolo 1 del PIAO.

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

## 4.3.4 Performance individuale



Pur se dalla lettura della norma non si evince in maniera esplicita, si ritiene che in questa parte del documento possa essere illustrato anche il collegamento tra la performance organizzativa e quella individuale (in particolare del Segretario generale e dei dirigenti).

Tale collegamento avviene innanzitutto in base a “componenti” della performance organizzativa riconducibili al soggetto valutato e riferibili:

- alla performance dell’ente nel suo complesso;
- alla performance dell’unità organizzativa (Area) cui il soggetto sovrintende.

Entrambe le componenti sono espresse da meta-indicatori sintetici in grado di descrivere rispettivamente la performance conseguita a livello globale o a livello della singola entità organizzativa.

In aggiunta, si prevede che siano assegnati al singolo un insieme selezionato di obiettivi «individuali», da scegliere tra quelli inseriti nel Piano (anche tra gli obiettivi comuni) ovvero al di fuori di questo («extra», anche modificando/integrando alcuni obiettivi comuni, se si ritiene), in funzione delle responsabilità e degli incarichi attribuiti al soggetto da valutare.

Più in generale, si sottolinea come gli obiettivi «individuali» debbano essere declinati essenzialmente a partire da quanto definito in sede di programmazione annuale, in modo da assicurare la coerenza temporale fra le due valutazioni e garantire che il soggetto valutato abbia effettivamente la possibilità di intervenire e incidere direttamente sugli elementi che concorrono alla sua valutazione.

In questo paragrafo la CCIAA dovrà riportare:

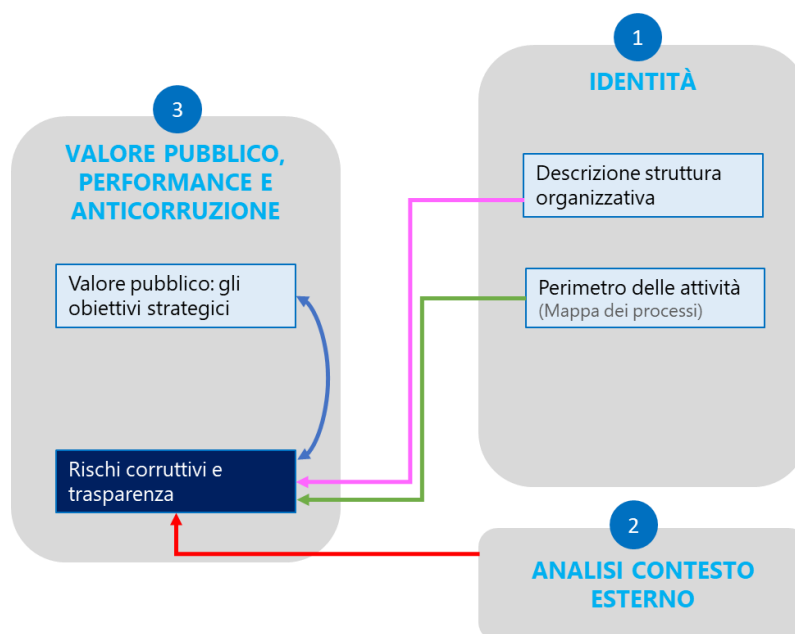
- l’elenco degli obiettivi «individuali» del Segretario generale e dei dirigenti che contribuiscono direttamente alla realizzazione degli obiettivi strategici (siano essi «comuni» o «specifici» dell’ente) e operativi;
- gli indicatori (con rispettivi target e valori di partenza) associati agli obiettivi di cui al punto precedente.

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

[↶ Collegamento con il capitolo 3.2 del PIAO “Performance operativa”](#)



## 4.3.5 Rischi corruttivi e trasparenza



Secondo le indicazioni dell'ANAC (riportate in un documento interpretativo pubblicato sul proprio sito istituzionale a febbraio 2022), questo paragrafo deve contenere quanto previsto per il PTPCT, sulla base delle disposizioni contenute nell'ultimo PNA (2019-2021).

Tenendo conto anche delle indicazioni fornite da Unioncamere a ottobre 2020 sul PTPCT delle Camere di commercio, di seguito si riportano i vari elementi informativi richiesti, con l'indicazione delle modalità di articolazione degli stessi nella sezione del PIAO, sempre alla luce dell'integrazione di cui si è detto in precedenza.

#### L'analisi del contesto

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

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

 Collegamento con il capitolo 1 del PIAO "Identità dell'amministrazione"

 Collegamento con il capitolo 2 del PIAO "Analisi del Contesto esterno"

#### Metodologia e processo di elaborazione

Per poter impostare la pianificazione delle misure di contrasto della corruzione e per la trasparenza, occorre definire:

- i soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione e nella gestione del rischio, la specificazione dei loro compiti e le responsabilità di ognuno;
- la metodologia seguita nel processo di analisi dei rischi;

- il processo e le modalità di predisposizione della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO.

Tali contenuti possono essere ricompresi in apposito Allegato e non inseriti nel corpo del PIAO.

 Allegato 1 → Metodologia e processo di elaborazione della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza"

### La valutazione del rischio

Gli elementi essenziali che devono essere contenuti nella valutazione del rischio sono sintetizzati nella tabella seguente

IDENTIFICAZIONE DEL RISCHIO	Con l'obiettivo di individuare quei comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'amministrazione, tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo; tale fase deve condurre con gradualità alla creazione di un "Registro degli eventi rischiosi" nel quale sono riportati tutti gli eventi rischiosi relativi ai processi dell'amministrazione
ANALISI DEL RISCHIO	Con il duplice obiettivo, da un lato, di pervenire ad una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi identificati nella fase precedente, attraverso l'analisi dei cosiddetti fattori abilitanti della corruzione, e, dall'altro lato, di stimare il livello di esposizione dei processi e delle relative attività al rischio
PONDERAZIONE DEL RISCHIO	Con lo scopo di stabilire le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio e le priorità di trattamento dei rischi, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera, attraverso il loro confronto. I criteri per la valutazione dell'esposizione al rischio di eventi corruttivi possono essere tradotti operativamente in indicatori di rischio in grado di fornire delle indicazioni sul livello di esposizione al rischio del processo o delle sue attività. Partendo dalla misurazione dei singoli indicatori, si dovrà pervenire ad una valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio che ha lo scopo di fornire una misurazione sintetica del livello di rischio associabile all'oggetto di analisi (processo/attività o evento rischioso)

L'esito del processo di valutazione del rischio trova spazio all'interno delle schede di valutazione del rischio, riportate nell'allegato 2.

 Allegato 2 → Dettaglio delle Schede di valutazione del rischio

### Il trattamento del rischio

Gli elementi essenziali che devono essere contenuti nella parte relativa al trattamento del rischio sono i seguenti:

- le **misure generali** (che intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione);
- le **misure specifiche** (che agiscono in maniera puntuale su alcuni rischi individuati in fase di valutazione del rischio e si caratterizzano, quindi, per l'incidenza su rischi specifici non neutralizzabili con il ricorso a misure generali).

L'individuazione delle misure generali e specifiche avviene verificando:

- la presenza e l'adeguatezza di misure generali e/o di controlli specifici pre-esistenti per valutarne il livello di attuazione e l'adeguatezza rispetto al rischio e ai suoi fattori abilitanti e la capacità di neutralizzazione dei fattori abilitanti il rischio;

- l'adattamento alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione;
- la gradualità delle misure rispetto al livello di esposizione del rischio residuo;

Le misure devono essere programmate, ovvero devono essere individuate le fasi (e/o modalità) di attuazione della misura, le tempistiche di attuazione della misura e/o delle sue fasi, le responsabilità connesse all'attuazione della misura (e/o ciascuna delle fasi/azioni in cui la misura si articola), gli indicatori di monitoraggio.

Non deve essere riportata la semplice menzione delle misure specifiche che si intendono adottare, non accompagnata da una descrizione completa dei relativi tempi di realizzazione, degli indicatori di monitoraggio e dell'ufficio responsabile.

#### BOX DI APPROFONDIMENTO: LE MISURE GENERALI

Le misure generali che l'ente è tenuto a programmare sono illustrate nella Parte III del PNA 2019-2021.

In quanto misure generali previste da apposite norme di legge, devono essere programmate anche da parte delle amministrazioni con meno di 50 dipendenti.

Sarebbe opportuno indicare per ogni misura lo stato di attuazione così come risultante dagli esiti dell'ultimo monitoraggio, per poi esporre la programmazione per il successivo triennio di riferimento.

- Codice di comportamento
- Misure di disciplina del conflitto di interessi
- Inconferibilità/incompatibilità di incarichi
- Prevenzione della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici
- Incarichi extraistituzionali
- Divieti post-employment (*pantouflage*)
- Formazione
- Rotazione ordinaria
- Rotazione straordinaria
- Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. whistleblower)

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

## **Trasparenza**

La misura della Trasparenza deve essere disciplinata e programmata all'interno di una apposita sezione, nella quale sono organizzati i flussi informativi necessari a garantire l'individuazione/elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati.

Caratteristica essenziale della sezione è l'indicazione dei nominativi dei soggetti responsabili della trasmissione dei dati (intesi quali uffici tenuti alla individuazione e/o alla elaborazione dei dati) e di quelli cui spetta la pubblicazione. È altresì opportuno che ogni ente definisca, in relazione alla periodicità dell'aggiornamento fissato dalle norme, i termini entro i quali prevedere l'effettiva pubblicazione di ciascun dato, nonché le modalità stabilite per la vigilanza e il monitoraggio sull'attuazione degli obblighi. Si ritiene utile, inoltre, che nella sezione vengano indicati i casi in cui non è possibile pubblicare i dati previsti dalla normativa in quanto non pertinenti rispetto alle caratteristiche organizzative o funzionali dell'ente.

Tali informazioni vanno riportate in forma tabellare in allegato al PIAO (Allegato 3).

 Allegato 3 → Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza

Si ricorda che per la trasparenza è necessario anche pubblicare nella sezione “Amministrazione Trasparente” le informazioni per consentire l’accesso civico e l’accesso generalizzato secondo quanto già indicato da ANAC.

### **Il monitoraggio**

Al fine di disegnare un’efficace strategia di prevenzione della corruzione, è necessario che si individui un sistema di monitoraggio sull’attuazione di quanto previsto nella presente sezione del PIAO, nonché sull’attuazione e adeguatezza delle misure di prevenzione qui individuate.

I contenuti relativi all’attività di monitoraggio confluiscono nel generale capitolo 5 del PIAO, in cui rientra anche il monitoraggio relativo agli obblighi in materia di trasparenza.

 [Collegamento con il capitolo 5 del PIAO “Modalità di monitoraggio”](#)

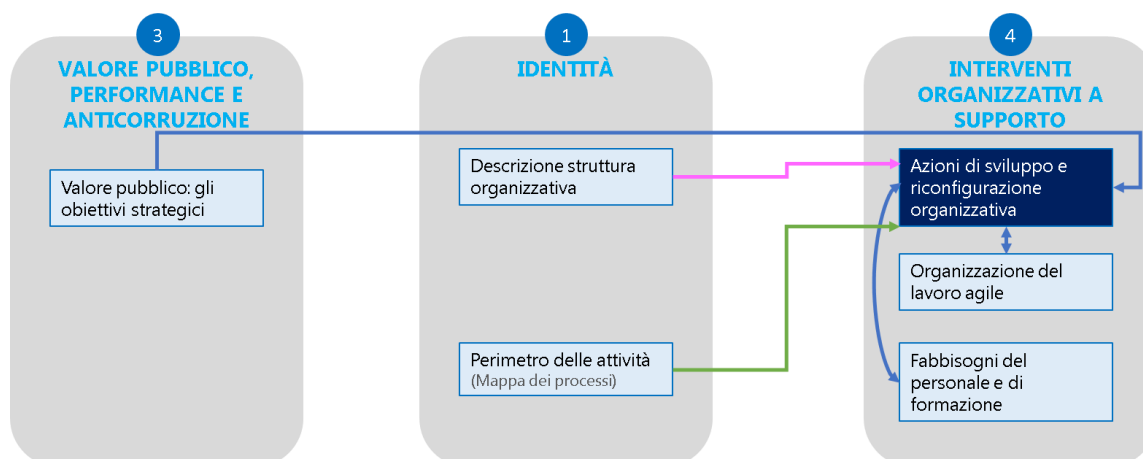
#### 4.4 INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

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.

La CCIAA provvederà, dunque, a definire i propri interventi in modo da preservare il livello di efficacia ed efficienza dei servizi, garantire il rispetto delle diverse normative e, non ultimo, implementare le condizioni organizzative per un adeguato perseguimento degli obiettivi programmati.

Partendo dall'analisi della situazione esistente (*as is*), sarà possibile individuare tutti i requisiti necessari e i *gap* da colmare in termini di migliori modalità organizzative, anche a distanza, oltre che di professionalità e di formazione.

## 4.4.1 Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa



In questa parte del documento, si possono raccogliere e illustrare le azioni di aggiustamento e riconfigurazione dell'organizzazione che si rendono necessarie al fine di perseguire al meglio le strategie e gli obiettivi camerali, nonché per garantire un puntuale presidio dei servizi e degli adempimenti.

Nel PIAO è possibile tracciare le azioni e le linee di intervento sull'organizzazione, demandando ovviamente a eventuali atti ad hoc da parte del vertice amministrativo la formalizzazione del modello, della struttura e dell'assetto organizzativo.

Nel progettare le azioni di aggiustamento, è possibile focalizzare l'attenzione su diversi livelli, verificando se s'intende intervenire:

- sul **modello organizzativo**, laddove ci si riferisce a un livello dell'organizzazione che riguarda il sistema-Camera, include non solo l'ente e le sue proiezioni territoriali (sedi distaccate), ma anche le aziende speciali, le partecipate, ecc.;
- sulla **struttura organizzativa**, ossia sulla configurazione dell'organigramma camerale;
- sull'**assetto**, arrivando a definire gli interventi necessari sulla micro-organizzazione di servizi/uffici.

È opportuno che la progettazione degli interventi di riconfigurazione organizzativa poggia su un'analisi preliminare che consenta di focalizzare i principali ambiti di ottimizzazione a partire dal modello, dalla struttura e dall'assetto organizzativo esistente (*as is*), focalizzandosi prioritariamente sui servizi/processi camerali che evidenziano le maggiori criticità e, quindi, le maggiori opportunità di razionalizzazione, con una particolare attenzione all'organizzazione dei processi di supporto (funzioni istituzionali A e B), al fine di ottimizzarne il dimensionamento.

Sulla scorta di tale analisi, si possono definire le necessarie attività di razionalizzazione organizzativa da implementare, desumendo le necessarie azioni di ottimizzazione da attuare, come ad esempio:

- cessazione di alcuni servizi o avvio di nuovi servizi;
- scelte di internalizzazione;
- gestione delle sedi distaccate e degli altri presidi "territoriali";
- riorganizzazione del back-office;
- riorganizzazione del front-office, con sportelli dedicati o sportelli "polifunzionali";
- eliminazione di attività ridondanti e/o a scarso valore aggiunto;

- integrazione/evoluzione delle funzionalità dei sistemi informativi e degli strumenti di collaborazione ai fini del governo ottimale dei processi;
- ecc.

Ai fini della definizione di ipotesi di ridisegno organizzativo (*to be*), è opportuno procedere alla definizione di tutti gli aspetti connessi all'ottimale organizzazione e gestione dei processi e dei fattori produttivi, partendo dal presupposto che non esiste a priori un impianto organizzativo standard cui uniformarsi, ma occorre individuare la configurazione ottimale per supportare al meglio il perseguimento delle strategie camerali e al contempo:

- consentire un dimensionamento dei processi in conformità con gli standard camerali e in coerenza con la destinazione delle risorse economiche disponibili;
- favorire la valorizzazione delle competenze presenti all'interno della Camera e massimizzare il livello di fungibilità delle risorse secondo un principio di flessibilità;
- valorizzare, per quanto possibile, le competenze, le aspettative e le vocazioni professionali delle risorse;
- consentire la capitalizzazione delle *best practice* interne.

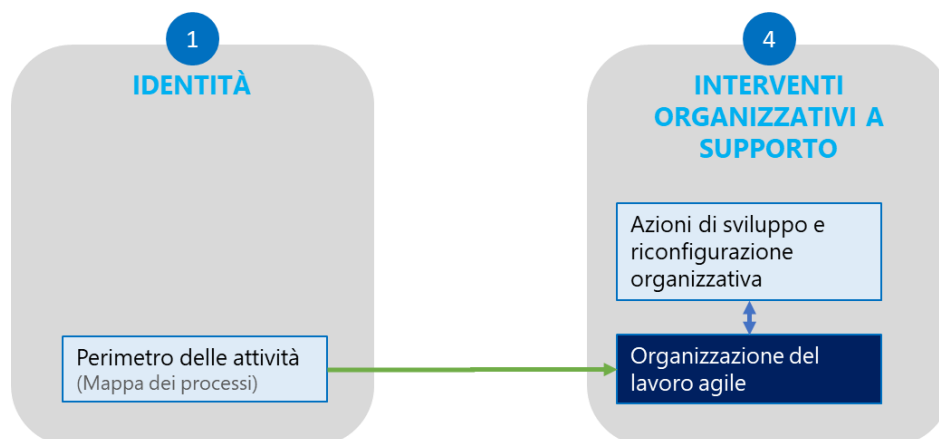
[↶ Collegamento con il capitolo 1 del PIAO "Identità dell'amministrazione"](#)

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

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

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

## 4.4.2 Organizzazione del lavoro agile



In questa parte del documento l'Amministrazione deve presentare **la strategia per lo sviluppo del modello di organizzazione del lavoro agile**, sulla scorta degli indirizzi del Dipartimento della Funzione Pubblica, nonché in coerenza con i contratti che disciplinano i rapporti di lavoro.

Una strategia che, per risultare tale, deve naturalmente avere un respiro ampio, che va dalle logiche dell'approccio seguito, alle finalità che si intende raggiungere con il ricorso a tale misura, al metodo intrapreso per dare corpo alla misura stessa; metodo che può avere, rispetto alla formalizzazione di questo paragrafo, già prodotto alcuni risultati, che vanno quindi esplicitati come basi sulle quali sviluppare i passi successivi, come si vedrà nel prosieguo, i quali andranno a loro volta declinati in questa sede.

In tutto questo, come può arguirsi, ci si discosta ampiamente da quanto stabilito nel contesto sia emergenziale che in quello post ottobre 2021, nei quali le decisioni hanno essenzialmente riguardato le rotazioni del personale nello svolgimento di attività lavorativa non in presenza, per il rispetto della percentuale di legge, e l'articolazione delle giornate tra presenze e fuori sede, per assicurare la prevalenza delle prime sulle seconde.<sup>5</sup>

Al fine di definire in questa parte la sequenza programmata degli interventi organizzativi per lo sviluppo del lavoro agile, le fasi di cui dar conto sono quelle che seguono:

1. descrizione del livello di attuazione nella presente situazione;
2. individuazione del perimetro di applicazione;
3. definizione degli obiettivi, delle modalità realizzative e degli interventi organizzativi per l'introduzione di un modello di lavoro agile a regime.

<sup>5</sup> In proposito, Unioncamere ha sviluppato una proposta di approccio metodologico per supportare le Camere di commercio nell'individuazione di un modello di lavoro agile coerente, sostenibile e condiviso e nella scelta concreta da compiere; proposta tarata sul contesto camerale e costruita con il coinvolgimento attivo di alcune CCIAA (le risultanze del lavoro svolto con queste ultime possono rappresentare un riferimento e, laddove si ritenga opportuno, essere recepite). Il documento è allegato alle presenti linee-guida, rappresenta, in ogni caso, una proposta e domanda alle singole Camere la decisione sulla sua effettiva messa in opera e sul perimetro di adozione.



A seconda di dove la Camera si trovi nel suo percorso di definizione, è possibile che quelli appena illustrati siano passaggi già realizzati, ovvero in corso di attuazione o soltanto indicati nella presente pianificazione come attività cui mettere mano.

### 1. Descrizione del livello di attuazione nella presente situazione

In primo luogo, l'Amministrazione, specificando i riferimenti normativi vigenti e i connessi adempimenti/opportunità, procede all'individuazione del livello corrente di attuazione del lavoro agile (quello, per intenderci, invalso da fine ottobre in poi), se ancora operante (vale a dire, se la soluzione in quel momento adottata non è stato il rientro generalizzato).

In questa sede, quindi, l'ente rappresenta con puntualità le modalità organizzative in essere e il conseguente livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile raggiunto, laddove da tale assetto possano dedursi elementi utili per la programmazione futura nell'arco temporale di riferimento. Questo anche nel caso in cui l'ente abbia dati oggettivi (KPI) o riscontri in merito ai risultati conseguiti con l'adozione di tali modalità organizzative, che siano a supporto della bontà delle scelte effettuate o volte a evidenziare la necessità di definirne contenuti differenti. In questa parte del documento la CCIAA può, inoltre, fornire i risultati di eventuali indagini di customer satisfaction, se effettuate sia internamente che verso l'utenza, rispetto all'impatto delle modalità di lavoro sui dipendenti e del livello di qualità percepita nell'erogazione dei servizi.

A titolo di esempio si veda la tabella che segue.

Periodo di riferimento	Periodo di osservazione
N. Persone in lavoro agile	Numero di persone che hanno avuto accesso al Lavoro agile su totale personale, specificando il personale escluso
N. GG / mese	N. Giornate medie previste a livello mensile, con eventuale segmentazione per livelli, laddove si sono rilevate delle differenziazioni
Criteri di individuazione delle risorse utilizzati	Criteri utilizzati, riconducibili a esigenze personali, individuazione processi «remotizzabili», ecc.
KPI eventualmente utilizzati per il monitoraggio delle prestazioni	Eventuali evidenze oggettive e dati quali-quantitativi emersi dal monitoraggio
↓	
Risultanze emerse	Illustrazione dei dati più significativi emersi dai KPI individuati e considerazioni conclusive

### 2. Individuazione del perimetro di applicazione

Sul presupposto che – per il fatto di non essere più all'interno di un contesto emergenziale o prossimo a esso – non può ragionevolmente sostenersi che tutte le attività dell'ente siano lavorabili da remoto senza che si determinino, in questo modo, impatti significativi sui livelli di servizio, il passaggio successivo è quello di definire il perimetro di applicazione del lavoro agile nella fase post-emergenziale, rispetto alle caratteristiche e specificità della propria Camera.

- **individuazione processi remotizzabili: azioni di self assessment**

Il primo passo è quello di perimetrare l'applicazione del lavoro agile nella fase post-emergenziale, rispetto alle caratteristiche e specificità della propria Camera. Se già effettuata, qui vanno indicati gli esiti della valutazione preliminare che ha portato a tale individuazione, in modo da descrivere sia l'approccio adottato che le evidenze raggiunte.

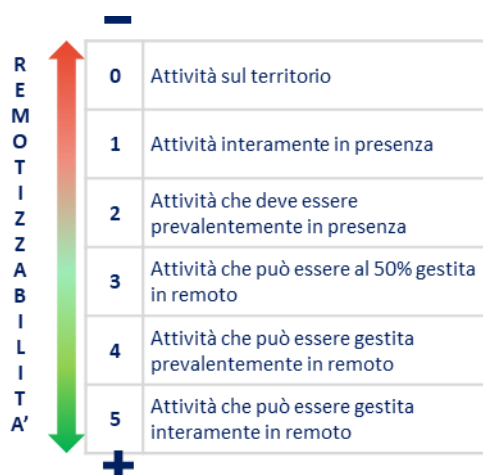
In caso tale attività non sia ancora stata realizzata, va indicato come e in quali tempi la Camera realizzerà la valutazione.

Seguendo la proposta metodologica di Unioncamere, si può fare riferimento alla Mappa dei processi delle CCIAA, scegliendo il livello rispetto al quale effettuare l'analisi (nel seguito, si farà riferimento al livello dei "sottoprocessi").

La valutazione di remotizzabilità dovrà essere fatta rispetto a date condizioni, che sono specificate come segue<sup>6</sup>:

- rilevanza del contatto / rapporto con l'utenza esterna (imprese);
- programmabilità delle attività;
- livello di collegialità delle attività;
- eterogeneità e interdipendenza delle attività.

Tenendo presenti tali condizioni, si attribuisce a ogni attività un punteggio all'interno di un *range* prestabilito.



In tal modo, è possibile individuare i sottoprocessi che, nella loro totalità, possono essere considerati remotizzabili in quanto comprendono più attività che rispondono ai criteri sopra elencati<sup>7</sup>.

Nell'effettuare questa valutazione, si ricorda che – come si vedrà nel punto successivo – è importante tenere in considerazione che non tutti i sottoprocessi si prestano a essere gestiti anche in modalità a distanza, in termini assoluti o perché le sospensioni cicliche della presenza fisica sul luogo di lavoro (proprie di tale modalità) comunque incidono sulla "tenuta" del livello di servizio che si ha potendo contare sulla continuità di tale presenza.

<sup>6</sup> Nella proposta è spiegato cosa si intende per ognuna di tali condizioni

<sup>7</sup> Per effettuare tale valutazione, si può anche utilizzare, a titolo di esempio, la valutazione già condotta da Unioncamere con 16 CCIAA sperimentatrici, resa disponibile nella suddetta proposta.

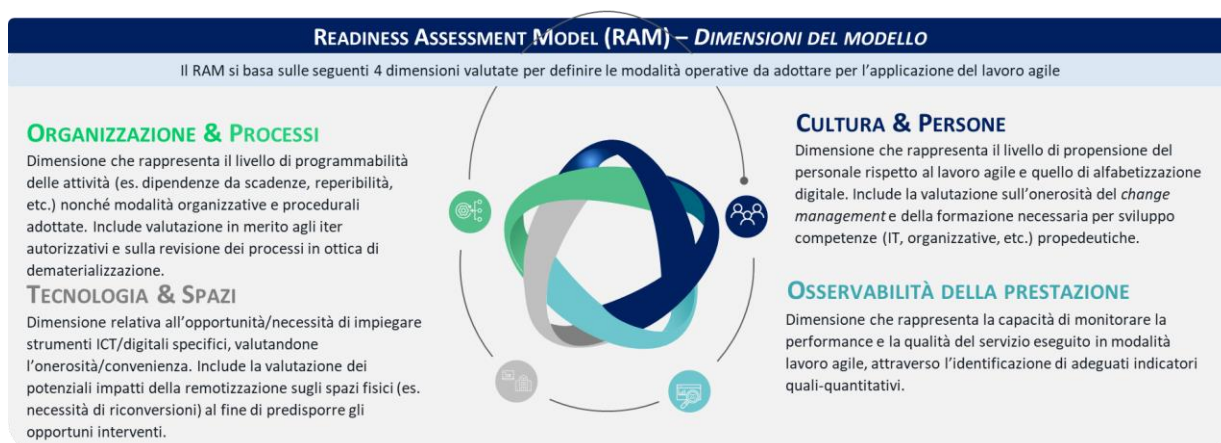
- **Individuazione delle condizioni di effettiva remotizzabilità**

Individuati i sottoprocessi potenzialmente remotizzabili, tale conclusione non è però da sola sufficiente ad assicurare che gli stessi siano effettivamente gestibili in tale modalità.

Vanno definite e create le condizioni organizzative e operative da garantire perché il lavoro agile possa stabilmente entrare tra le modalità di effettuazione della prestazione lavorativa. Questo consente anche di verificare quanto la Camera sia pronta ad applicare il lavoro agile nei sottoprocessi remotizzabili e di individuare le azioni da porre in essere per assicurarne una gestione efficace (anche in termini di interventi organizzativi, sui quali si veda di seguito sub 3).

Il passaggio successivo (anch'esso, come il precedente, può essere già stato compiuto o è da inserire in questa parte come da compiere) è, dunque, quello di dare riscontro della effettiva remotizzabilità dei sottoprocessi individuati e collocati nel perimetro. Per effettuare tale operazione, si possono individuare proprie dimensioni di riferimento o ci si può avvalere di quelle codificate nel **Readiness Assessment Model (RAM)**, modello proposto da Unioncamere, che si fonda su quattro dimensioni, rispetto alle quali – per ciascun sottoprocesso remotizzabile – la Camera effettua una valutazione dei livelli di adeguatezza al lavoro agile e del relativo effort, inteso come gli sforzi che l'Ente deve compiere per garantire una corretta applicazione dello stesso.

Qualora l'attività in questione non sia ancora stata intrapresa/conclusa, bisogna esplicitare che ci si sta limitando a codificare questo passaggio, al quale si darà seguito una volta esplicitate e consolidate le risultanze della fase precedente (self-assessment).



Infine, nell'analizzare il perimetro di applicazione per focalizzare la corrispondenza tra sottoprocessi e persone (punto nodale per fare poi le scelte concrete, di cui al punto successivo), è possibile capitalizzare il patrimonio informativo della CCIAA, facendo ricorso alle rilevazioni dei Time sheet che annualmente vengono condotte proprio in relazione alle casistiche della Mappa dei processi<sup>8</sup>, eventualmente da integrare con considerazioni di carattere organizzativo qualora necessario (ad es., se il dipendente ha cambiato mansione e/o unità organizzativa rispetto all'ultima rilevazione dei *time sheet* disponibile) ovvero alla luce di ulteriori cambiamenti organizzativi da realizzare in prospettiva e indicati all'interno dello stesso PIAO.

<sup>8</sup> Annualmente viene effettuata la rilevazione "Kronos" che prevede l'effettuazione del *time reporting* di tutti i dipendenti, cui alcune CCIAA provvedono addirittura con cadenza mensile, disponendo perciò di dati sempre aggiornati.

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

Nel passaggio successivo, in funzione del risultato dell'autoanalisi e, quindi, dell'individuazione dei "gap" che ostacolano la piena (ossia, senza sbavature organizzative o di processo) gestione del lavoro in tale modalità, l'Amministrazione procede alla definizione della fase di innesto strutturato del lavoro agile.

Tale fase si compone dei seguenti elementi:

- **Definizione delle finalità** che si intende raggiungere attraverso lo sviluppo del lavoro agile, essenzialmente riconducibili alla valorizzazione del personale, al miglioramento del benessere organizzativo, alla crescita in termini qualitativi dei servizi resi, in funzione delle scelte strategiche ed operative definite in fase di programmazione.
- **Definizione dei soggetti coinvolti** (attori e stakeholder) e del relativo ruolo espletato all'interno del processo di pianificazione, di implementazione e di monitoraggio delle modalità di lavoro agile, dando conto di una proposta che sia condivisa e compartecipata. Tali soggetti possono essere individuati auspicabilmente tra una serie di soggetti.

- dirigenti	- medico competente
- personale camerale	- Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS)
- organizzazioni sindacali	- Organismo indipendente di valutazione (OIV)
- Comitato Unico di Garanzia (CUG)	- Responsabile della Transizione al Digitale (RTD)
- Responsabile Servizio Protezione e Prevenzione (RSPP)	- stakeholder esterni

- **Articolazione del lavoro agile:** per le attività ritenute remotizzabili all'interno dei sottoprocessi considerati, declinazione delle modalità realizzative del lavoro agile.

Di seguito vengono presentate alcune tipologie di modalità di lavoro agile, da intendersi a titolo esemplificativo ma non esaustivo e che tengono conto della situazione *as is*<sup>9</sup>, nonché degli interessi di utenti e amministratori:

- ✓ **vicina al modello della l. n° 81/2017:** per rispondere al lavoratore che prospetta un'esigenza in chiave di conciliazione vita-lavoro<sup>10</sup>;
- ✓ **rivolta alle persone:** individuando coloro che presentano, secondo il giudizio del Segretario Generale, le maggiori propensioni e idoneità a lavorare interagendo da lontano<sup>11</sup>;
- ✓ **occasionale:** per fare fronte a gravi esigenze personali e familiari<sup>12</sup>;

<sup>9</sup> Le tipologie vanno, poi, verificate di anno in anno, per confermarne o modificarne l'utilizzo.

<sup>10</sup> Se l'esigenza del lavoratore è valutata positivamente, si sviluppa il progetto con indicatori di risultato e comportamentali.

<sup>11</sup> Nell'ambito dei sottoprocessi, facenti parte del perimetro di applicazione definito e risultati quindi più solidi in chiave di assorbimento dell'impatto di quote di lavoro non in presenza, individuazione (preferibilmente entro limiti numerici predeterminati) di coloro che presentano, secondo il giudizio del SG sulla base della valutazione delle esperienze fin qui verificatesi, le maggiori propensioni ed idoneità a lavorare interagendo da lontano; contestualmente all'avvio di tale esperienza, declinazione del set di abilità comportamentali che connotano il profilo del "lavoratore a distanza" e che entrano a far parte delle valutazioni annuali (in attesa dell'introduzione dei profili di competenza) per verificare se chi è già fuori sede può continuare e/o se ci sono nuove figure che sarebbero pronte ad essere collocate (non necessario, serve solo per avere una prima fotografia della situazione).

<sup>12</sup> L'ente stesso favorisce (allo scopo di agevolare – sul piano individuale – la disponibilità di tempi occorrenti per fare fronte a gravi esigenze personali e familiari senza compromettere i livelli quali-quantitativi della prestazione di lavoro del proprio personale) il ricorso al lavoro agile secondo necessità individuali che dovessero emergere in corso d'anno e risultassero meritevoli di accoglimento, in quanto comprovate, (comunque per non più di una certa percentuale del personale in servizio). Il lavoro, che avrebbe potuto essere realizzato nei locali del datore di lavoro, è effettuato al di fuori degli stessi (nel domicilio o in qualunque altro posto scelto dal dipendente) in maniera occasionale e non regolare, al di fuori, quindi, di una pianificazione strutturata del ricorso a tale modalità secondo i documenti di programmazione adottati

- ✓ **su proposta del Segretario generale:** per particolari utilità organizzative o finalità di miglior riuscita del lavoro<sup>13</sup>.
- **Piano investimenti:** dar conto degli investimenti fatti a sostegno dell'introduzione del modello di lavoro agile. Di seguito sono riportati alcuni esempi a titolo esemplificativo, ma non esaustivo:
  - ✓ **comunicazione strutturata** (al personale, ai responsabili delle risorse che operano in tale modalità, agli amministratori, agli utenti) che illustri – con riferimento a ciascuna di tali platee – logiche e principi ispiratori delle scelte che si andranno a compiere concretamente, significati comportamentali dell'essere lavoratori a distanza o responsabili degli stessi, assicurazioni sul governo dell'impatto di tali innesti sui livelli di servizio;
  - ✓ **acquisizione di tool digitali di ingaggio** (del singolo che opera da lontano) e di collaborazione (del personale tutto, quello in presenza e quello fuori sede), necessari a favorire la coesistenza di modalità di lavoro differenti e, dunque, forme di dialogo diverse da quelle ordinarie;
  - ✓ **interventi formativi** per agevolare i mutamenti di cultura organizzativa che necessariamente si accompagnano a tale innovazione.
- **Monitoraggio delle prestazioni:** richiamo delle modalità di monitoraggio applicate per la valutazione – a seconda delle tipologie – dell'operato o degli obiettivi del personale impegnate in tale modalità di lavoro, curando gli opportuni rimandi alla sezione dedicata alle modalità utilizzate per il monitoraggio dei diversi elementi del Piano.

Di seguito, si riporta un esempio di tabella che condensa i ragionamenti fin qui fatti.

PROGRAMMAZIONE DEL LAVORO AGILE NELLA CCIAA	
Finalità del ricorso al Lavoro agile	Esplicitazione finalità perseguite con il Lavoro agile
Perimetro di applicazione	Sottoprocessi impattati, identificati secondo la tassonomia adottata nella Mappa dei processi
Soggetti coinvolti nel processo	Attori e stakeholder coinvolti nel processo di pianificazione, implementazione e monitoraggio delle modalità di lavoro agile
Scelta delle modalità realizzative del Lavoro agile	Articolazione del lavoro agile per le attività «remotizzabili» (la Camera può indirizzarsi anche verso la compresenza di diverse modalità)
N. persone a cui è indirizzato	Numero di persone interessate sul totale della platea dei dipendenti camerali
N. GG a persona / mese	Numero giorni medi su base mensile previsti
Monitoraggio delle prestazioni	KPI individuali e/o di gruppo eventualmente individuati per monitorare l'andamento delle prestazioni e verificare che non avvengano «cadute» nei livelli di servizio
Investimenti a sostegno dell'introduzione del Lavoro agile	Interventi a supporto (di comunicazione, di formazione, tecnologici, ecc.)

dall'ente. La richiesta del dipendente viene accolta con assegnazione – a seconda dei casi – di indicatori di risultato (forse meno frequente) e comportamentali (più agevoli).

<sup>13</sup> Per particolari utilità organizzative o finalità di miglior riuscita del lavoro, in particolare in team, sempre con idoneità individuali e prefissione di obiettivi.

## Conclusioni

Secondo quanto fin qui esposto, è possibile concludere che l'introduzione di un modello di lavoro a distanza quale componente strutturale della gestione del lavoro del personale non può risolversi in una mera transizione da quanto fin qui fatto ad un assetto con qualche ritocco e qualche *device* in più consegnato ai dipendenti.

Va impostata una ricognizione attenta su "quanto" davvero si può fare in termini di diffusione di un lavoro in parte non a stretto contatto con responsabili, colleghi, utenza, sia esterna che interna.

Occorrono valutazioni di impatto che non siano aprioristiche, analisi e considerazioni sul grado di assorbibilità - da parte della struttura (con i suoi mezzi/le sue dotazioni e con le competenze delle persone) - di apporti lavorativi che fanno conto, ad un livello pressoché identico a quello che si avrebbe operando "dalla scrivania", sull'impegno e le competenze professionali dei singoli, sulle loro "capacità" di muoversi con disinvoltura negli ambienti tecnologici e digitali e sulla maturità delle infrastrutture che "veicolano" tale impegno e i suoi output. Ed è probabile che le indicazioni che da tali valutazioni scaturiscono richiedano degli investimenti da effettuare.

Nella logica tipicamente programmatica che deve permeare il presente documento, un approccio alla materia può essere anche quello di limitare, in una prima fase, all'area dei sottoprocessi che sicuramente possono essere gestiti da fuori sede (quelli, per intenderci, con il punteggio più elevato secondo il metodo utilizzato) le verifiche sulle condizioni di remotizzabilità (utilizzando, se si ritiene, il modello RAM di cui si è detto) e di applicare, quindi, il lavoro a distanza nei confronti di quelle unità maggiormente in linea con le attese sottostanti alle 4 condizioni suddette, rinviando ad un momento successivo – ed una volta portati a compimento gli investimenti/interventi organizzativi necessari ed indicati nella sezione del piano – la configurazione dell'assetto definitivo del lavoro da remoto.

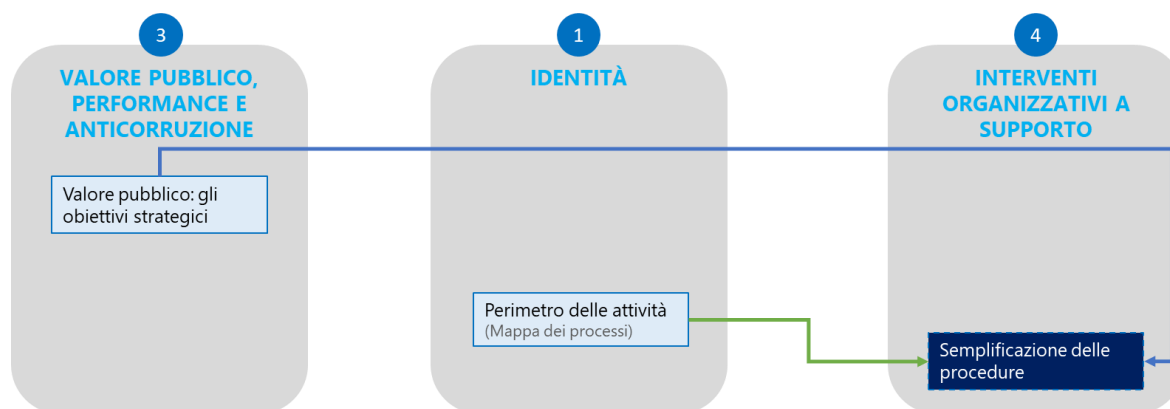
Al tempo stesso, affrontare secondo logica e razionalità organizzativa tale materia implica il mettere in conto, realisticamente, che non si può partire "la settimana successiva" all'adozione del piano con il lavoro a distanza in esso programmato.

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

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

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

### 4.4.3 Semplificazione delle procedure



Qualora la CCIAA non abbia previsto all'interno dei propri obiettivi di performance degli obiettivi specifici relativi alla semplificazione, li riporterà in questa parte del documento, con relativi indicatori e target.

La CCIAA procederà con una valutazione delle procedure alla luce delle esigenze emergenti, delle novità normative nonché della propria programmazione. Ciò al fine di definire **l'elenco delle procedure che necessitano di interventi di semplificazione** attraverso una revisione / reingegnerizzazione e/o tramite l'adozione di soluzioni tecnologiche e digitali.

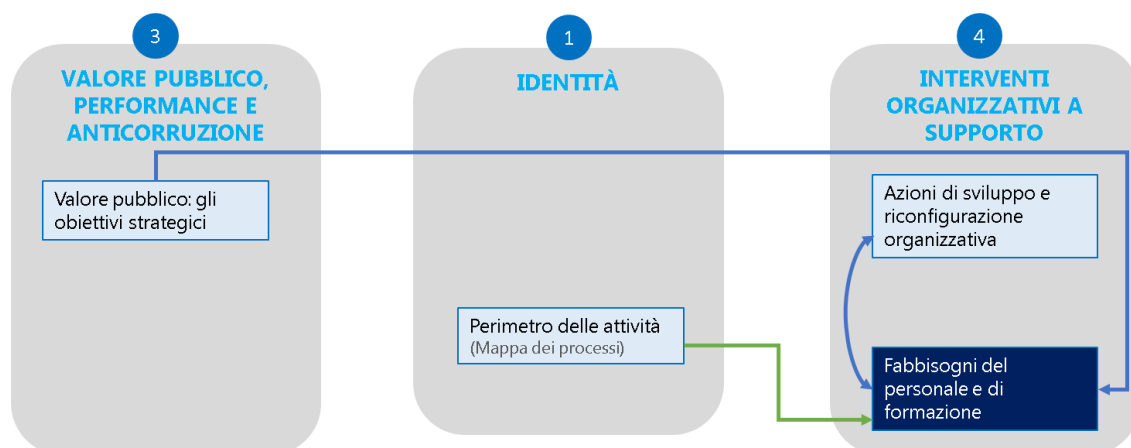
A valle dell'assessment delle procedure, nel quale focalizzarsi in particolare sulle persone coinvolte e gli strumenti adottati, sarà possibile derivare le **esigenze** di semplificazione da soddisfare e i conseguenti **interventi da porre sin essere**, corredati con descrizione dei relativi tempi di attuazione.

Processi	Procedure	Esigenze	Interventi previsti	Tempistica
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

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

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

## 4.4.4 Fabbisogni del personale e di formazione



In questa sezione la Camera riporta la programmazione del fabbisogno di personale e di interventi formativi in coerenza con quanto inserito in altre sezioni del PIAO (in particolare, nella precedente relativa a “Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa”). Si individuano tre linee d’azione da portare avanti:

- rilevazione del fabbisogno;
  - definizione della strategia di copertura del fabbisogno;
  - pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze.
- **Rilevazione del fabbisogno**

Alla luce di quanto previsto dalla programmazione generale, in particolare quella relativa al livello strategico (triennale) si procede a individuare le aree di attività che comporteranno, con relativa certezza, stabili interventi di presidio da parte della Camera e che, quindi, richiedono attenzioni peculiari in termini di risorse professionali da dedicare (conferma o incremento di queste ultime, una volta verificata la consistenza quali-quantitativa di quelle presenti).

Altra componente sulla quale fare leva per determinare i presupposti della decisione, attiene alla verifica sul grado di adeguatezza della distribuzione del personale tra i vari processi di lavoro, confrontandola con quelle di altre Camere del proprio cluster in una logica di **benchmarking**, così come previsto dai principi dettati nelle Linee di indirizzo del Ministro per la semplificazione e la PA ai fini della predisposizione dei Piani triennali dei fabbisogni di personale delle amministrazioni pubbliche. Una tale verifica risponde all’esigenza di comprendere, ad esempio, se taluni gap siano realmente tali (visto il quadro comparativo di cui si dispone) ovvero se ad alcuni di essi non possa farsi fronte con riconversioni professionali (che non compromettano il livello di servizio nel settore di provenienza della risorsa) in luogo del ricorso al mercato del lavoro.

Su queste basi, si può mettere a fuoco il **fabbisogno “quantitativo”**, vale a dire il dimensionamento delle unità professionali, distribuite tra dirigenti e categorie contrattuali, che occorrerebbero per il miglior funzionamento dell’ente camerale, in relazione alla sua *mission*, alle prospettive della sua evoluzione, al confronto con quel che avviene in realtà similari; dimensionamento che genera il numero complessivo della dotazione di personale.



Tale fabbisogno “quantitativo” va, quindi, adattato tenendo conto dei **vincoli** rappresentati dalle disposizioni vigenti sulle **possibilità di spesa** (il riordino che consegue alla rilevazione del fabbisogno non può comportare, com'è noto, un volume di spesa potenziale – riferito alle risorse professionali complessive indicate nel fabbisogno – superiore a quella che deriva dalla consistenza *as is* sulla quale il riordino stesso interviene) e sulla **sostenibilità della spesa** stessa (pur se in via del tutto ipotetica, infatti, non può escludersi che tale limite, per quanto potenziale ed esistente già da qualche tempo, possa diventare in parte non compatibile con l'evoluzione del quadro finanziario che nel frattempo sta determinandosi).<sup>14</sup>

La determinazione del "numero" delle unità di personale deve accompagnarsi, da quest'anno in poi, alla loro **caratterizzazione qualitativa**. Infatti, l'elemento di fondo da considerare in questo ambito - norme di legge alla mano (artt. 35, comma 3, lett. b) e 52, comma 1-bis, del D.lgs. n. 165/2001) - è che tutto (vale a dire, programmazione, selezione dall'esterno, sviluppo dall'interno, mobilità interne) deve guardare non alle categorie contrattuali e ai profili professionali (necessari per sistemare importanti aspetti contrattuali del rapporto individuo-organizzazione), ma alle posizioni di lavoro riconducibili ai **profili professionali** (vale a dire, ai “punti” che occupano nella struttura organizzativa i titolari di una o più delle mansioni indicate nelle categorie e nei profili suddetti).

Per risultare funzionale al disegno normativo e organizzativo, pertanto, occorre che ciascuna posizione venga identificata dall'insieme di competenze che la descrivono (e che contraddistinguono, quindi, il ruolo che è chiamata a ricoprire nell'ente la persona alla quale la posizione stessa è affidata).

Questo comporta che:

- l'organizzazione debba disporre in pianta stabile del **“dizionario”** (altrimenti detto modello) **delle competenze** (insieme di conoscenze, capacità tecniche e *soft skill*) costruito sulle esigenze dell'organizzazione stessa e a partire dal quale individuare e declinare i veri e propri profili di competenza;
- a tale costruzione “sulla carta” corrisponda, poi, la verifica in concreto (attraverso opportuni assessment, individuali e di gruppo) del possesso di dette competenze da parte del personale presente, in modo da individuare divari o conferme nel livello di tale possesso e dare vita, quindi, alle azioni tese a migliorare detto livello o a investire in toto nell'acquisizione ex novo di figure corrispondenti alle attese.

Per aiutare ad affrontare un tale percorso, i “mestieri” camerali sono stati definiti da Unioncamere, con il supporto di alcune Camere pilota, all'interno di un “Manuale di gestione per competenze”. Tale manuale contiene anche la definizione dell'insieme di competenze, digitali e non, funzionale all'erogazione dei servizi e alla gestione dell'ente.

Si tratta, naturalmente, di un percorso che va intrapreso al più presto, per garantire in futuro decisioni in tale ambito che siano in linea con le indicazioni di legge, ma che richiede necessariamente un tempo di assimilazione e condivisione da parte delle strutture.

---

<sup>14</sup> L'adattamento – in base ai vincoli illustrati – del progetto iniziale di fabbisogno non deve far pensare all'inutilità di tale prima fase; il suo senso, infatti, è quello di avere (a tutti i livelli, politico compreso, se si intraprende la strada della condivisione in itinere del piano della quale si è detto in apertura del documento) una percezione di quello che dovrebbe essere l'assetto adeguato dell'ente, in modo da poter compiere con puntualità e con chiarezza di “significati” le scelte su quante/quali sono le unità che non possono rientrare nel limite di spesa di cui sopra.

Ai fini della redazione del Piano, dunque, può essere sufficiente che, in questa parte del documento, si dia conto di tutti gli elementi costruiti per procedere alla programmazione del fabbisogno di personale e di formazione, dando evidenza, ad esempio, a una prima connotazione – in termini di profili di competenze – delle posizioni di lavoro per le quali si manifesta la volontà di procedere a una copertura, dall'esterno o investendo su professionalità interne<sup>15</sup>.

- **Definizione della strategia di copertura del fabbisogno**

In questa parte del documento, l'ente riporta gli adeguati interventi di supporto volti alla copertura dei fabbisogni evidenziati, descrivendo i seguenti elementi:

- ✓ definizione delle **priorità degli interventi di copertura del fabbisogno**, in relazione all'entità di carenze, non rimediabili altrimenti, in settori delicati per gli impegni istituzionali dell'ente, agli scenari sul posizionamento del medesimo ed agli investimenti sulle professionalità, ad altre variabili che, nella sensibilità dell'ente stesso, sono suscettibili di incidere in questo ambito;
- ✓ definizione delle **finalità** dell'attuazione delle strategie di copertura del fabbisogno di personale;
- ✓ individuazione puntuale del tipo di **fabbisogno che si intende coprire** attraverso l'attuazione dei singoli interventi previsti dalla strategia di copertura del fabbisogno;
- ✓ descrizione dei singoli **interventi da attuare** (risorse da valorizzare/potenziare o da acquisire in pianta stabile, forme temporanee di collaborazione, etc.);
- ✓ definizione delle **risorse finanziarie** dispiegabili a supporto delle coperture da effettuare;
- ✓ descrizione dei **tempi di attuazione delle strategie di copertura del fabbisogno**.

Di seguito, alcuni esempi di modalità di copertura del fabbisogno del personale.

MODALITÀ DI COPERTURA DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE	
Fabbisogni coperti con personale in organico	Fabbisogni coperti mediante ricorso al mercato del lavoro
<ul style="list-style-type: none"> <li>- mobilità interna tra settori/aree</li> <li>- meccanismi di progressione di carriera</li> <li>- <i>job enlargement</i> attraverso la riscrittura dei profili professionali (volta a ricomprendere competenze non previste)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mobilità esterna <i>in/out</i> o altre forme di assegnazione temporanea di personale tra PPAA (comandi e distacchi) e con il mondo privato (convenzioni)</li> <li>- bandi di concorso per l'inserimento di nuovo personale (eventuali spazi di attenzione per personale c.d. precario)</li> <li>- utilizzo forme flessibili di lavoro (rapporto a termine, tirocini, ecc.)</li> </ul>

Per entrambe le opzioni sono funzionali anche la formazione e lo sviluppo delle competenze (si rimanda al punto successivo).

In occasione del primo approccio al Piano, sulla scorta di quanto precisato in apertura del paragrafo, possono ricavarsi informazioni utili per le scelte da compiere (ad es., competenze presenti o carenti, opzioni per il reperimento di queste ultime dall'esterno o dando opportunità al personale interno) da osservazioni dei trend valutativi delle performance individuali (se effettuate secondo il sistema di

<sup>15</sup> In tal senso, saranno rese disponibili (a domanda, in attesa di poterne ragionare tutti insieme) le schede riferite alle diverse posizioni censite con riferimento agli enti camerali.

misurazione e valutazione indicato da Unioncamere, infatti, esse consentono di disporre di tali informazioni sui comportamenti organizzativi posti in essere nel tempo dagli interessati).

- **Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze**

È la parte del Piano che forse più di tutte risente delle conclusioni che caratterizzano molte delle precedenti sezioni del documento stesso. In questa sede, l'ente dà conto delle azioni formative che intende intraprendere rispetto ai focus di seguito elencati (a titolo esemplificativo e non vincolante):

- ✓ aggiornamenti costanti rispetto agli andamenti normativi, o comunque di regolazione amministrativa, che influenzano le attività dei diversi settori della Camera;
- ✓ accompagnamento dei neoassunti nel percorso di "appropriazione" dei meccanismi di funzionamento dell'organizzazione, così da poter ridurre la c.d. curva dell'apprendimento necessario per poter ricoprire adeguatamente la posizione assegnata;
- ✓ eliminazione/riduzione dei gap di competenze emersi in contesti lavorativi (ad es., scelte sul lavoro agile, assessment una volta introdotto a regime il modello dei profili di competenza);
- ✓ riconversioni professionali, finalizzate a migliori allocazioni del personale in funzione dei programmi e delle priorità;
- ✓ innesti delle competenze adatte ad esaltare le capacità di adattamento alle innovazioni che si succedono;
- ✓ supporto all'investitura di una risorsa esistente in una posizione di pari livello, prossima ad essere lasciata libera per fuoriuscita dall'ente del suo titolare;
- ✓ *job enlargement* (arricchimento delle conoscenze e delle capacità presenti nei descrittori di alcuni profili professionali).

Allo stesso modo si dà conto delle modalità attuative pensate per implementare il piano formativo: webinar; percorsi di affiancamento; corsi di formazione; workshop; coaching; ecc.

In coerenza con quanto descritto nelle parti relative alla rilevazione del fabbisogno e alla definizione della strategia di copertura del fabbisogno, la strutturazione del piano formativo è opportuno che preveda i seguenti elementi chiave:

- **Ambito strategico:** definizione delle priorità strategiche degli interventi formativi in relazione agli obiettivi definiti in fase di programmazione strategica ed operativa, evidenziando ambiti di intervento;
- **Descrizione del fabbisogno formativo:** individuazione puntuale del tipo di fabbisogno che si intende coprire attraverso l'attuazione dei singoli interventi formativi;
- **Descrizione dell'intervento formativo:** descrizione puntuale degli interventi formativi programmati;
- **Obiettivi e risultati attesi:** definizione degli obiettivi formativi e dei relativi risultati attesi (a livello qualitativo, quantitativo e in termini temporali) in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze e del livello di istruzione e specializzazione dei dipendenti, (anche con riferimento al collegamento con la valutazione individuale della performance), inteso come strumento di sviluppo;
- **Destinatari:** identificazione del personale a cui sono rivolti gli interventi formativi;

- **Misure volte a incentivare l'accesso a percorsi di formazione:** applicate per favorire la partecipazione e il coinvolgimento del personale individuato come destinatario degli interventi formativi (es. politiche di permessi per il diritto allo studio e di conciliazione);
- **Risorse disponibili:** definizione delle risorse interne ed esterne dispiegabili a supporto dell'implementazione degli interventi formativi<sup>16</sup>;
- **Tempi di attuazione:** descrizione dei tempi di attuazione degli interventi formativi.

## ESEMPIO: PIANIFICAZIONE DEGLI INTERVENTI FORMATIVI E DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE

Ambito strategico *		Internazionalizzazione			
Descrizione del fabbisogno	Intervento Formativo	Obiettivi e risultati attesi	Destinatari	Risorse disponibili	Tempi di attuazione
Potenziamento delle competenze del personale rispetto alla conoscenza della lingua inglese	Corsi di lingua inglese	Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'erogazione dei servizi alle imprese in ambito internazionalizzazione	Personale xxx	€	12 sessioni da svolgere nell'arco di 6 mesi da concludere entro il xx/xx/xxxx
Acquisizione di competenze tecniche in ambito di comunicazione e marketing	Webinar di formazione in ambito comunicazione e marketing	Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'erogazione dei servizi alle imprese in ambito internazionalizzazione	Personale xxx	€	Ciclo di 3 webinar in ambito comunicazione da erogare entro il xx/xx/xxxx

*\* In alternativa inserire il rationale dell'intervento organizzativo ad esempio: ricezione adempimenti normativi*

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

<sup>16</sup> In particolare, le risorse destinate alla formazione sono annualmente espresse in termini finanziari in un apposito capitolo del bilancio dell'Ente.

## 4.5 MODALITÀ DI MONITORAGGIO

In questo capitolo dovranno essere indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio, incluse le rilevazioni di soddisfazione degli utenti, nonché i soggetti responsabili.

Il monitoraggio del **Valore pubblico** e della **Performance operativa** avverrà in ogni caso secondo le modalità stabilite dal decreto legislativo n. 150 del 2009, in particolare ai seguenti articoli:

- art. 6: “Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione”;
- art. 10, comma 1, lettera b: “Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno: (...); entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14 e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato”.

Ovviamente, in questa parte dovranno essere effettuati i necessari rimandi al Sistema di misurazione e valutazione adottato dall'ente, in attesa che si trovi una soluzione organica rispetto alle novità introdotte dal PIAO in relazione anche a questo documento.

Secondo le indicazioni di ANAC, il monitoraggio delle misure **anticorruzione** e della **trasparenza** assume un ruolo centrale nel sistema di gestione del rischio in quanto le evidenze, in termini di criticità o di miglioramento che si possono trarre, guidano le amministrazioni nell'apportare tempestivamente le modifiche necessarie e nella elaborazione del successivo PTPCT. A tal fine è necessario che il monitoraggio sia svolto con il coinvolgimento non solo del Responsabile di prevenzione della corruzione e della trasparenza, ma anche dei referenti, laddove previsti, dei dirigenti e degli OIV, o organismi con funzioni analoghe, che concorrono, ciascuno per i propri profili di competenza, a garantire un supporto al responsabile.

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.

Infine, 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.

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

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

[↗ Collegamento con il capitolo 3.4 del PIAO "Pari opportunità"](#)

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

[↗ Collegamento con il capitolo 4 del PIAO "Interventi organizzativi a supporto"](#)