



CAMERA DI COMMERCIO
RIVIERE DI LIGURIA
IMPERIA LA SPEZIA SAVONA

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2026

(PROSPETTIVA 2026 – 2028)



Indice

Sezione 1. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE

Sezione 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Sezione 3 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

3.1 Valore pubblico

3.2 Performance

3.3 Rischi corruttivi e trasparenza

3.3.1 Analisi del contesto esterno

3.3.2 Analisi del contesto interno

3.3.3 Mappatura dei processi

3.3.4 Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi

3.3.5 Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio

3.3.6 Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure

3.3.7 La programmazione dell'attuazione della trasparenza e il monitoraggio delle misure organizzative per garantire l'accesso civico semplice e generalizzato, ai sensi del d.lgs. n. 33 del 2013

4. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

4.1 Struttura organizzativa

4.2 Organizzazione del Lavoro Agile

4.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

5. MONITORAGGIO

Allegati

Allegato 1 - Obiettivi Performance

Allegato 2 - Schede di analisi e valutazione del rischio

Allegato 3 - Tabella sezione amministrazione trasparente – obblighi di pubblicazione



Introduzione

Il PIAO è un documento di pianificazione con orizzonte temporale triennale che raccoglie i contenuti di una serie di documenti di programmazione in precedenza "autonomi" con lo scopo di garantire una visione "integrata"¹. In particolare, come previsto dall'articolo 6 del DL n. 80 del 9/6/2021 che lo ha istituito, 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.

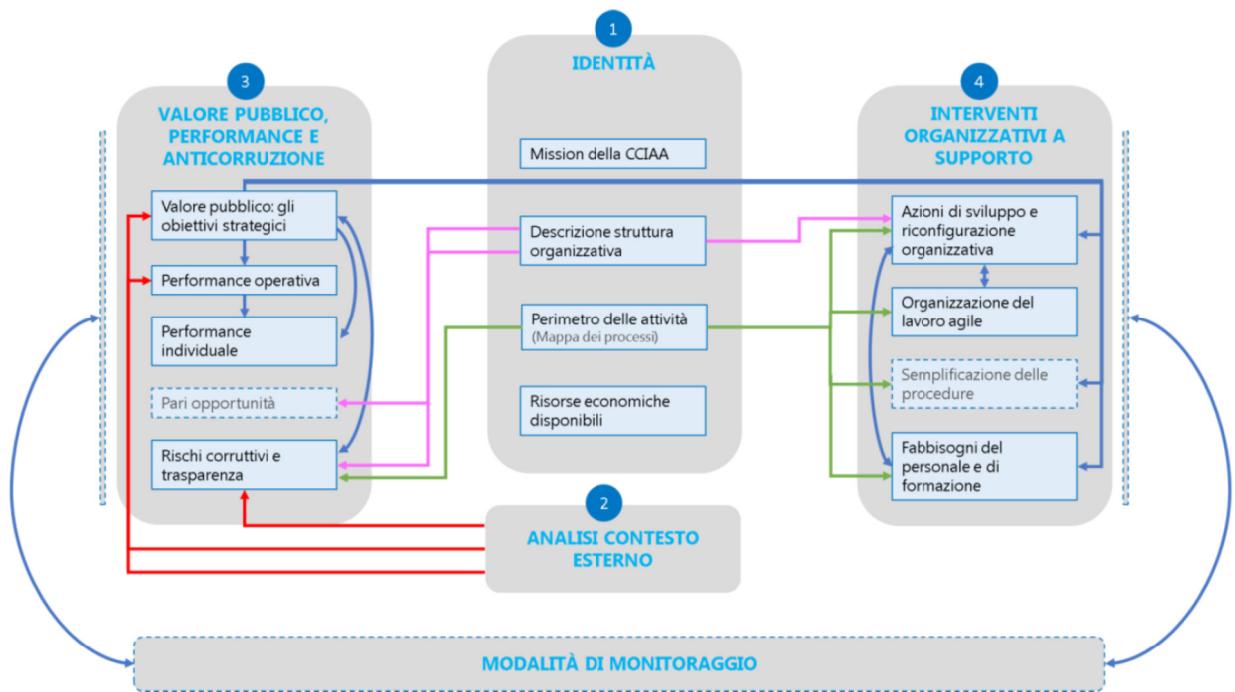
Il fine ultimo dunque è quello di superare la molteplicità e la frammentazione degli strumenti di programmazione introdotti nelle diverse fasi della recente evoluzione normativa: con il PIAO le Amministrazioni sono obbligate a integrare i diversi aspetti e, soprattutto, a farlo finalizzando le decisioni al raggiungimento delle priorità che sono state identificate a inizio mandato in termini di benefici per la collettività. In sintesi, la logica dell' "integrazione", deve essere costruita intorno alle scelte fondamentali sul "valore pubblico" che le Amministrazioni intendono creare.

Con il PIAO si vuole ottenere una maggior "finalizzazione programmatica", ovvero una maggior convergenza delle diverse prospettive – performance, anticorruzione e trasparenza, fabbisogni, ecc. – verso l'orizzonte del miglioramento del benessere di cittadini, imprese e stakeholders, che deve essere declinato per ogni "politica pubblica".

Come è ovvio esiste un Valore Pubblico "diretto", che si traduce in un impatto in termini di benessere economico, sociale e/o ambientale per cittadini, utenti o imprese (l'aumento di fatturato di un settore, la riduzione del tasso di disoccupazione, etc.), ma esiste anche una creazione di Valore Pubblico nella gestione oculata delle risorse, nell'adozione di misure di risk management o nella creazione di competenze a livello di risorse umane, perché questi interventi servono a "proteggere" o a far sviluppare il Valore Pubblico "primario", ovvero quello che impatta più direttamente su cittadini, utenti e imprese. Inoltre, il Valore Pubblico può essere declinato non solo come impatto delle politiche pubbliche, ma anche a livello di singole azioni e specifici obiettivi operativi. L' approccio "valore pubblico" deve permeare tutto l'agire della Pubblica Amministrazione.

In coerenza con quanto sopra è stata definita la struttura del documento, la cui logica di fondo è sintetizzata nella figura successiva

¹ L'articolo 1 del DPR n.81, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 151/2022 del 30 giugno 2022 individua quali documenti assorbiti dal PIAO: Piano dei Fabbisogni di Personale (PFP) e Piano delle azione concrete (PAC), Piano per Razionalizzare l'utilizzo delle Dotazioni Strumentali (PRSD), Piano della Performance (PdP), Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PtPCT), Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), Piano di Azioni Positive (PAP).





1. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE

Perimetro delle attività svolte

La Camera di Commercio Riviere di Liguria nasce il 26 aprile 2016 dalla fusione delle tre Camere di Imperia, La Spezia e Savona, a seguito di una scelta di accorpamento "volontaria", laddove nello stesso momento, a livello nazionale, si stava avendo un processo di riforma che ha visto successivamente molti accorpamenti imposti dalla norma. L'ente risultante dalla fusione è oggi l'interlocutore di oltre 85.000 imprese, oltre a essere un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attivo accanto a Regione Liguria e agli altri enti e le organizzazioni operanti per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio.

La Camera ha tre sedi: a Imperia, alla Spezia e a Savona, che è anche sede legale.

A seguito della riforma introdotta dal Decreto Legislativo n. 219 del 26/11/2016 e come precisato dal DM 7/3/2019, le competenze attribuite alle Camere di commercio possono oggi essere ricondotte a 9 ambiti di intervento:

SERVIZI ANAGRAFICO CERTIFICATIVI E SERVIZI DIGITALI	ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI
Tenuta del registro delle imprese	Creazione e gestione di network territoriali
Tenuta di albi e registri previsti dalla legge	Analisi dei fabbisogni professionali
Formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa	Alternanza scuola lavoro
Punto unico di accesso telematico per le vicende attività di impresa	
TUTELA E LEGALITÀ'	INTERNAZIONALIZZAZIONE
Tutela del consumatore e della fede pubblica	Servizi di informazione, formazione, assistenza per l'export
Vigilanza e controllo sulla conformità dei prodotti	Servizi certificativi per l'export
Metrologia legale	
Registro protesti	TURISMO E CULTURA
Sanzioni amministrative	Servizi ed iniziative a sostegno del turismo e della cultura
Tutela della proprietà industriale	
DIGITALIZZAZIONE	Sviluppo e qualific. aziendale e dei prodotti
Gestione Punti Impresa Digitale e Servizi Agenda Digitale	Sviluppo di impresa
INFORMAZIONE ECONOMICA	Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
	AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE
	Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
	Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale

E' possibile dunque ricondurre l'azione camerale sostanzialmente a tre Aree di Intervento



Le funzioni e i processi che le Camere gestiscono sono stati "mappati" da Unioncamere. Le Camere quindi dispongono di un elenco di processi comuni che rappresenta un importante punto di riferimento per molte analisi (es. analisi dei rischi ai fini prevenzione corruzione, protezione dati personali, benchmarking in termini di efficacia, efficienza, salute economica, etc.)



Per svolgere le funzioni assegnate, per legge, le Camere di Commercio possono realizzare e gestire direttamente strutture e infrastrutture, sia a livello locale che nazionale, partecipare a enti, associazioni, consorzi o società e costituire aziende speciali per gestire servizi specifici con modalità particolarmente snelle.

La Camera di Commercio Riviere di Liguria, oltre a operare direttamente, conta attualmente su **due aziende speciali: l'Azienda Speciale Riviere di Liguria** che sostanzialmente è il braccio operativo della Camera per numerose attività promozionali e il **Centro di Sperimentazione e Assistenza Agricola (CeRSAA)**, struttura che si pone quale obiettivo principale quello di sperimentare nuove tecnologie, tecniche e prodotti per far fronte alle sfide poste da un'agricoltura in continua evoluzione e aggiornamento. Il Cersaa è inoltre Organismo di Certificazione, tramite la divisione denominata Made in Quality.

La Camera di commercio detiene inoltre **partecipazioni** in numerose società, rispetto alle quali la Camera ha avviato peraltro un piano di razionalizzazione, anche in applicazione del Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica, contenuto nel D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175, ("Riforma Madia"). Il valore contabile iscritto nell'ultimo bilancio approvato alla voce "Partecipazioni e Quote" è pari a € 26.848.967,27. Per le informazioni di dettaglio si può far riferimento all'Area Amministrazione trasparente del sito istituzionale www.rivlig.camcom.gov.it (pagina Enti controllati/Società partecipate).

E' utile infine sottolineare come per l'Ente camerale sia importante la **collaborazione con Enti e Istituzioni**, realizzata attraverso convenzioni e protocolli di intesa.

Il sistema camerale

Uno dei principali elementi di forza per l'Ente è l'essere parte del "Sistema Camerale", rete di cui fanno parte, oltre alle CCIAA italiane, le CCIAA all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema. Il Sistema infatti favorisce la condivisione del know-how e delle competenze e all'interno di esso vengono sviluppate numerose iniziative progettuali, la cui realizzazione congiunta ne amplifica l'efficacia. Allo scopo di sfruttare le economie di scala per l'efficienza gestionale, negli ultimi tempi si è dato avvio a un corposo progetto per l'accenramento di funzioni di interesse comune, quali la gestione di alcune tipologie di appalto, la gestione della funzione "privacy", la gestione degli esami per gli agenti immobiliari.

Organi e struttura organizzativa

L'organo collegiale primario di governo della Camera di Commercio, con funzioni di indirizzo e di programmazione, è il Consiglio, la cui composizione riflette l'economia del territorio di riferimento, considerato che maggiore è il peso di un settore economico, maggiore è il numero dei posti allo stesso attribuito, fatte salve alcune disposizioni "di garanzia", con riferimento ad esempio ai settori agricoltura, industria e commercio che devono comunque avere una determinata rappresentanza minima. I Consiglieri sono nominati con Decreto del Presidente della Giunta regionale ed esercitano le loro funzioni senza vincolo di mandato. L'attuale Consiglio si è insediato il 16 dicembre 2021 e rimarrà in carica per 5 anni.

Organo esecutivo è la Giunta, eletta in seno al Consiglio. Oltre al Presidente Enrico Lupi, fanno oggi parte della Giunta, per il mandato 2021-2026, i signori

Marco Benedetti

Alessandro Berta - Vice Presidente

Davide Mazzola - Vice Presidente Vicario

Gianfranco Bianchi

Paolo Faconti

Paolo Figoli

Osvaldo Geddo

I componenti del Collegio dei Revisori dei Conti sono:



- dr. Ruggero Reggiardo, designato dal Ministro dell'economia e delle finanze, con funzioni di presidente,
- dr. Giorgio Maria Tosi Beleffi, designato dal Ministro delle Imprese e del Made in Italy
- dr. Sandro Mazzi, designato da Regione Liguria.

Le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione sono svolte dal dott. Armando Bosio.

Per quanto riguarda l'organizzazione interna, il vertice della struttura è il Segretario Generale, incarico che il dott. Marco Casarino ricopre dall'1/6/2021.

La macro-organizzazione attuale dell'Ente è stata approvata dalla Giunta nel mese di maggio 2022, con conferma di tre Aree Dirigenziali: Risorse Umane, finanziarie e Patrimonio, Servizi per l'Impresa - Regolazione del Mercato, Sviluppo Economico, che si affiancano all'Area del Segretario Generale. Oltre alla Segreteria Generale, il dott. Casarino ha la direzione ad interim dell'Area "Sviluppo economico". L'Area "Risorse umane, finanziarie e patrimonio" è stata affidata, a decorrere dal mese di settembre 2022, alla direzione della dottoressa Paola Mottura e l'Area "Servizi per l'impresa – Regolazione del mercato", da aprile 2024, è sotto la direzione della dott.ssa Susanna Alinghieri.

La struttura è articolata nei seguenti servizi, assegnati tipicamente a posizioni organizzative², oggi ribattezzate EQ (Elevate Qualificazioni):

Area Segreteria Generale

Affari Generali
Sviluppo organizzativo e Sistemi informativi
(nell'Area è presente anche l'Ufficio URP e Rapporti con i Media)

Area Risorse umane, finanziarie e patrimonio

Patrimonio, acquisti e servizi logistici
Risorse umane
Risorse finanziarie e partecipate

Area Servizi per l'impresa – Regolazione del mercato

Servizi Anagrafici per l'impresa
Regolazione del mercato
Metrico e Attività Vigilanza

Area Sviluppo economico

Digitalizzazione, infrastrutture ed agevolazioni
Sviluppo territoriale, turismo, internazionalizzazione - Imperia
Sviluppo territoriale, turismo, internazionalizzazione - Savona
Sviluppo territoriale, turismo, internazionalizzazione - La Spezia
Informazione economica e orientamento al lavoro

Per ogni sede sono stati previsti altresì Responsabili territoriali.

Con riferimento alle risorse umane su cui conta l'Ente, si riportano di seguito alcune informazioni di sintesi.

Alla data del 1/1/2026 il personale a tempo indeterminato risulta ripartito nelle Aree contrattuali come di seguito indicato:

² A giugno 2022 il Segretario Generale ha conferito la titolarità di Posizione Organizzativa a 13 dipendenti di categoria D fino al 31/5/2025, incarichi successivamente prorogati fino a febbraio 2026. Da allora è stato modificato l'assetto dei servizi e sono stati parzialmente modificati gli incarichi assegnati. Inoltre nel periodo si sono verificate 5 cessazioni dal servizio e due P.O. sono entrate nel ruolo dirigenziale (Mottura e Alinghieri). Alla luce del conferimento dell'incarico a cinque funzionari a oggi sono 11 i titolari di incarico di Elevata Qualificazione a fronte di 13 Servizi.



Area	N. Dipendenti
Operatori	0
Operatori esperti	18
Istruttori	57
Funzionari ed Elevata Qualificazione	24
Dirigenti	2
Segretario Generale	1
Totale	102

È da segnalare che la situazione complessiva del personale, n. 12 unità impiegate a tempo parziale. Alla luce di ciò, le complessive 102 risorse corrispondono a 99,45 "interi" (=con orario settimanale di 36 ore). Completano l'organico n. 4 unità in somministrazione, di cui 3 inquadrate nell'Area degli Operatori Esperti ed 1 nell'Area Istruttori.

Il personale è suddiviso tra le tre sedi camerali come segue:

Sede	N. dipendenti
La Spezia	38
Imperia	24
Savona	40
Totale	102

Nella composizione del personale l'elemento femminile è preponderante: 70 femmine e 32 maschi.

L'età media è di 53,28 anni. In particolare il personale è così suddiviso per classi di età:

Personale per classi di età	
Meno di 30 anni	2
Tra 30 e 40 anni (non compiuti)	9
Tra 40 e 50 anni (non compiuti)	18
Tra 50 e 60 anni (non compiuti)	47
Over 60	26
Totale	102

Per quanto riguarda il titolo di studio, il personale camerale è così ripartito:

Personale per titolo di studio	
Titolo di studio post laurea (abilitazione, master, dottorato)	11
Laurea (anche triennale)	44
Diploma Universitario	1
Scuola secondaria di 2° grado (diploma)	46
Totale complessivo	102



Di seguito si riportano alcuni indicatori che mostrano il posizionamento del nostro Ente rispetto al resto del sistema camerale:

Titolo	INDICATORI						
	U.M.	Valore	Media nazionale	Δ vs media	Media cluster dimensioanle	Δ vs media	
Età media dipendenti	aa.	53,69	53,81	-0,12	54,11	-0,42	
Incidenza dipendenti over 60 anni	%	22,55%	24,12%	-1,57%	23,28%	0,84%	
Indice di struttura demografica del personale	%	39,73%	31,02%	8,70%	30,80%	0,22%	
Tasso di sostituzione (unità)	%	108,33%	79,82%	28,52%	71,96%	7,86%	
Tasso di sostituzione (valore)	%	112,91%	80,82%	32,09%	73,58%	7,24%	
Incidenza delle donne nelle posizioni apicali e nei ruoli di coordinamento dell'ente	%	61,54%	55,20%	6,34%	58,85%	-3,65%	
Incidenza delle donne nella Giunta	%	0,00%	17,13%	-17,13%	16,08%	1,05%	
Incidenza delle donne nel Consiglio	%	34,78%	28,21%	6,57%	30,71%	-2,50%	
Incidenza del personale laureato	%	57,58%	54,82%	2,75%	55,43%	-0,61%	
Incidenza del personale con la scuola dell'obbligo	%	3,03%	5,42%	-2,39%	4,01%	1,41%	

A chiusura del presente paragrafo si ricorda che ai fini della prevenzione della corruzione sono stati definiti ruoli e responsabilità con riferimento alle seguenti figure/strutture di seguito indicate. Per la descrizione degli stessi si rinvia alla sottosezione dedicata.

- Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
- Task force della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
- Segretario Generale
- L'Organismo Indipendente di Valutazione
- Ufficio procedimenti disciplinari (U.P.D.)
- Il Responsabile per l'Anagrafe della Stazione appaltante (R.A.S.A.)
- Il Gestore delle Segnalazioni Antiriciclaggio (GSA)

Le risorse economiche disponibili

In questo paragrafo si forniscono informazioni circa le risorse economiche sulle quali conta la Camera di commercio e gli oneri, che comprendono le risorse "restituite al territorio" tramite progetti, iniziative e/o contributi (i cd "interventi economici").

In sintesi, il preventivo 2026 chiude con un disavanzo economico di euro 3.283.054 che trova causa e motivazione principalmente nei seguenti fattori:

- la riduzione del 50% del diritto annuale dovuto dalle imprese disposta dall'art. 28 del D.L. n. 90/2014. Per il triennio 2026-2028 non è stato ancora approvato, con decreto del MSE di concerto con il MEF, l'incremento del diritto annuale del 20% a fronte della realizzazione di progetti strategici, così come previsto dall' articolo 18, comma 10, della legge 580/1993;
- il consistente stanziamento a favore della promozione dello sviluppo economico, complessivamente pari a € 5.172.000;
- la decisione di non allocare, in base al principio della prudenza, proventi mobiliari derivanti dai dividendi delle società partecipate dall'Ente né sopravvenienze attive derivanti dall'incasso di diritto annuale di anni pregressi;
- la prudente allocazione dei ricavi e dei costi di competenza dell'esercizio, con la conseguente scelta di raggiungere il pareggio di bilancio attingendo agli avanzi patrimonializzati negli esercizi precedenti.



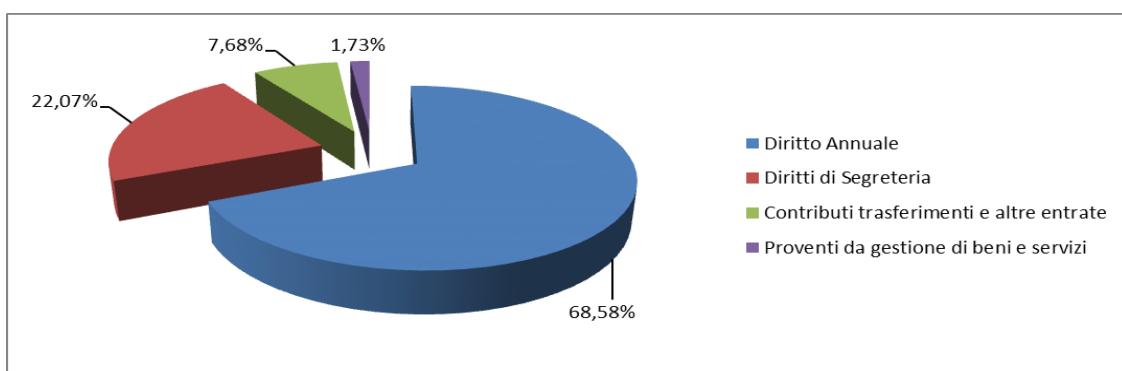
- la conseguente scelta di raggiungere il pareggio di bilancio attingendo agli avanzi patrimonializzati negli esercizi precedenti.

Il piano degli investimenti prevede investimenti per € 2.922.000.

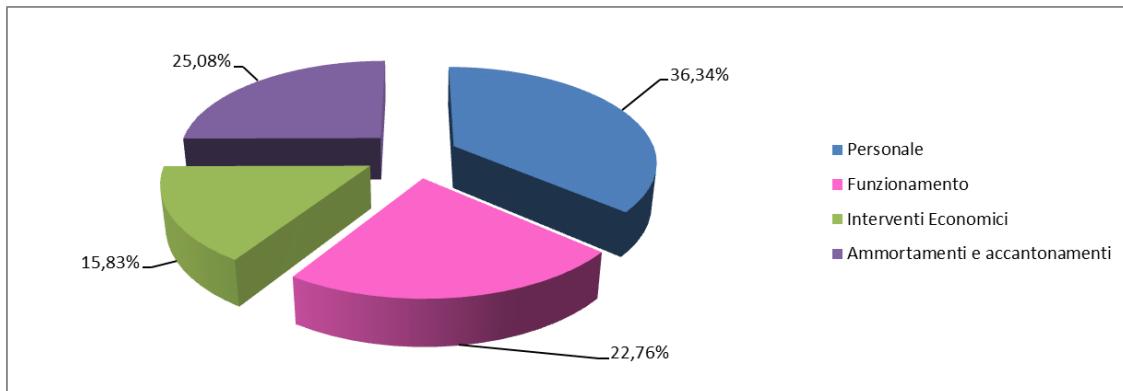
Le tabelle sottostanti sintetizzano le risorse disponibili per l'Ente:

		Consuntivo 2024		Preventivo 2026	
GESTIONE CORRENTE					
Proventi correnti					
1 Diritto Annuale	8.445.749,65	68,58%	8.204.000,00	59,86%	
2 Diritti di Segreteria	2.718.488,77	22,07%	2.752.500,00	20,08%	
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	945.926,27	7,68%	2.519.400,00	18,38%	
4 Proventi da gestione di beni e servizi	213.225,77	1,73%	229.300,00	1,67%	
5 Variazione delle rimanenze	-8.455,30	-0,07%	0,00	0,00%	
Totale Proventi Correnti	12.314.935,16		13.705.200,00		
Oneri Correnti					
6 Personale	-5.026.007,67	36,34%	-5.400.453,00	31,56%	
7 Funzionamento	-3.147.544,97	22,76%	-3.504.801,10	20,48%	
8 Interventi Economici	-2.189.455,79	15,83%	-5.172.000,00	30,22%	
9 Ammortamenti e accantonamenti	-3.468.903,95	25,08%	-3.035.500,00	17,74%	
Totale Oneri Correnti	-13.831.912,38		-17.112.754,10		
Risultato della Gestione					
Risultato della gestione corrente	-1.516.977,22		-3.407.554,10		
Risultato della gestione finanziaria	122.259,38		124.500,00		
Risultato della gestione straordinaria	1.550.134,82				
Differenze rettifiche attività finanziarie	-73.064,33				
Disavanzo/Avanzo economico esercizio	82.352,65		-3.283.054,10		

Composizione proventi – dati 2024



Composizione oneri – dati 2024



S T A T O P A T R I M O N I A L E	ATTIVO	Valori al 31-12-2024
IMMOBILIZZAZIONI		
Immateriali		8.419
Materiali		7.754.054
Finanziarie		30.454.389
ATTIVO CIRCOLANTE		
Rimanenze		126.124
Crediti di Funzionamento		4.114.403
Disponibilità liquide		27.694.666
RATEI E RISCONTI ATTIVI		12.832
CONTI D' ORDINE		5.929.302
TOTALE GENERALE		76.094.188
 PASSIVO		
PATRIMONIO NETTO		-46.357.498
DEBITI DI FINANZIAMENTO		
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO		-6.911.458
DEBITI DI FUNZIONAMENTO		-10.240.719
FONDI PER RISCHI E ONERI		-4.014.344
RATEI E RISCONTI PASSIVI		-2.640.866
CONTI DI ORDINE		-5.929.302
TOTALE GENERALE		-76.094.188

Dal punto di vista dell'equilibrio economico, nel periodo 2018-2024, l'andamento della gestione ha visto risultati positivi in tutti gli esercizi, al netto del 2021-2022, anni in cui, per fronteggiare la crisi economica determinata dall'emergenza sanitaria, si è scelto di chiudere in disavanzo con rispettivamente oltre 3 e 4 milioni di euro per interventi diretti, rivolti a sostenere le imprese. Sommando i risultati dei 7 anni considerati, si registra comunque un avanzo complessivo di 668mila € e le risorse utilizzate per interventi economici hanno superato i 21 milioni di euro.

Di seguito vengono riportati i più significativi indicatori di bilancio (ratios) che consentono di valutare la sostenibilità economica, la solidità patrimoniale e la salute finanziaria dell'Ente. Tali indicatori (alla data del 31 dicembre 2024) sono confrontati, in un'ottica di benchmarking, con il rispettivo indice medio nazionale.

Dall'esame degli indicatori di salute economica si evince come la Camera sconti la particolarità della sua struttura, distribuita su tre territori – non contigui – con tre sedi, con conseguenze sia nelle dotazioni strutturali che nel dimensionamento del personale, per la necessità di garantire la fruibilità di tutti i servizi camerali su tutte le sedi. Posti questi vincoli è comunque fondamentale evidenziare



e gestire leve di intervento volte a razionalizzare la struttura organizzativa e il patrimonio immobiliare, obiettivi perseguiti fin dalla prima fase post accorpamento ma che dovranno rimanere obiettivi strategici dei prossimi anni.

Peraltro, occorre rilevare che l'indice di equilibrio della gestione corrente risente dei forti investimenti realizzati dall'Ente sul fronte degli interventi economici, per fronteggiare la crisi del sistema economico. Gli indici di struttura, sebbene al di sotto della media nazionale, sono comunque superiori al valore auspicabile del 100%.

	Titolo	Valore				Media nazionale 2024
		2024	2023	2022	2017	
SOSTENIBILITÀ ECONOMICA	Indice equilibrio strutturale	-3,71%	2,40%	-12,30%	-17,15%	20,02%
	Equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione	113,28%	109,11%	119,27%	122,03%	102,48%
	Equilibrio economico della gestione corrente	112,32%	108,06%	120,50%	120,84%	103,27%
	Incidenza Diritto annuale su Proventi correnti	59,26%	56,88%	56,62%	56,67%	59,00%
	Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti	45,63%	42,13%	37,76%	44,62%	29,26%
	Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli Oneri correnti	34,49%	34,49%	31,16%	36,56%	33,33%
SALUTE FINANZIARIA	Indice di Liquidità immediata	195,16%	176,22%	161,55%	883,31%	213,54%
	Capacità di garantire liquidità nel tempo	161,46%	153,72%	143,06%	108,96%	216,02%
	Margine di Struttura finanziaria	224,03%	209,07%	213,58%	165,12%	247,30%
	Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	-10,18 gg	-24,37 gg	-8,75 gg		-16,28 gg
SOLIDITÀ PATRIMONIALE	Indice di struttura primario	121,30%	118,13%	112,67%	98,76%	146,15%

		Valore				Media nazionale 2024
		2024	2023	2022	2017	
EFFICACIA	Capacità di generare proventi aggiuntivi	9,47%	11,57%	19,58%	12,74%	8,17%
	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione	67,25%	71,60%	95,63%	64,84%	80,27%

Dall'esame degli indicatori sopra esposti si possono evidenziare anche alcuni punti di forza:

- la capacità di differenziare le proprie entrate, generando proventi aggiuntivi oltre alle entrate da diritto annuale e da diritti di segreteria, utilizzando risorse nazionali e comunitarie;
- il miglioramento dell'indice di struttura di oltre 20 punti percentuali rispetto ai dati di accorpamento: gli interventi realizzati dall'Ente nella razionalizzazione degli immobili hanno permesso di ottenere un miglioramento;
- un'ottima capacità di assolvere agli impegni di breve termine attraverso le disponibilità liquide;
- un'ottima sostenibilità degli investimenti e degli interventi previsti, finanziati attraverso gli ammortamenti, calcolati in considerazione della durata e dell'utilizzo residuo dei beni, nonché mediante risorse liquide disponibili nell'ambito del patrimonio dell'ente;
- la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.



2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

In un recente studio (Cgia di Mestre) che analizza il Pil delle 107 province italiane fra il 2019, ultimo anno pre-Covid, e il 2024, è emerso che la Liguria si colloca in basso, con una crescita complessiva di 1,6 punti a fronte di una media italiana del 6,4 e quella del Nord Ovest del 7,2. Per il 2025 la crescita prevista era dello 0,3 per cento. La "responsabilità" risulterebbe da imputare soprattutto a Genova (addirittura in calo), mentre le province di Imperia, La Spezia e Savona registrerebbero dati migliori: tutte e tre in crescita (Savona +8,8%, La Spezia +8,0%, Imperia +4,9%). Parlando di Pil procapite invece la Liguria conferma un dato, in prima battuta, positivo: il Pil per abitante è di 39.493 euro, meglio di quello italiano (38.304). Il dato tuttavia è ben al di sotto di quello del Nord Ovest (46.817) e rappresenta una ricchezza che alberga nella regione ma spesso rimane ferma nei conti correnti bancari o trova rifugio in titoli.

Anche secondo la Banca d'Italia nel 2024 l'attività economica è cresciuta debolmente: nel 2024 il prodotto sarebbe aumentato solo dello 0,5%, un valore inferiore al dato di confronto italiano, soprattutto in relazione all'incertezza della domanda, alimentata dai conflitti e dalle tensioni geopolitiche e commerciali in atto. Tuttavia, la quota di imprese liguri che dichiarano di aver conseguito un risultato economico positivo è rimasta pressoché invariata, superiore ai quattro quinti del totale.

Seguono dati relativi alle diverse aree di interesse identificate al momento della definizione degli Obiettivi di Mandato come prioritarie, rispetto alle quali sono stati identificati gli obiettivi di Valore Pubblico.

Costi della burocrazia per le imprese

E' uscito nel mese di ottobre un report della [CGIA di Mestre](#) che, utilizzando dati di [The European House - Ambrosetti](#), ha analizzato l'impatto della burocrazia sulle imprese. Per quanto riguarda le imprese liguri, tale impatto è quantificato in circa un miliardo e mezzo di euro a livello regionale. In particolare lo studio ha evidenziato che il costo per le sole aziende di Genova ammonta a 884 milioni di euro. Tali costi sono legati alla sovrapproduzione normativa che ingessa il lavoro delle Amministrazioni, alle duplicazioni e al mancato dialogo tra banche dati, al mancato utilizzo di strumenti per la digitalizzazione, alla presenza di procedure non snelle.

Si ricorda che tra gli obiettivi del PNRR vi è una decisa semplificazione del sistema burocratico del Paese. In particolare, con la revisione del Piano di giugno 2025, è rimasto fermo l'impegno relativo al totale di 600 procedure da raggiungere entro giugno 2026. Il PNRR prevedeva anche che, entro dicembre 2021, venissero reclutati 1.000 esperti per aiutare per 5 anni gli enti locali (regioni, provincie, comuni) a semplificare le proprie procedure; secondo il Documento di Finanza Pubblica (DFP), anche grazie a questo sostegno gli enti locali avrebbero introdotto 460 misure di semplificazione. Il DFP, inoltre, contiene misure per l'adeguamento delle piattaforme SUAP (Sportello Unico per le Attività Produttive), SUE (Sportello Unico per l'Edilizia) e degli Enti terzi coinvolti nei procedimenti agli standard di interoperabilità. Secondo i dati ufficiali oltre il 90% delle piattaforme comunali SUAP sarebbe in corso di adeguamento.

Uno degli obiettivi della Camera per il mandato è legato a "rendere più semplice" la vita delle imprese nell'espletamento delle pratiche, cosa da cui deriva anche un risparmio in termini di costi. Gli strumenti su cui la Camera investe sono il portale Impresainungiorno, il fascicolo di impresa e gli strumenti automatici per l'evasione delle pratiche.

Il valore pubblico che la Camera può creare è in termini di riduzione di costi per le imprese.

Livello di digitalizzazione delle imprese

Secondo il rapporto dell'Istat "Imprese ICT 2024", le imprese italiane stanno compiendo passi significativi verso la digitalizzazione, con un incremento nell'adozione di tecnologie avanzate come l'Intelligenza Artificiale e il Machine Learning. Il livello di digitalizzazione delle aziende è cresciuto in modo costante, soprattutto tra le grandi imprese, ma persiste un divario



importante con le PMI, che spesso mancano delle risorse e delle competenze necessarie per tenere il passo.

Per le imprese la transizione digitale costituisce un mutamento profondo che va dalla progettazione dei prodotti alle modalità del processo produttivo, dall'organizzazione e gestione dell'azienda alla logistica e alle relazioni con il mercato e la clientela. Si tratta di un mix tecnologico di automazione, digitalizzazione, connessione e programmazione e identifica, come fattori determinanti, una serie di tecnologie abilitanti (Digital Enabler), l'analisi di elevate quantità di dati (Big data), l'utilizzo di informazioni su sistemi aperti (Cloud), i sistemi *cyber-fisici*, i robot collaborativi e interconnessi (manifattura avanzata), le stampanti 3d (manifattura additiva), la comunicazione elettronica in rete tra macchinari e prodotti (Internet delle cose), l'interfaccia uomo-macchina, la realtà aumentata, le nanotecnologie e i materiali intelligenti, l'intelligenza artificiale, le tecnologie *Blockchain*.

La "maturità digitale" si riferisce quindi alla capacità dell'azienda di combinare le tecnologie in un'ottica integrata e interconnessa, non risolvendosi nell'acquisto di macchinari e *software*. Rappresenta piuttosto una riorganizzazione organica dell'azienda, che presuppone una crescita delle competenze interne e un adattamento della logica organizzativa e gestionale.

Da queste scelte derivano guadagni di produttività grazie all'ottimizzazione dei processi e alla riduzione degli errori, maggiore flessibilità della produzione rispetto agli andamenti della domanda, maggiore efficienza nell'utilizzo delle risorse, possibilità di sfruttare dati e informazioni per interagire con la clientela, nuovi canali commerciali via internet (*e-commerce*) che rendono più accessibili anche i mercati esteri (*digital export*).

La Liguria su questo fronte soffre della presenza di un tessuto con prevalenza di micro e piccolissime imprese, caratterizzate in larga parte da una cultura manageriale "tradizionale", una scarsa patrimonializzazione e con difficoltà di accesso al credito, fattori che rischiano di ostacolare il processo di transizione digitale. Tuttavia, i settori manifatturieri, **le infrastrutture marittime e portuali e il turismo** sono ambiti in cui la trasformazione digitale sta trovando ampi spazi.

Il sostegno pubblico non manca se si pensa che anche nel 2024 è stato emanato un bando regionale da 7 milioni di euro che offre contributi a fondo perduto fino al 50% delle spese (massimo 20.000 €) per progetti di digitalizzazione.

I dati Istat non sono negativi: le imprese con almeno un livello base di digitalizzazione sono il **46,4%** nel 2023 rispetto al 44,4% del 2021, con un incremento maggiore rispetto all'aumento registrato dal Paese nel suo complesso, da 60,8 a 61,3 e secondo Anitec-Assinform, (Associazione che raggruppa le aziende ICT) il mercato del digitale in Liguria nel 2022 ha raggiunto circa 1,7 miliardi, con un aumento dello 0,8% rispetto al 2021.

Per quanto riguarda l'impatto dell'IA su lavoro e occupazione, è noto che l'automatizzazione attraverso l'intelligenza artificiale potrebbe coinvolgere circa il 40% dei posti di lavoro globali, con un impatto più significativo nelle economie avanzate, potenzialmente arrivando al 60%. Questa trasformazione comporterà la sostituzione di alcune posizioni e il potenziamento di altre. E' fondamentale quindi per le imprese l'acquisizione di competenze adeguate.

La Camera per il mandato 2022-2026 ha individuato due Aree di Valore Pubblico su cui intervenire: l'Incremento dell'utilizzo di strumenti digitali da parte delle imprese e la Crescita della maturità digitale e green delle imprese del territorio, da cui derivano Obiettivi Strategici.

Andamento del turismo

Ad Imperia, il turismo nei comuni litoranei e costieri rappresenta oltre il 95% dei flussi complessivi del territorio inserendosi integralmente all'interno dell'economia del mare.

Nel biennio 2023-2024, il turismo italiano ha continuato a crescere con forza, ma Liguria e la provincia di Imperia hanno registrato una tendenza diversa. Mentre a livello nazionale gli arrivi sono aumentati del +4,5% e le presenze del +4,2%, la Liguria ha subito un brusco rallentamento: -15,1% gli arrivi e -12,5% le presenze. La provincia di Imperia, pur in calo (-



6,2% arrivi e -4,5% presenze), ha mostrato maggiore tenuta rispetto a quella regionale. Nel 2024 Imperia ha accolto 877.527 arrivi e 3.165.997 presenze, rappresentando il 19,9% degli arrivi e il 22,5% delle presenze regionali, quote in crescita rispetto all'anno precedente. Questo dato riflette una buona capacità di attrazione e fidelizzazione, soprattutto in termini di durata dei soggiorni, con una permanenza media più elevata rispetto ad altre zone della regione. Nel 2024, gli arrivi stranieri hanno superato quelli italiani (53% contro 47%), ma le presenze italiane risultano leggermente più alte (52,4% vs 47,6%). Imperia si distingue anche nella ripartizione tra alberghiero e extra alberghiero. Se gli alberghi attraggono ancora circa il 70% degli arrivi, le presenze nelle strutture extra alberghiere superano ormai il 45%, a fronte del 42% in Liguria e del 40% in Italia.

La Spezia. Complessivamente, il 99,0% degli arrivi e delle presenze di turisti in provincia della Spezia sceglie una struttura ricettiva presso un comune litoraneo o costiero; ciò indica come il turismo provinciale sia sostanzialmente imperniato sulla componente marittima.

Nel 2024 il turismo nella provincia della Spezia ha registrato un lieve calo con poco più di un milione di arrivi e circa 2,8 milioni di presenze, flessione molto meno marcata rispetto alla Liguria, ma contraria al trend nazionale in crescita. La provincia spezzina ha aumentato il proprio peso sul turismo regionale (23% degli arrivi liguri), confermandosi una meta privilegiata per il turismo internazionale, che rappresenta circa due terzi degli arrivi e delle presenze, quasi interamente nelle località litoranee e costiere. Inoltre, a differenza della regione e del resto d'Italia, prevalgono le strutture extra-alberghiere (54,2% degli arrivi, 59,1% delle presenze), preferite in particolare dai turisti stranieri, che segnalano una domanda orientata verso forme di ospitalità più flessibili e distribuite sul territorio.

Savona. Il turismo savonese è sostanzialmente costiero: oltre il 95% degli arrivi e delle presenze si concentra nei comuni costieri e litoranei. La provincia di Savona registra nel 2024 una flessione dei flussi turistici: gli arrivi scendono a 1.244.001 unità, mentre le presenze si attestano a 4.967.288 (-4,6%). La provincia rafforza il proprio peso all'interno del sistema turistico ligure (che flette in maniera più marcata), contribuendo per il 28,2% degli arrivi e per il 35,3% delle presenze regionali. I turisti italiani rappresentano il 67,9% degli arrivi e il 70,5% delle presenze; quelli stranieri rispettivamente il 32,1% e il 29,5%. Per quanto riguarda la struttura ricettiva, si registra una contrazione dei flussi nella componente alberghiera.

Osservando la provenienza, si evidenzia una crescente apertura verso il turismo internazionale con un incremento della componente estera sia nelle strutture alberghiere (31,2%) sia in quelle extra-alberghiere (32,6%). Il porto savonese resta sesto per traffico passeggeri a livello nazionale. La stagionalità risulta più omogenea rispetto ad altri scali: solo il 33,8% del traffico si concentra in estate, contro una media nazionale del 54,9%, grazie a una forte presenza in primavera/autunno (40%) e inverno (26,2%).

Il Mercato del Lavoro

Gli ultimi dati Excelsior ci dicono che in Liguria si prevedono 10.880 ingressi a settembre 2025 e 30.330 nel trimestre, in calo rispetto al 2024 (-650 nel mese, -1.560 nel trimestre). La regione si distingue però per un dato che fa riflettere: 55,7% di difficoltà di reperimento, ben 10 punti sopra la media nazionale. Questo vuol dire che oltre la metà delle posizioni potrebbe restare scoperta, soprattutto nei servizi e nelle professioni tecniche. È un segnale importante per imprese e istituzioni: senza nuove politiche di formazione e orientamento, la crescita potrebbe rallentare. Altro aspetto significativo: la fragilità dell'occupazione. In particolare nel Ponente, il quadro è molto evidente: molte opportunità, ma prevalentemente a termine, concentrate in turismo e servizi, con difficoltà crescenti a trovare competenze qualificate. La sfida appare quindi piuttosto chiaramente orientata alla valorizzazione dei settori tradizionali come il turismo, nel senso di una stabilizzazione, e agli investimenti nelle nuove professioni green e digitali, per non restare indietro nella transizione ecologica e tecnologica.

Imperia. Nel periodo 2021–2024, il mercato del lavoro nella provincia di Imperia ha mostrato segnali complessivamente positivi, con un miglioramento generalizzato dei principali indicatori



occupazionali, una riduzione della disoccupazione e una lieve diminuzione dell'inattività. Queste dinamiche, pur inserendosi in un contesto nazionale e regionale più ampio, evidenziano una ripresa vivace del mercato locale, sebbene permangano squilibri settoriali e di genere. Il tasso di occupazione complessivo a Imperia è passato dal 43,4% nel 2021 al 47,3% nel 2024, avvicinandosi sensibilmente alla media nazionale (47,2%) e riducendo il divario con la Liguria (48,6%). In termini assoluti, gli occupati sono aumentati da 78,1 mila a 85,7 mila unità, con una crescita del +4,3% solo nell'ultimo anno. Il tasso di disoccupazione si è ridotto significativamente a Imperia, passando dal 9,7% nel 2021 al 5,1% nel 2024. Il tasso di inattività si è ridotto dal 41,0% nel 2021 al 38,1% nel 2024. Nel 2024, l'occupazione a Imperia si concentra nei servizi, che assorbono il 47,5% degli occupati, seguiti dal commercio, alloggio e ristorazione (31,4%). Le costruzioni rappresentano il 9,9%, mentre l'industria e l'agricoltura mostrano quote minori (rispettivamente 7,9% e 3,3%).

Il miglioramento occupazionale, accompagnato dalla contrazione dell'uso della CIG, rappresenta un segnale positivo. Tuttavia, esaminando le previsioni di assunzione delle imprese, si osserva una flessione degli ingressi in azienda nel 2024 (15.570; -3,8% rispetto al 2023), accompagnata da un incremento della difficoltà di reperimento delle figure richieste che passa dal 48,4% del 2023 al 51% del 2024.

La Spezia. Nel 2024 il tasso di occupazione della provincia della Spezia continua a crescere, raggiungendo il valore più alto dal 2021, con un livello superiore di quasi tre punti rispetto alla media nazionale. A trainare l'aumento sono soprattutto le donne, il cui tasso di occupazione sale al 43,6% (+1,8 punti), mentre quello maschile cala leggermente al 56,7%. Ne risulta una riduzione del gender gap di quattro punti. Il totale degli occupati sale a circa 92.900 persone. Il mercato del lavoro spezzino risulta essere trainato dal terziario che si conferma dominante (oltre il 78% degli occupati), con una crescita nei servizi legati al commercio, all'alloggio e alla ristorazione (+13,8%) e in agricoltura (+11,2%). In calo invece l'occupazione manifatturiera (-7,9%) e nelle costruzioni (-14,9%). Il tasso di disoccupazione al 2024 ammonta al 5,1%, sotto le medie nazionali e regionali. Tra il 2021 e il 2024 i disoccupati si dimezzano. Anche in questo caso, il gender gap cala: la disoccupazione femminile diminuisce (dal 7,6% al 7,0%) mentre quella maschile aumenta di poco (dal 3,2% al 3,6%). Il tasso di disoccupazione giovanile sale invece al 17,0%, con un forte squilibrio di genere (30,8% per le giovani donne contro il 9,1% per i giovani uomini). Il tasso di inattività resta al 28,6%, sotto le medie regionali e nazionali. Il divario di genere rimane elevato (34,5% per le donne e 22,7% per gli uomini) ma in riduzione di quasi 5 punti in un anno. Le previsioni Excelsior indicano oltre 20.000 ingressi nel mercato del lavoro, con una domanda concentrata nei servizi, ma con difficoltà di reperimento per quasi la metà delle figure richieste, fortemente specializzate.

Savona. Nel mercato del lavoro savonese gli occupati si riducono dello 0,6% (Italia +1,5%) rispetto al 2023. Il tasso di occupazione resta stabile per entrambi i generi, ma permane un divario di circa 12 punti percentuali tra uomini e donne.

L'occupazione è concentrata nel settore dei servizi: il 26,1% degli addetti lavora nel commercio, il 49,3% negli altri servizi. L'industria rappresenta il 13,8% degli occupati, seguita dalle costruzioni (8,8%) e dall'agricoltura. Nel 2024 si registrano contrazioni nel commercio (-4,3%) e nelle altre attività di servizi (-4,2%). Cresce invece l'occupazione in agricoltura, nelle costruzioni (+15,9%) e nell'industria (+7,3%).

Il tasso di disoccupazione provinciale si riduce sensibilmente: -400 disoccupati rispetto al 2023. Il tasso di disoccupazione giovanile cresce leggermente, attestandosi al 24,9% (+0,4 punti sul 2023). A livello di genere si osserva una crescita tra i giovani uomini (dal 30% al 33%) e un calo tra le giovani donne (dal 17,3% al 13,4%). Il tasso di inattività aumenta al 32,8%, segnalando nel 2024 di un sentimento di modesta fiducia.

Il ricorso alla CIG aumenta del 6,9%, in controtendenza rispetto alla regione (-9,4%) ma in trend con il dato nazionale (+21,2%). L'industria manifatturiera assorbe il 92% delle ore CIG. Seguono le costruzioni, con un'incidenza del 6,2% sul totale savonese.

Il 32% delle previsioni di ingresso nelle imprese riguarda giovani under 30, mentre il 48,1% degli assunti interessa profili di difficile reperimento. I settori più attrattivi sono il turismo



(44% delle entrate previste), il commercio (18%) e gli altri servizi (17%). Per quanto riguarda la composizione per aree aziendali, il 49,4% degli ingressi si concentra nella produzione di beni e servizi, il 25% nelle aree commerciali e il 12,2% in quelle tecniche. Le maggiori criticità di reperimento si registrano nelle aree tecniche e produttive. I nuovi ingressi si concentrano prevalentemente su lavoratori con bassi titoli professionali o in assenza di titolo (64%), mentre solo il 7,7% possiede una laurea, dato inferiore alle medie regionali (11,2%) e nazionali (12,5%).

Andamento del settore agroalimentare

Il settore agroalimentare comprende tutte le attività che portano alla produzione, trasformazione e distribuzione di prodotti alimentari, partendo dall'agricoltura e dalla pesca e arrivando al consumatore finale. Include la produzione primaria (agricoltura, allevamento, silvicoltura e pesca), l'industria alimentare (trasformazione delle materie prime), l'industria delle bevande, la distribuzione (commercio all'ingrosso e al dettaglio) e la ristorazione. L'agricoltura in senso più stretto comprende anche un settore importante come quello del florovivaismo.

Una delle emergenze più importanti che colpisce tutta la regione è l'abbandono delle superfici agricole. Nel 1990 la superficie agricola utilizzata in Liguria era di circa 92.500 ettari. Oggi si attesta a poco più di 41.000 ettari, con una riduzione di oltre il 55%. Questa drastica diminuzione ha conseguenze pesanti non solo per il comparto agricolo, ma anche per l'ambiente, il paesaggio e la sicurezza idrogeologica.

Segue estratto dal Rapporto Economico 2024 sulla produzione agricola.

Imperia. Nel triennio 2022–2024, la produzione agricola nella provincia di Imperia mostra un'evoluzione complessivamente positiva, con segnali di rafforzamento nel comparto vitivinicolo e olivicolo, centrali per l'identità economica e culturale del territorio. Pur inserita in un contesto produttivo nazionale e regionale che ha conosciuto forti oscillazioni, la provincia evidenzia una certa stabilità e una moderata capacità di crescita qualitativa. Nel 2024, la superficie olivicola di Imperia raggiunge i 7.030 ettari, con un incremento poco marcato rispetto al 2023 (+0,4%). Tuttavia, è sul fronte della produzione che si registra un dato molto rilevante: la produzione passa da 166.000 a 197.000 quintali, segnando un +18,7%. Questo aumento di resa, a fronte di una superficie sostanzialmente stabile, può essere legato agli effetti di annate precedenti, spesso penalizzate da fattori climatici ostativi.

Nel comparto vitivinicolo, nel 2024 la superficie coltivata a vite a Imperia raggiunge i 384 ettari (+0,5% sul 2023), con una produzione di 25.120 quintali di uva (+2,7%). Si tratta di volumi contenuti, ma rilevanti per una realtà orientata a produzioni di qualità. In particolare, le superfici e le produzioni DOP/IGP – pari rispettivamente a 264 ettari e 16.020 quintali – risultano in lieve crescita, confermando la tenuta del sistema viticolo imperiese sul fronte della valorizzazione del prodotto e della tipicità territoriale.

La Spezia. Nel 2024 la provincia della Spezia registra un forte rimbalzo della produzione agricola, in particolare nella viticoltura e nell'olivicoltura. Cresce del 33,2% la produzione di uva da vino, nonostante la riduzione delle superfici coltivate (-4,6%), confermando una stagione favorevole dal punto di vista climatico e una maggiore efficienza produttiva. Al contrario, cala del 5,5% la produzione di uva a denominazione (DOP e IGP), che rappresenta solo il 37,0% del totale, a fronte di una media nazionale del 74,2%, evidenziando margini di miglioramento nella qualità riconosciuta. L'olivicoltura mostra segnali favorevoli: la produzione torna ai livelli del 2022 (28.000 quintali), dopo il crollo del 2023, con superfici stabili. A livello regionale e nazionale si osservano andamenti simili, con produzioni in crescita e superfici pressoché costanti. Nel complesso, il settore agricolo locale conferma la sua resilienza e potenzialità di sviluppo, pur in un contesto di razionalizzazione delle superfici.

Il contesto internazionale complesso, segnato da tensioni geopolitiche, aumento dei dazi e condizioni climatiche sfavorevoli hanno influito sulla redditività delle colture. Tuttavia, la produzione agricola nazionale registra una performance positiva sia in termini di volume (+1,4%) sia di valore aggiunto (+3,5%), trainata soprattutto dalle coltivazioni (+1,5%) e dai



comparto zootecnico (+0,6%). Diminuisce tuttavia il lavoro in agricoltura (-2,6%). Annata favorevole per frutta (+5,4%), ortaggi freschi (+3,8%) e vino (+3,5%), mentre risultano in calo cereali (-7,1%), olio d'oliva (-5%) e foraggi (-2,5%).

La produzione di uva da vino a Savona cresce dello 0,3%. Con riferimento alle produzioni certificate, il 98,7% della produzione vinicola savonese è a marchio Dop o Igp, un dato nettamente superiore alla media regionale (60%).

Imprenditoria femminile

Le ultime statistiche aggiornate al 31 marzo 2025 censivano in nel nostro territorio 15.836 imprese attive a conduzione femminile con una ripartizione così strutturata: Imperia 5.048, La Spezia 4.526, Savona 6.262. Il nostro territorio incide sulla Liguria nel complesso nella misura del 52,3%. Rispetto al 31/12/2024 in tutte e tre le province si è però registrata una diminuzione.

In merito all'incidenza sul totale si rileva che (dato 2023): a Imperia si ha un'incidenza del 23% del totale delle registrate, alla Spezia del 25,8%, a Savona del 25,4%. Si tratta di dati in linea, ed anche superiori a quelli nazionali (22,2%). Tuttavia la nascita e la crescita di imprese femminili in un contesto economico non facile, deve essere sempre presidiata affinché possa essere rafforzata la presenza delle donne nel tessuto imprenditoriale ligure.

Internazionalizzazione

Nel 2024 le esportazioni liguri a prezzi correnti si sono ridotte di circa un quarto rispetto allo stesso periodo del 2023; il calo è risultato molto superiore a quello osservato in Italia e nel Nord Ovest (rispettivamente -0,4 e -2,0 per cento). La contrazione dell'export regionale è stata determinata prevalentemente dalla cantieristica navale e, in misura minore, dai prodotti petroliferi raffinati; al netto di queste componenti le esportazioni sarebbero diminuite del 7,9 per cento. Anche la maggior parte degli altri settori rilevanti ha infatti registrato una riduzione delle vendite, ad eccezione dei prodotti alimentari e di quelli agricoli. Le esportazioni sono calate marcatamente nei confronti dei mercati extra UE (-38,5 per cento), in particolare negli Stati Uniti ; i flussi verso i paesi comunitari sono invece leggermente aumentati (4 per cento), soprattutto quelli verso l'area dell'euro. Lo scorso 2 aprile l'amministrazione statunitense ha annunciato un inasprimento dell'imposizione tariffaria sulle importazioni da tutti i partner commerciali, inclusa l'Unione europea . La quota delle esportazioni regionali verso gli Stati Uniti è fortemente oscillata negli anni: inferiore al 4 per cento nel 2014, ha raggiunto un picco del 32 per cento nel 2023 ed è scesa al 9 per cento nel 2024.



3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

3.1 Valore pubblico

A inizio mandato l'Ente, muovendo dall'individuazione delle tipologie di "benessere" su cui agire prioritariamente, ha fissato le tipologie di Valore Pubblico da creare e sostenere nell'arco del mandato stesso. Nella presente sottosezione del PIAO, ripartendo da quelle scelte, riesaminate e confermate dal Consiglio al momento dell'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica per l'anno in corso, si affronta in primis il legame tra i benefici che l'Ente intende creare per la collettività e gli obiettivi di performance generali e specifici e, come previsto dal Decreto Ministeriale n. 132 del 30/6/2022, si illustrano le azioni da adottare per la piena accessibilità e le scelte in materia di procedure da semplificare e re-ingegnerizzare.

Si ricordano di seguito i benefici per la collettività che l'Ente ha individuato come prioritari, nell'allegato 1 è invece evidenziato il collegamento tra gli stessi e gli Obiettivi dell' Ente (strategici e prioritari) fissati per il mandato. Dagli obiettivi di Ente discendono "a cascata" gli obiettivi di operativi, anch'essi rappresentati nell'allegato 1. Per ogni Obiettivo sia di Ente che operativo sono fissati (anche) target di performance, con lo scopo di dare ancora più impulso al raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico.

Il Valore Pubblico che l'Ente intende creare 2022 – 2026

Semplificazione per le imprese nell'espletamento di pratiche amministrative (E-Gov)

Incremento dell'utilizzo di strumenti digitali da parte delle imprese

Crescita della maturità digitale e green delle imprese del territorio

Crescita del settore turismo e riequilibrio della pressione turistica nel corso dell'anno e all'interno dei territori

Mercato del lavoro più efficace

Crescita del settore agroalimentare (crescita economica, contenimento dell'abbandono delle zone rurali, tutela dell'ambiente)

Crescita del settore nautica e dell'indotto

Diffusione dell'informazione socio-economica

Crescita dell'imprenditoria femminile

**Crescita del grado di apertura al commercio estero delle imprese
(in particolare settore nautica e indotto)**

Miglioramento della qualità dei servizi

PROTEGGERE IL VALORE PUBBLICO - ACCRESCERE/MIGLIORARE
l'Efficienza Efficienza Qualità dei processi interni
la Salute economico finanziaria e di struttura
la Gestione dei Rischi

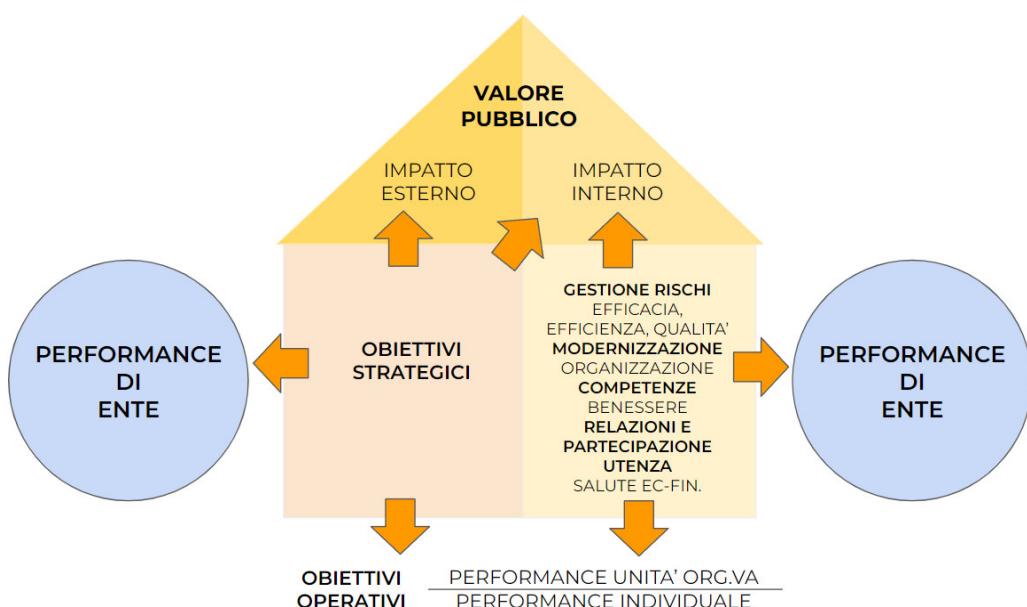
I' Organizzazione, le Competenze, il Benessere organizzativo
le Relazioni e la Partecipazione dell'Utenza



Come si può vedere si tratta in gran parte di obiettivi in termini di impatto economico, ma anche di impatto sociale (miglioramento dell'indice di occupazione), ma anche di salute economica e di benessere interno. Le "voci" di Valore Pubblico che l'Ente intende creare rappresentano i punti di riferimento e orientano le scelte dell'Ente nei vari campi: pianificazione, performance, organizzazione, sviluppo risorse etc. E' intorno ad esse che ruota l'"integrazione", cui fa riferimento la definizione "Piano Integrato di Attività e Organizzazione".

Qual è il rapporto tra Valore Pubblico e performance? Gli obiettivi di performance vengono definiti con l'obiettivo finale di dare ancora più impulso nella direzione del Valore Pubblico atteso e, dove possibile, l'obiettivo strategico include indicatori di impatto "rappresentativi" del Valore Pubblico atteso.

La rappresentazione sottostante esplicita la visione dell'Ente sul tema e il legame tra creazione di valore pubblico e "performance".



Come si evince dalla rappresentazione grafica, gli Obiettivi Strategici "puntano" tipicamente al Valore Pubblico che impatta su cittadini, utenti e imprese, sebbene non sia da escludere che possa essere inserito tra gli Obiettivi strategici anche un obiettivo con impatto interno.

Inoltre, dalla rappresentazione si può vedere come esista una performance che porta verso risultati di impatto, ovvero ricadute sul benessere socio-economico e ambientale, e una performance che è volta da un lato a "proteggere dai rischi" il valore pubblico e, dall'altro, a far crescere le risorse umane, economiche e strumentali e a creare le condizioni per consentire all'Ente di ottenere i risultati auspicati in termini di valore pubblico.

Con riferimento alle azioni per la **piena accessibilità**, si evidenzia che dal punto di vista dell'accessibilità fisica l'Ente non presenta situazioni che rendano difficoltoso o addirittura impediscano l'accesso o lo spostamento delle persone con disabilità o comunque con difficoltà in relazione alla fruizione dei servizi camerale. In generale le sedi sono esenti da scalini, pendenze, spazi o passaggi stretti e dove vi siano situazioni non pienamente accessibili, come nel caso della sede della Spezia, sono state adottate procedure organizzative alternative (essendo presenti uffici a piano terra il personale dei servizi dei piani superiori si reca a richiesta al piano terra per evadere i servizi). Tuttavia, in un'ottica di miglioramento, l'Ente ha previsto di intervenire con progetti per spostare al piano terra servizi che sono attualmente collocati ai piani superiori. Negli obiettivi per l'anno (Obiettivo di Ente "Razionalizzare il Patrimonio Immobiliare") è stato infatti inserito un obiettivo per questa finalità. Possono poi essere ascritti alla finalità della accessibilità altri due



obiettivi 2026, inseriti come obiettivi operativi dell'Obiettivo di Ente Migliorare la qualità della relazione con l'utenza, connessi all'attivazione di un sistema di contatto con l'utenza del diritto annuale, che prevede anche lo scambio on line di documenti e il pagamento "in diretta" e l'attivazione di un sistema di contatto "via Meet" con l'utenza del Servizio Digitalizzazione e Agevolazioni.

In merito all'accessibilità digitale si evidenzia che gli applicativi di interfaccia con l'utenza sono rilasciati da Infocamere che ne garantisce l'accessibilità. Per quanto riguarda il sito internet è stato recentemente aggiornato (dicembre 2023) anche per una maggiore aderenza alle disposizioni in materia. Sul tema si ricorda che l'Ente è tenuto alla Dichiarazione di accessibilità (raggiungibile dal sito internet) e annualmente fissa obiettivi di accessibilità (anch'essi disponibili tramite link esterno dal sito internet).

Per quanto riguarda le **procedure da semplificare** e re-ingegnerizzare, si evidenzia che la Camera si è impegnata negli anni sia rispondendo in maniera proattiva agli input normativi in materia di E-government, come nel caso del fascicolo elettronico d'impresa e del Suap, sia aderendo a progetti del sistema camerale come nel caso dell'attivazione del SARI (supporto on line sul Registro Imprese) e dell'attivazione degli strumenti on line legati alla certificazione per l'estero.

"Favorire la transizione burocratica" e "Favorire la semplificazione" sono obiettivi strategici dell'Ente che discendono da obiettivi comuni del sistema camerale. Da questi derivano anche per il 2026 obiettivi operativi sul cassetto digitale, sulla diffusione degli strumenti di firma e di identità digitale e sul SUAP, obiettivi che mirano al superamento di barriere burocratiche e alla semplificazione.

Inoltre, nel Piano della Performance per l'Obiettivo di Ente "Migliorare efficacia/efficienza/qualità dei processi" sono state individuate alcune azioni che riguardano la revisione di procedure (es. Controllo Bilance e "Gestione pratiche telematiche").

Sullo sfondo ovviamente c'è l'azione che il sistema camerale sta portando avanti a livello centrale con Infocamere, ovvero il progetto per l'utilizzo della piattaforma del registro delle imprese ai fini del Digital Hub Imprese-Stato, con la finalità di eliminare le autocertificazioni e le certificazioni che riguardano i dati delle imprese che le Amministrazioni hanno già a disposizione: i dati già in possesso di altre Pubbliche amministrazioni possono essere incorporati in essa, evitando che debbano essere nuovamente richiesti alle imprese e mettendoli a disposizione delle altre Pubbliche amministrazioni.

3.2 Performance

Come evidenziato nella rappresentazione grafica di cui sopra (la "piramide" nella sottosezione 3.1) dalle scelte in materia di Valore Pubblico sono derivati gli obiettivi strategici e, più in generale, gli obiettivi di Ente per il periodo del mandato, definiti in prima battuta in termini di risultati attesi e a seguire sotto il profilo "obiettivi di performance". Dagli obiettivi di Ente derivano, in cascata, gli obiettivi operativi per l'anno. Gli obiettivi operativi concorrono tipicamente alla performance di unità organizzativa: la maggior parte vengono infatti assegnati ai Servizi. Solo per una minima parte il raggiungimento viene garantito dall'assegnazione all'Azienda Speciale o attraverso l'assegnazione come obiettivo individuale a dirigenti o EQ, come anche evidenziato nel successivo paragrafo dedicato alla performance individuale.

Nell'allegato 1 sono esplicitati gli obiettivi che rientrano nel Piano della Performance per l'anno.

In merito a **pari opportunità e equilibrio di genere**, si ricorda che il decreto legislativo 150/2009, il decreto che ha introdotto l'obbligo di definire all'interno di ogni ente il ciclo di gestione della performance, ha suggerito anche l'obbligo di definire specifici obiettivi in materia di pari opportunità nella pianificazione e programmazione delle Amministrazioni Pubbliche. Alla base della suddetta scelta vi è il riconoscimento del fatto che il fine ultimo della P.A. è il concorrere alla soddisfazione dei bisogni della collettività in un'ottica di equità e di crescita.

Sul tema è opportuno ricordare che per pari opportunità si deve far riferimento a diversi aspetti: le discriminazioni e gli svantaggi da combattere possono derivare dal genere, dalla disabilità, dalla razza-etnia, dal gruppo sociale, categoria in cui possono rientrare a seconda dei contesti, la religione, piuttosto che l'orientamento sessuale, la classe di età, la fascia di reddito, etc.



Ogni amministrazione fisserà obiettivi in termini di pari opportunità diversi in relazione alla propria tipologia e missione soprattutto per quanto riguarda l'azione esterna, mentre per quanto riguarda l'azione interna, gli obiettivi riguardano essenzialmente le politiche per il personale e la auto-regolamentazione in materia di costituzione organi e designazione di rappresentanti in consigli di amministrazione, comitati, commissioni di concorso, etc.

Per quanto riguarda gli obiettivi **a valenza esterna** della Camera di Commercio per il 2026, essi si ritrovano nel Piano risultati attesi e nel Piano performance (all.1) e riguardano soprattutto il coinvolgimento di imprese femminili nelle iniziative promozionali camerali. Per quanto riguarda gli obiettivi **a valenza interna** – anch'essi in parte presenti nel piano risultati attesi e nel piano performance – riguardano soprattutto la disparità di genere nel contesto del personale dipendente. Il tema richiede uno sviluppo più articolato, considerato che lo stesso si “incrocia” con l'obbligo, stabilito per tutte le Amministrazioni, di predisporre un Piano di azioni positive.

Tale piano deve contenere le azioni da porre in essere nel triennio di riferimento con lo scopo di raggiungere gli obiettivi fissati in tema di pari opportunità nel lavoro tra uomini e donne, ma anche per incrementare, più in generale, il livello di benessere organizzativo.

Per introdurre il dettaglio delle azioni positive, è opportuno fare una breve disamina del contesto di riferimento. La Camera Riviere di Liguria, come molti altri Enti Pubblici, vede una significativa presenza femminile a tutti i livelli dell'organizzazione. Dal punto di vista della ripartizione maschi – femmine, come visto nella sezione dedicata all'Amministrazione, il personale della Camera di commercio è composto, all'01/01/2026, da 70 donne (68,63%) e 32 uomini (31,37%), dato in linea con la situazione generale della Pubblica Amministrazione.

Da un'ulteriore analisi emerge la situazione di cui alla tabella seguente (situazione all'01/01/2026).

Inquadramento	Incidenza (donne sul totale)	totale
Dirigenti (compreso SG)	66,66%	su un totale pari a 3
Posizioni Organizz.ve	60%	su un totale pari a 10
Area dei Funzionari ed elevata qualificazione	54,17%	su un totale pari a 24
Area dei Operatori, Operatori esperti, Istruttori	73,33%	su un totale pari a 75

Per quanto riguarda il lavoro a tempo parziale, si ha che, dei 12 dipendenti che al 01.01.2026 hanno un contratto di lavoro a part-time, l' 83,33% sono donne e il 16,17% uomini.

Personale t. ind. part time (al 01/01/2026)					
	Funzionari ed E.Q	Istruttori	Operat ori esperti	Operat ori	Tot.
maschi	0	2	0	0	2
femmine	1	8	1	0	10

L'Ente garantisce pari opportunità attraverso la definizione di obiettivi, azioni, tempi, risultati attesi e risorse per realizzare progetti mirati a riequilibrare eventuali situazioni di diseguaglianza di condizioni e differenze di trattamento tra uomini e donne che lavorano all'interno di questa organizzazione. In particolare, la Camera di commercio Riviere di Liguria individua le azioni positive che si propone di perseguire e realizzare nel triennio 2026-2028 allo scopo di continuare a garantire l'assenza di ostacoli che potrebbero impedire la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne e ad accrescere il livello di benessere individuale e collettivo dei lavoratori nell'ambito della propria attività.

Il Codice delle Pari Opportunità tra uomo e donna definisce le azioni positive come misure volte alla rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità, dirette a



favorire l'occupazione femminile e realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro. Pertanto, l'individuazione delle azioni positive più adeguate alla Camera di commercio Riviere di Liguria non può prescindere dall'analisi della situazione esistente e dalle caratteristiche del personale a tempo indeterminato in servizio, come più sopra descritte.

Gli obiettivi da realizzarsi nel triennio 2026-2028 sono in parte la conferma degli obiettivi e delle azioni previste nei piani precedenti in quanto sempre corrispondenti alle finalità di promuovere, sensibilizzare e diffondere la cultura delle pari opportunità, valorizzare le differenze e conciliare vita-lavoro. Si riportano di seguito le azioni per ciascun obiettivo fissato (alcune azioni in base alla loro finalità sono state riportate in più obiettivi), nel più ampio quadro delle azioni volte ad un incremento del benessere organizzativo:

Obiettivo: Promuovere il benessere organizzativo aziendale e individuale al fine di conseguire un'organizzazione generatrice di benessere sul lavoro			
Azione	Indicatore	Target	SAL
1 - Risultati indagine benessere organizzativo 2024 – iniziative consequenti	Realizzazione: SI/NO	Per tutto il periodo di competenza del piano. (*) Entro 31/12/2026	<ul style="list-style-type: none">- implementazione di uno "Sportello di ascolto" digitale, volto a raccogliere istanze, suggerimenti e segnalazioni da parte del personale camerale (*)- promozione della partecipazione del personale ad incontri formativi legati ai temi della cultura del rispetto e della transizione digitale- coinvolgere il CUG nelle materie di competenza- formare i/le componenti del CUG sulle tematiche di interesse e autorizzazione a partecipare a convegni esterni di interesse- promozione della conoscenza dell'attività del C.U.G.- aumentare le possibilità di formazione per tutto il personale camerale, anche attraverso l'utilizzo della piattaforma SYLLABUS (formazione gratuita per la PA)- confermare la messa a disposizione di una piattaforma di servizi welfare- migliorare la comunicazione (top-down) dei dirigenti e delle EQ verso i loro collaboratori.- semplificare, verso un continuo miglioramento, la comunicazione sulla programmazione strategica ed economico-finanziaria, il piano delle performance, i sistemi di valutazione, le modifiche organizzative e i trasferimenti interni



Obiettivo: Promuovere la sicurezza sul lavoro in ottica di genere, anche in relazione al tema stress lavoro correlato e alla violenza di genere			
Azione	Indicatore	Target	SAL
2 - Risultati indagine benessere organizzativo 2024 – iniziative conseguenti	Realizzazione: SI/NO	Per tutto il periodo di competenza del piano	<ul style="list-style-type: none">- Aggiornamento dell'apposita sezione della intranet camerale, con tutti i principali documenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro- prosecuzione aggiornamento formativo- analizzare i dati raccolti mediante la somministrazione del questionario anche in relazione agli interventi già avviati dall'Ente per ottimizzare e migliorare gli ambienti di lavoro
Obiettivo: Promuovere interventi organizzativi interni finalizzati a garantire il miglioramento della conciliazione delle esigenze di vita e di lavoro e lo sviluppo professionale			
3 - Sostenere la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata	Realizzazione: SI/NO	Per tutto il periodo di competenza del piano	<ul style="list-style-type: none">- Continuare a garantire orari lavorativi che, in accordo alle esigenze organizzative dell'Ente, permettano una migliore conciliazione tra esigenze a livello familiare e professionale attraverso fasce flessibili in ingresso ampie, con possibilità di richiedere una maggiore flessibilità oraria non esclusivamente in entrata e in uscita e, qualora necessario, anche una diversa articolazione oraria. L'Ente monitorerà costantemente l'andamento di tali misure di conciliazione valutando l'adozione di nuovi interventi- Continuare a garantire l'utilizzo del lavoro da remoto/agile quale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa idonea sia a favorire la creazione di un'amministrazione moderna ed efficiente sia ad offrire al/alla dipendente maggiore flessibilità oraria ed autonomia consentendogli di conciliare al meglio esigenze extra-lavorative ed impegni professionali in particolar modo nei confronti di coloro che si trovano in condizioni di particolare necessità



4 - attuazione direttive Ministro della Pubblica Amministrazione in materia di formazione	Dare alle del della	Realizzazione: SI/NO	Per tutto il periodo di competenza del piano	<ul style="list-style-type: none">- Favorire la formazione di tutti i dipendenti e le dipendenti come metodo continuo e permanente per lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane da realizzarsi attraverso la frequenza di corsi individuali o collettivi favorendo la conciliazione dei tempi vita-lavoro. La formazione, in quanto leva essenziale nella gestione delle risorse umane viene assicurata a tutti i/le dipendenti, sia a tempo indeterminato sia a tempo determinato, sulla base di un'attenta analisi dei fabbisogni formativi formalizzati nel piano della formazione- Predisposizione piano dei fabbisogni formativi: condivisione proposte con parte sindacale e avvio riconoscimento presso tutto il personale- Azioni di "tutoraggio" e formazione interna- Adottare modalità preventive, con tempistiche sufficientemente adeguate, atte a favorire il trasferimento delle competenze tra dipendenti, in concomitanza con avvicendamenti per quiescenza, trasferimenti d'ufficio e mobilità
5 - Nuova modalità di fruizione della formazione		Realizzazione: SI/NO	30/04/2026	Implementazione nuova applicazione per fruizione della formazione e del monitoraggio della formazione fruita dal personale camerale
Obiettivo: Creare Valore Pubblico, attraverso impatti multidimensionali migliorativi del benessere complessivo del Capitale umano				
Azione	Indicatore	Target	SAL	
6 - Miglioramento della salute organizzativa	Realizzazione: SI/NO	Per tutto il periodo di competenza del piano	<ul style="list-style-type: none">- Modifica della composizione qualitativa del personale delle unità organizzative, andando ad individuare profili professionali coerenti agli obiettivi e prevedendo, poi, nella fase di programmazione di attivare processi di mobilità interni	
7 - Miglioramento della salute professionale	Realizzazione: SI/NO	Per tutto il periodo di competenza del piano	<ul style="list-style-type: none">- Rilevazione dei fabbisogni formativi del personale: la conoscenza dei divari di competenze permette la programmazione delle azioni di sviluppo professionale di upskilling e reskilling correlate alle	



			competenze critiche e/o strategiche rispetto agli obiettivi di Valore Pubblico e di performance perseguiti dall'amministrazione, differenziate per profili professionali e definite in coerenza con le azioni interne ed esterne adottate per la copertura dei fabbisogni di personale
--	--	--	--

Con riferimento al welfare integrativo, introdotto dal 2021, si precisa che si tratta di un servizio a disposizione di tutti i dipendenti, i quali hanno a disposizione un budget su una piattaforma on line per il rimborso di prestazioni relative alla salute, allo svago, ai servizi alla persona o per acquistare beni/servizi a sostegno del reddito familiare. Il servizio di welfare si inserisce tra le azioni positive e rappresenta una scelta che guarda al futuro, soprattutto alla luce del fatto che la sua diffusione nel settore pubblico è ancora molto inferiore rispetto al privato.

Si evidenzia che tra gli obiettivi di Ente è stato inserito l'obiettivo di comprimere la percentuale di coloro che percepiscono il genere come ostacolo alla valorizzazione. Attraverso l'implementazione delle azioni positive del piano, ed eventuali altre, si punta a ottenere tale miglioramento sul fronte "interno" delle pari opportunità.

Performance individuale

Secondo le disposizioni del decreto Dlgs 150/2009, a valle del processo di pianificazione deve essere attivato il processo di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti e al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

Come codificato nel Sistema per la misurazione e valutazione della performance dell'Ente, con l'approvazione del Piano, al Segretario Generale viene formalmente assegnata la responsabilità della realizzazione del complesso degli obiettivi definiti nel documento. Nella stessa sede al Segretario e alla dirigenza vengono altresì attribuiti obiettivi individuali.

Nelle due settimane successive il Segretario Generale, sentiti i dirigenti, approva l'assegnazione degli obiettivi alle Aree dirigenziali e ai Servizi e assegna ai Dirigenti gli obiettivi individuali.

Contestualmente, i Dirigenti assegnano alle Posizioni Organizzative gli obiettivi individuali.

Il Sistema prevede che oggetto della valutazione dei Dirigenti, ivi compreso il Segretario generale, siano:

- la valutazione dei risultati, ossia performance organizzativa dell'Ente nella sua globalità e di ambito organizzativo di diretta responsabilità (quest'ultima solo per i dirigenti e non per il Segretario Generale), nonché grado di conseguimento di obiettivi individuali;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate.

Ai fini di cui in oggetto, su proposta del Segretario Generale per quanto riguarda gli obiettivi da assegnare ai dirigenti, vengono di seguito individuati gli obiettivi della dirigenza per il 2026.

Segretario Generale

- Fruire di un numero di ore di formazione su leadership, competenze manageriali e soft skill pari a 24 (direttiva 23/11/2023)
- Garantire un numero di ore di formazione pro-capite annue pari a 40 per sé stessi e per il personale assegnato (direttiva 14/1/2025)
- Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC) <= dato 2024



Dirigente Area Sviluppo Economico

- Ricostituzione Enoteca Regionale
- Favorire la Transizione Digitale - Contribuire al processo assistendo numeri crescenti di imprese (Piano performance - Obiettivo Strategico)
- Favorire la Transizione Burocratica (Firma digitale e Cassetto digitale) (Piano performance - Obiettivo Strategico)
- Consolidare il ruolo dell'Ente come punto di riferimento per l'informazione economica (Piano performance - Obiettivo Strategico)
- Fruire di un numero di ore di formazione su leadership, competenze manageriali e soft skill pari a 24 (direttiva 23/11/2023)
- Garantire un numero di ore di formazione pro-capite annue pari a 40 per sé stessi e per il personale assegnato (direttiva 14/1/2025)
- Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC) <= dato 2024

Dirigente Area Risorse Umane e Finanziarie

- Aumentare le competenze del personale e l'efficacia della formazione (Piano performance - Obiettivo di Ente)
- Utilizzo del modello di recruitment "per competenze" in tutte le procedure selettive (obiettivo individuale collegato all'Obiettivo di Ente Garantire la salute dell'Ente in termini di struttura)
- Predisposizione di un report su una serie di indicatori di bilancio con analisi delle variabili e degli impatti connessi
- Monitoraggio Risorse Umane – presentazione Report Annuale (obiettivo operativo collegato all'Obiettivo di Ente Garantire la salute dell'Ente in termini di struttura)
- Fruire di un numero di ore di formazione su leadership, competenze manageriali e soft skill pari a 24 (direttiva 23/11/2023)
- Garantire un numero di ore di formazione pro-capite annue pari a 40 per sé stessi e per il personale assegnato (direttiva 14/1/2025)
- Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC) <= dato 2024

Dirigente Area Servizi Anagrafici e Regolazione

- Migliorare la Qualità dei dati del Registro Imprese (Piano performance - Obiettivo dell'Ente)
- Revisione del Piano Anticorruzione in un'ottica di semplificazione e concretezza
- Fruire di un numero di ore di formazione su leadership, competenze manageriali e soft skill pari a 24 (direttiva 23/11/2023)
- Garantire un numero di ore di formazione pro-capite annue pari a 40 per sé stessi e per il personale assegnato (direttiva 14/1/2025)
- Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC) <= dato 2024



3.3 Rischi corruttivi e trasparenza

In questa sezione del PIAO la Camera di Commercio Riviere di Liguria – Imperia La Spezia Savona programma le strategie di prevenzione della corruzione. Il sistema organico di prevenzione della corruzione, introdotto nel nostro ordinamento dalla Legge 6 novembre 2012 n. 190 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”, prevede infatti l’articolazione del processo di formulazione e attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione da realizzarsi mediante un’azione coordinata tra strategia nazionale e strategia interna a ciascuna amministrazione

La strategia nazionale si realizza mediante il Piano nazionale anticorruzione (PNA) adottato dall’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC). E’ attualmente imminente l’adozione del Piano Anticorruzione 2025-2027, che farà seguito all’approvazione consiliare da parte di Anac una volta ricevuti i pareri della Conferenza Unificata Stato Regioni e Autonomie locali e del Comitato interministeriale.

OBIETTIVI

Il primo obiettivo posto è quello del valore pubblico, secondo le indicazioni che sono contenute nel DM n. 132/2022. Al riguardo, la prevenzione della corruzione e la trasparenza sono dimensioni del valore pubblico e, nel contempo, strumenti per la creazione del valore pubblico. Infatti esse contribuiscono infatti alla generazione e alla protezione del valore pubblico , mediante la riduzione del rischio di sua erosione a causa di fenomeni corruttivi. Inoltre Il contrasto e la prevenzione della corruzione sono funzionali alla qualità delle istituzioni e quindi presupposto per la creazione di valore pubblico, anche inteso come valore riconosciuto, da parte della collettività, all’attività svolta dall’amministrazione in termini di utilità ed efficienza.

Nella stessa ottica si pongono le misure di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo che le pubbliche amministrazioni sono tenute ad adottare ai sensi dell’art. 10 del d.lgs. n. 231/2007 (cd. decreto antiriciclaggio). Tali presidi, al pari di quelli anticorruzione, sono da intendersi come strumento di creazione di valore pubblico, essendo volti a fronteggiare il rischio che l’amministrazione entri in contatto con soggetti coinvolti in attività criminali.

In coerenza con le direttive contenute nel P.N.A., la sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO della CCIAA Riviere di Liguria – Imperia La Spezia Savona intende perseguire tre macro obiettivi:

- ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione;
- aumentare la capacità dell’amministrazione di prevenire casi di corruzione;
- creare un contesto sfavorevole alla corruzione attraverso l’applicazione dei principi di etica, integrità e trasparenza.

Ai fini dell’integrazione con la performance questa Amministrazione ha fissato, tra gli obiettivi di Ente, l’obiettivo strategico per il biennio 2025/2026 “Minimizzare il rischio che si manifestino casi di corruzione”, da cui derivano alcuni obiettivi operativi per l’anno 2026.

3.3.1 Analisi del contesto esterno

Per quanto concerne l’analisi relativa al contesto economico e sociale locale, si rinvia alla Sezione 2. In questa sezione del PIAO, l’analisi del contesto esterno ha l’obiettivo di evidenziare come le caratteristiche strutturali e congiunturali dell’ambiente nel quale l’amministrazione si trova ad operare possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi e, al tempo stesso, condizionare la valutazione del rischio corruttivo.

Nella Relazione della DIA (Direzione Investigativa Antimafia) 2023 si legge: “In Liguria i sodalizi criminali, per lo più di matrice ‘ndranghetista, hanno privilegiato, nel tempo, la logica degli affari orientata ad un’infiltrazione silente dell’economia. Nel semestre di riferimento sono stati adottati provvedimenti interdittivi antimafia da parte, rispettivamente, delle Prefetture di Genova e di Savona nei confronti di ditte operanti entrambe nel settore edilizio.”



La massima attenzione dovrà essere mantenuta all'area di rischio dell'affidamento di lavori, servizi e forniture, specie alla luce delle evidenziate infiltrazioni della criminalità in settori economici nevralgici. In proposito si deve tuttavia sottolineare, quale elemento di mitigazione del rischio effettivo, la ridotta entità economica dei contratti stipulati dall'Ente, sia a livello singolo che complessivo, condizione questa che va unita anche all'ambito funzionale di azione della Camera, ente in verità non titolare di forti funzioni autorizzatorie e concessorie.

3.3.2 Analisi del contesto interno

Come da indicazioni del DM 132 del 30/6/22, occorre procedere a una valutazione di impatto del contesto interno al fine di evidenziare se lo scopo dell'Ente o la sua struttura organizzativa possano influenzare l'esposizione al rischio corruttivo.

Sopra si è detto della ridotta entità economica dei contratti stipulati dall'Ente, sia a livello singolo che complessivo, e dell'ambito funzionale di azione della Camera, ente non titolare di forti funzioni autorizzatorie e concessorie.

Per quanto riguarda la struttura organizzativa, nella sezione 1 si è dato conto della situazione attuale. In merito si può affermare che si evidenzia una situazione non esente da criticità, derivanti (i) dalla necessità di potenziare alcuni servizi camerali attraverso la copertura di alcuni posti, come illustrato nella sezione "Piano triennale dei fabbisogni di personale" e (ii) dall'articolazione dell'ente su tre province, dall'estremo Ponente, Imperia, all'estremo Levante ligure, La Spezia, articolazione che comporta difficoltà organizzative non indifferenti.

Tale situazione impatta anche sul presidio delle situazioni di rischio, anche potenziali, presidio che pertanto ha riscontrato e potrà ancora riscontrare alcune problematicità.

RUOLI E RESPONSABILITÀ

Per quanto riguarda i ruoli, la Giunta camerale ha recentemente nominato quale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), il dott. Casarino, Segretario Generale, anche se con la previsione di individuare entro breve termine un'altra figura per ragioni di opportunità.

Al fine di garantire al RPCT di svolgere il proprio delicato ruolo con autonomia ed effettività, ai sensi dell'art. 7 della legge 190/2012, con disposizione prot. 0023034 del 23/06/2022 è stata integrata la struttura organizzativa dell'Ente con l'istituzione dell'unità di supporto al RPCT, unità che è formata da due unità di personale, peraltro impiegate in percentuale ore/lavoro assai modesta in tale unità di supporto.

L'Organismo indipendente di valutazione (OIV) ha funzioni proprie in tema di accountability e trasparenza, nonché una specifica funzione di supervisione in tema di Codice di comportamento. In tema di prevenzione della corruzione, l'OIV è tenuto a partecipare al processo di gestione del rischio, tenendo in considerazione il tema della corruzione nello svolgimento dei propri compiti e a svolgere un ruolo di contrasto alla corruzione attraverso le proprie responsabilità nell'ambito della trasparenza amministrativa. L'OIV dell'Ente è il Dott. Armando Bosio, nominato con deliberazione di Giunta camerale n. 168 del 5.12.2024 per il periodo 2025 – 2028.

Il Responsabile per l'Anagrafe della Stazione Appaltante (R.A.S.A.) è incaricato della compilazione ed aggiornamento dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (A.U.S.A) istituita ai sensi dell'art. 33-ter del d.l. n.179/2012 (convertito, con modificazioni, dalla l. 221/12). L'incarico, è in capo al dirigente Risorse umane e finanziarie, dott.ssa Paola Mottura.

Il gestore delle segnalazioni antiriciclaggio (GSA) è previsto che svolga la sua attività in stretto coordinamento con il RPCT.

Il Responsabile della protezione dati personali (RPD) è una figura introdotta dal Regolamento generale sulla protezione dei dati 2016/679 (c.d. GDPR). Il RPD della Camera è la dott.ssa Camilla Rossino, nominata con determinazione presidenziale n. 14 del 24 maggio 2018, ratificata dalla Giunta con delibera n. 73 del 30 maggio 2018.

Il presidio degli aspetti disciplinari dell'anticorruzione è affidato all'Ufficio procedimenti disciplinari (U.P.D.), tenuto a svolgere i procedimenti disciplinari di competenza e a effettuare le comunicazioni



obbligatorie nei confronti dell'autorità giudiziaria. Trattandosi della struttura che opera costantemente in relazione al Codice di comportamento, è competente altresì a proporne gli eventuali aggiornamenti.

La Giunta, organo di indirizzo politico di governo:

- designa il RPCT ai sensi dell'art. 7, della Legge 190/2012 e il GSA;
- adotta tutti gli atti di indirizzo di carattere generale, che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione. In particolare, definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

Un ruolo rilevante va riconosciuto al Segretario Generale, cui compete di promuovere e sviluppare l'attività di risk management. Il dirigente di vertice in ogni caso deve: assicurare la piena funzionalità dell'organismo di valutazione (OIV); assicurare i collegamenti informativi e funzionali tra organi interni di controllo e organi di indirizzo; proporre agli organi di indirizzo e attuare ogni iniziativa, anche esterna, tesa a diffondere la cultura dell'integrità e della trasparenza e della legalità.

In considerazione della complessità organizzativa dell'Ente, di cui si è già scritto nella presente sezione del PIAO, i dirigenti e i funzionari con incarico di elevata qualificazione assumono in questa sede il ruolo di Referenti di cui il R.P.C.T. si avvale, come già previsto dalla Circolare D.F.P. 1/2013 e confermato nel P.N.A 2022 All. n°3.

I Referenti svolgono attività informativa nei confronti del R.P.C.T affinché questi abbia elementi e riscontri per la predisposizione e il monitoraggio del Piano, nonché sull'efficace attuazione delle misure di prevenzione della corruzione.

Ogni referente assolve a compiti di coordinamento, monitoraggio e verifica dell'attività della struttura di competenza sia in materia di prevenzione della corruzione, sia in materia di trasparenza, instaurando una comunicazione diretta con il RPCT, nell'ottica dell'attuazione di un sistema di controllo efficace. L'attività dei referenti è indispensabile per informare compiutamente il RPCT affinché questi abbia elementi utili e riscontri per la predisposizione e il monitoraggio della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO.

I dirigenti e i funzionari con incarico di elevata qualificazione devono:

- valorizzare la realizzazione di un efficace processo di gestione del rischio di corruzione in sede di formulazione degli obiettivi delle proprie unità organizzative;
- partecipare attivamente al processo di gestione del rischio, coordinandosi opportunamente con il RPCT, e fornendo i dati e le informazioni necessarie per realizzare l'analisi del contesto, la valutazione, il trattamento del rischio e il monitoraggio delle misure;
- curare lo sviluppo delle proprie competenze in materia di gestione del rischio di corruzione e promuovere la formazione in materia dei dipendenti assegnati ai propri uffici, nonché la diffusione di una cultura organizzativa basata sull'integrità;
- assumersi la responsabilità dell'attuazione delle misure di propria competenza programmate nel PIAO e operare in maniera tale da creare le condizioni che consentano l'efficace attuazione delle stesse da parte del loro personale
- tener conto, in sede di valutazione delle performance, del reale contributo apportato dai dipendenti all'attuazione del processo di gestione del rischio e del loro grado di collaborazione con il RPCT.

I dipendenti e collaboratori dell'ente, oltre ad essere chiamati all'osservanza del Piano, sono tenuti a segnalare le situazioni di illecito, tutelati dagli opportuni strumenti di garanzia. In particolare, i dipendenti devono segnalare le situazioni di illecito al proprio dirigente o all'Ufficio che ha la competenza dei procedimenti disciplinari(art. 54, comma 5, D.lgs. n. 165 del 2001); e devono segnalare casi di personale conflitto di interessi (art. 6 bis Legge n. 241 del 1990). I collaboratori a qualsiasi titolo dell'Ente osservano le misure contenute nel Piano e segnalano le situazioni di illecito (art. 8 DPR n. 62/2013).



3.3.3 Mappatura dei processi

Per quanto riguarda la mappatura dei processi, le Camere di commercio dispongono già della mappatura completa dei propri processi, elaborata da Unioncamere, a seguito dell'entrata in vigore, il 10 dicembre 2016, del D.lgs. 25 novembre 2016, n. 219, nonché della successiva emanazione del Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico 7 marzo 2019, decreto con cui sono stati ridefiniti i servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, oltre agli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali. Tale mappatura è stata considerata a base per l'analisi del rischio di corruzione. È stato utilizzato il Kit messo a disposizione da Unioncamere, costituito da un applicativo per la gestione del rischio corruttivo, mediante la compilazione delle schede di rischio e dei relativi elementi (processi, fasi, attività, rischi, fattori abilitanti, misure). L'applicativo è caratterizzato da un elevato grado di *compliance* rispetto alle previsioni dell'ANAC e da una stretta attinenza rispetto alle caratteristiche dei processi gestiti dalle Camere di Commercio. In questo ambito è stato considerato il livello minimo di analisi per l'identificazione dei rischi, rappresentato dal processo, considerata la dimensione organizzativa ridotta dell'Ente, e soprattutto l'assenza, negli anni passati, di situazioni o episodi correlati ad eventi di tipo corruttivo.

Le aree di rischio così individuate sono risultate le seguenti:

- A: acquisizione e progressione del personale;
- B: affidamento di lavori, servizi, forniture;
- C: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario privi di effetto economico immediato per il destinatario;
- D: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario con effetto economico immediato per il destinatario;
- E: sorveglianza e controlli;
- F: risoluzione delle controversie - regolazione del mercato, fortemente caratterizzante l'attività delle Camere di Commercio;
- G: gestione patrimonio, manutenzione dei beni mobili e immobili.

3.3.4 Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi

La valutazione del rischio è consistita nella identificazione, per ciascun processo, di quei comportamenti o fatti che possono verificarsi, tramite i quali si concretizza il fenomeno corruttivo, nella loro analisi e nella successiva ponderazione.

Nel dettaglio: • identificazione del rischio (ricerca, individuazione e descrizione del rischio) • analisi del rischio, attraverso l'analisi dei fattori abilitanti, cioè dei fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione, e la stima del livello di esposizione al rischio dei singoli processi, con la definizione di un giudizio sintetico e della motivazione ad esso legata per decidere le priorità di trattamento • ponderazione del rischio, per stabilire le azioni da intraprendere e le relative priorità.

I fattori abilitanti sono stati individuati tra i seguenti: - mancanza di misure di trattamento del rischio e/o controlli: in fase di analisi andrà verificato se presso l'amministrazione siano già stati predisposti – ma soprattutto efficacemente attuati – strumenti di controllo relativi agli eventi rischiosi; - mancanza di trasparenza; - eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento; - esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto; - scarsa responsabilizzazione interna; - inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi; - inadeguata diffusione della cultura della legalità; - mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione.

Per quanto concerne la stima del livello di esposizione al rischio, è stata privilegiata, in linea con quanto suggerito da ANAC, un'analisi di tipo qualitativo, accompagnata da un giudizio sintetico, applicando una scala di misurazione ordinale (alto, medio-alto, medio, basso).



Si veda in merito l' Allegato 2: Schede di analisi e valutazione del rischio.

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

Si evidenzia al riguardo che la mappatura dei processi camerali è stata aggiornata da Unioncamere a far data dall'1/1/2024, così come è stato predisposto un nuovo strumento Kit, rilasciato da Unioncamere il 16 gennaio 2024 che consiste in una matrice che contempla i vari aspetti, quindi processi, fasi, attività, rischi, fattori abilitanti, misure. Nel corso del 2024 è stata rielaborata la fase di identificazione e valutazione dei rischi corruttivi per i singoli processi dell'Ente, utilizzando la versione aggiornata del "Kit" per tener conto delle numerose novità in materia, oltre alle novità sui rischi e misure del PNA.

Tale processo costituirà un obiettivo, anche finalizzato ad una migliore integrazione analisi del rischio – valore pubblico.

Al fine di una maggiore condivisione, per ciascuna area, delle misure più efficaci per contrastarne gli effetti del rischio, il processo di aggiornamento ha visto la collaborazione dei Referenti (dipendenti incaricati di elevata qualificazione) interessati, ognuno per la propria area di competenza.

3.3.5 Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio

Le misure generali in materia di prevenzione della corruzione previste sono le seguenti:

- 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 (pantoufage);
- Formazione;
- Rotazione ordinaria;
- Rotazione straordinaria;
- Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. whistleblower).

Le misure, già previste dal pregresso PTPCT, anche in base degli esiti del monitoraggio si sono rivelate sufficienti e idonee a coprire i rischi rilevati nelle aree considerate e sono quindi confermate. In tale quadro si inseriscono diverse novità normative: la PA sta vivendo infatti un periodo di profonda trasformazione grazie alla spinta al digitale e a tutte quelle novità che intendono favorire l'attuazione degli obiettivi di cui al PNRR, di cui si tiene conto, come anche raccomandato da ANAC, privilegiando l'adozione di misure di semplificazione, efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa.

Si riportano di seguito le misure programmate dall'Ente.

Codice di Comportamento

L'adozione del Codice di comportamento è una misura di prevenzione fondamentale in quanto le norme in esso contenute regolano in senso legale ed eticamente corretto il comportamento dei dipendenti e, in tal modo, indirizzano l'azione amministrativa.

Il Codice di comportamento dei dipendenti della Camera di Commercio Riviere di Liguria, in attuazione all'art. 54 c. 5 del D. Lgs 165/2001, era stato adottato con deliberazione della Giunta camerale n. 164 del 20/12/2018.

La Giunta camerale con deliberazione n. 153 del 19/12/2023, ha predisposto una bozza di aggiornamento del Codice di comportamento della Camera di Commercio Riviere di Liguria- Imperia La Spezia Savona sulla base delle Linee guida dell'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC), di cui alla delibera n. 177/2020, nonché delle indicazioni del D.L. 36/2022 e del D.P.R. n. 81/2023. L'Ente



camerale ha attivato la procedura di partecipazione, dando formale comunicazione ai dipendenti e alle organizzazioni sindacali dei lavoratori e attivando una consultazione aperta agli stakeholder fino al 28 gennaio 2024: a tal fine è pubblicata la bozza di Codice di comportamento sul sito camerale, con avviso sulla home page istituzionale dell'Ente camerale. La versione finale del Codice di comportamento è stata adottata dalla Giunta camerale con deliberazione n. 62 del 5/6/2024. Tra le misure vi è la promozione di standard di comportamento - codice di comportamento.

Rotazione del personale nelle aree ad alto rischio.

L'esperienza della Camera Riviere di Liguria dimostra la difficoltà di procedere sistematicamente e periodicamente alla rotazione dei dipendenti: ciò in particolare per la distribuzione del personale su tre province anche considerevolmente distanti tra loro, ma anche per le specificità professionali possedute.

Nel 2024 l'area "Servizi per l'impresa- regolazione del mercato" ha visto la rotazione del dirigente, in quanto al dott. Marco Casarino (interim) è subentrata nell'incarico la dott.ssa Susanna Alinghieri. Anche il Servizio "Digitalizzazione ed agevolazioni" dell'Area "Sviluppo economico" ha visto la rotazione del funzionario responsabile, con assunzione dell'incarico da parte della rag. Rosella Ricci. In base degli esiti del monitoraggio la misura si è rivelata sufficiente e idonea a coprire i rischi rilevati nelle aree considerate e quindi anche per il 2026 la rotazione è programmata soltanto a livello ordinario, in particolare quando si renda necessario sostituire personale cessato dal servizio. Per la struttura della Camera, l'applicazione di procedure di rotazione risulta essere attuabile nei seguenti frangenti:

- 1- presenza di almeno 2 persone nella gestione di un processo
- 2- processo nel quale non sono richieste specifiche competenze tecniche.

Periodicamente sono effettuati trasferimenti di personale tra uffici, che riguardano le diverse Aree dell'Ente per esigenze organizzative e che costituiscono anche misura di rotazione ai fini della prevenzione della corruzione ai sensi della Legge 190/2012 e s.m.i.

Incarichi dirigenziali - inconferibilità

La materia è disciplinata dal D. Lgs. n. 39/2013, decreto attuativo della delega contenuta dalla L. 190/2013 che, allo scopo di contenere il rischio di corruzione, definisce i casi in cui il conferimento di incarichi dirigenziali determina il rischio di corruzione. La situazione di inconferibilità non può essere sanata. Gli atti ed i contratti posti in essere in violazione delle limitazioni sono nulli ai sensi dell'art. 17 del d.lgs. 165/2001.

Regolamento per il conferimento al personale di incarichi retribuiti e non, ex art. 53 D.lgs. n. 165/01

Al pari del Codice di comportamento, il Regolamento rappresenta una misura di prevenzione e di trasparenza della legalità e dell'etica del comportamento dell'Ente.

Attraverso di esso si garantisce altresì il rispetto della disciplina delle incompatibilità, comprese l'individuazione delle attività compatibili con il rapporto di lavoro part time.

Il Regolamento è stato adottato con delibera consiliare in data 30 luglio 2020. Esso si inquadra nell'ambito delle misure volte a garantire l'imparzialità dei funzionari pubblici, al riparo da condizionamenti impropri che possano provenire dalla sfera politica e dal settore privato. Particolare attenzione dovrà essere dedicata al più rigoroso rispetto di tale regolamento.

Misure di disciplina del conflitto di interesse e obbligo di astensione

Tutti i dipendenti, in caso di conflitto di interessi, devono astenersi, ai sensi dell'art. 6 bis, della L. n. 241/1990 e del DPR n. 62/20132013 e degli artt. 4 e 5 Codice comportamento, dal prendere decisioni o svolgere attività in situazioni di conflitto di interessi anche potenziale e devono segnalare tempestivamente tali situazioni.

Lo Statuto camerale prevede l'obbligo di astensione anche per il Presidente della Camera di Commercio e per i componenti della Giunta e del Consiglio: essi devono astenersi dal prendere parte alle deliberazioni e dall'adottare gli atti nei casi di incompatibilità previsti dalla legge e quando abbiano interessi personali, anche indiretti, con l'argomento oggetto di trattazione. Tale disposizione vale anche nei confronti del Segretario Generale.

Si prevede che siano rilasciate dichiarazioni circa l'insussistenza di situazioni di conflitto di interessi da parte dei dipendenti individuati quali RUP per l'affidamento di lavori, servizi e forniture,



componenti del seggio di gara, che gestiscono processi ad alto rischio corruttivo o comunque competenti in materia di stipulazione di contratti o autorizzazione, gestione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere. La relativa dichiarazione dovrà essere resa al dirigente dell'area di appartenenza. Il RPCT potrà effettuare un controllo anche a campione dell'avvenuta acquisizione delle dichiarazioni di insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interesse. Analogamente, nei casi di conferimento di incarichi a consulenti o commissari di esami o di concorso, dovrà essere acquisita la dichiarazione di insussistenza di situazioni di conflitto di interesse, anche potenziale.

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

I dipendenti delle pubbliche amministrazioni possono svolgere incarichi retribuiti conferiti da altri soggetti, pubblici o privati, solo se autorizzati dall'amministrazione di appartenenza. Le amministrazioni fissano criteri oggettivi e predeterminati, che tengano conto della specifica professionalità, in base ai quali rilasciare l'autorizzazione. L'Ente camerale ha adottato il Regolamento per il conferimento e l'autorizzazione di incarichi al personale dipendente della Camera di Commercio Riviere di Liguria - Imperia La Spezia Savona con deliberazione del Consiglio camerale n. 5 del 30/07/2020

Il Regolamento detta i criteri e le procedure per il rilascio delle autorizzazioni da parte della Camera di Commercio Riviere di Liguria – Imperia La Spezia Savona allo svolgimento di incarichi, non compresi nei compiti e doveri d'ufficio, del personale dipendente – a tempo determinato ed indeterminato – ai sensi dell'art. 53 del D.lgs. n. 165/2001 e s.m.i.

Gli incarichi conferiti o autorizzati ai dipendenti vengono pubblicati come previsto dall'art. 18 del Dlgs n. 33/2013 e sono consultabili dal 2018 attraverso il link alla banca dati Anagrafe delle Prestazioni – PerlaPA (<https://consulentipubblici.dfp.gov.it/>).

Pantouflag e Svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro

Ai fini dell'applicazione dell'art. 53, comma 16 ter, del d.lgs. n. 165/2001 – fermo restando comunque il divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'ente camerale di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri – nei contratti di assunzione, a tempo determinato o indeterminato, del personale stipulati ex-novo, ovvero in occasione di modifiche o integrazioni di detti contratti, sarà inserita espressamente la clausola che prevede il divieto di prestare attività lavorativa (a titolo di lavoro subordinato o di lavoro autonomo) per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto nei confronti dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del dipendente stesso.

Nei bandi di gara e negli atti propedeutici agli affidamenti, anche mediante procedura negoziata, viene inserita la condizione soggettiva di non aver concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e comunque di non aver attribuito incarichi ad ex dipendenti della Camera di Commercio che abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali nei loro confronti che siano cessati dal servizio da meno di tre anni nonché l'impegno a non stipulare tali rapporti di lavoro nel periodo di durata del contratto relativo all'affidamento in oggetto sino alla concorrenza dei tre anni dalla cessazione dal servizio dei suddetti dipendenti.

Qualora dovessero emergere violazioni al divieto di cui al punto precedente, anche a seguito di segnalazioni pervenute tramite i canali di ascolto istituiti dall'Ente, l'affidamento sarà revocato ed eventuali compensi percepiti in esecuzione dell'affidamento dovranno essere restituiti; la Camera di Commercio, inoltre, agirà in giudizio per ottenere il risarcimento del danno nei confronti degli ex dipendenti per i quali sia emersa la violazione dei divieti di cui all'art. 53, comma 16 ter, del D.lgs. n. 165/2001.



Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. whistleblower)

La disciplina è stata adottata fin dal 2017 ed aggiornata nel 2018 in coerenza con la legge 30 novembre 2017, n. 179, che disciplina in modo organico la materia sia per il settore pubblico che privato e che ha modificato l'art. 54 bis del d.lgs. n. 165/2001.

Dal 15 luglio 2023 è in vigore il D.Lgs. 10 marzo 2023 n. 24, di attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 che intende rafforzare i principi di trasparenza e responsabilità in materia di segnalazioni con l'estensione del campo di applicazione alle aziende private con una media di più di 50 dipendenti. Possono segnalare illeciti i dipendenti camerale, i collaboratori ed i consulenti con qualsiasi tipologia di contratto o incarico, i lavoratori ed i collaboratori di imprese fornitrice di beni o servizi o che realizzano opere in favore della Camera di Commercio, i volontari/tirocinanti, persone con funzioni di amministrazione, direzione, controllo, vigilanza o rappresentanza dell'Ente, che risultino testimoni o comunque a diretta e specifica conoscenza di condotte illecite poste in essere nell'ambito del rapporto di lavoro e decidano di segnalarle nell'interesse dell'integrità dell'Amministrazione.

L'identità del segnalante è nota solo al Responsabile per la prevenzione della corruzione, che ha l'obbligo del segreto.

La Camera di Commercio ha aderito al progetto WhistleblowingPA di Transparency International Italia e di Whistleblowing Solutions e ha adottato la piattaforma informatica prevista per adempiere agli obblighi normativi in quanto ritiene importante dotarsi di uno strumento sicuro per le segnalazioni. L'accesso alla piattaforma avviene tramite la pagina del sito istituzionale dell'Ente al seguente indirizzo: <https://www.rivlig.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione>

Formazione

L'Ente camerale considera come l'incremento della formazione dei dipendenti e l'innalzamento del livello qualitativo della formazione erogata in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza costituiscia un obiettivo strategico.

La formazione del personale pubblico costituisce la leva strategica per la modernizzazione dell'azione amministrativa, per la realizzazione di effettivi miglioramenti qualitativi dei servizi ai cittadini e alle imprese e per l'affermazione della cultura della legalità.

Nel 2026 l'obiettivo è la organizzazione di una attività formativa ancora migliorata in quanto ad approfondimento teorico-pratico (si veda al riguardo il piano di formazione).

3.3.6 Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure

Il monitoraggio rappresenta il nodo cruciale del processo di gestione del rischio ed è volto sia a verificare l'effettiva attuazione delle misure di prevenzione programmate, sia l'effettiva capacità della strategia programmata di contenimento del rischio corruttivo.

Una prima fase del monitoraggio riguarda l'attuazione delle misure di prevenzione e la verifica della loro idoneità. In una logica di gradualità progressiva, nella programmazione del monitoraggio, i processi e le misure da monitorare potranno essere individuati, alla luce della valutazione del rischio, in quei processi (o quelle attività) che, nella prospettiva di attuazione degli obiettivi del PNRR, comporteranno l'uso di fondi pubblici ad essi correlati, inclusi i fondi strutturali, e in quelli maggiormente a rischio.

La stessa ANAC riconosce infatti come nelle amministrazioni di grandi dimensioni o con un elevato livello di complessità (es. dislocazione sul territorio di diverse sedi, come è il caso della Camera di Commercio Riviere di Liguria – Imperia La Spezia Savona) occorra considerare che attribuire al solo RPCT la responsabilità del monitoraggio potrebbe non essere sostenibile, anche in relazione alla numerosità degli elementi da monitorare. Per tale ragione si prevede un sistema di monitoraggio su più livelli, in cui il primo livello è in capo alla struttura organizzativa che è chiamata ad attuare le misure e il secondo è in capo al RPCT, che vede il coinvolgimento dei dirigenti e dei responsabili degli uffici e dei servizi responsabili delle misure.



Il RPCT richiederà al responsabile del monitoraggio di primo livello di informarlo sul se e come le misure di trattamento del rischio sono state attuate, dando atto anche di una valutazione dell'utilità delle stesse rispetto ai rischi corruttivi da contenere. Nel monitoraggio di secondo livello, l'attuazione è compito del RPCT, coadiuvato dalla struttura di supporto.

Il monitoraggio verrà svolto con periodicità annuale, attraverso la redazione di un breve report predisposto dai Dirigenti coadiuvati dai funzionari EQ delle diverse Aree dirigenziali, anche ai fini della relazione redatta da parte del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza sull'efficacia delle misure di prevenzione, che viene inviata al Presidente e all'OIV.

Potranno essere svolte riunioni periodiche tra il Responsabile della prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, i Dirigenti e i funzionari EQ, al fine di coordinare le attività prevenzione e trasparenza nonché di fornire aggiornamenti riguardo ad eventuali novità organizzative e/o normative.

Nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito ufficiale della Camera, al link "Altri contenuti -- prevenzione della corruzione" (alla quale si rimanda) è pubblicata, con cadenza annuale, la relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza come da modello standard in formato excel, aggiornato ogni anno con comunicato ANAC.

Al **monitoraggio** è dedicata l'apposita Sezione 5 del presente Piano.

3.3.7 La programmazione dell'attuazione della trasparenza e il monitoraggio delle misure organizzative per garantire l'accesso civico semplice e generalizzato, ai sensi del d.lgs. n. 33 del 2013

Nel PNA 2022 è ribadito come la trasparenza si arricchisca, a seguito dell'introduzione del PIAO, di un ulteriore riconoscimento del suo concorrere alla protezione e alla creazione di valore pubblico. Essa favorisce, in particolare, la più ampia conoscibilità dell'organizzazione e delle attività che ogni amministrazione o ente realizza in favore della comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, sia esterni che interni.

Il presente paragrafo attua le linee guida ANAC in materia di pubblicazione obbligatoria dei dati, informazioni ed atti, nonché quelle in materia di accesso civico e sostituisce i contenuti e le misure prima indicati nell'apposita sezione del PTPC.

La piena efficacia del nuovo Codice degli appalti dal 1° gennaio 2024 ha un impatto significativo sull'assolvimento degli adempimenti di pubblicazione relativi ai bandi di gara e ai contratti, in virtù di due cruciali aggiornamenti normativi:

- digitalizzazione del ciclo d'appalto attraverso la Banca dati nazionale dei contratti pubblici (BDNCP), come disposto dagli artt. 19-36 del D.Lgs. 36/2023
- attuazione dell'art. 28 sulla trasparenza dei contratti pubblici secondo il regolamento inserito nella Delibera ANAC n. 264 del 20 giugno 2023, come modificato con delibera 601 del 19 dicembre 2023

La suddetta Delibera dettaglia gli obblighi e le modalità di pubblicazione dei dati e delle informazioni relativi alla programmazione di lavori, servizi e forniture e al ciclo di vita delle procedure di affidamento, dalle fasi preliminari al bando all'esecuzione. L'obiettivo è assolvere agli obblighi di pubblicazione stabiliti dal D.Lgs. 33/2013.

Lo scambio di dati con l'Autorità tramite interoperabilità deve essere effettuato prontamente in ogni fase del contratto. Ogni singolo step del ciclo d'appalto va trasmesso dalla piattaforma di e-procurement in uso alla Stazione Appaltante alla Piattaforma Contratti Pubblici (PCP, parte del sistema nazionale ANAC) attraverso l'invio di schede, dalla creazione fino all'esecuzione e conclusione della procedura.

Tenuto conto che alla data odierna le piattaforme di negoziazione digitale non sono ancora in grado di interagire con la BDNCP per le fasi contrattuali successive all'affidamento, si prevede che possa essere necessario aggiornare le misure di cui al presente paragrafo successivamente all'intervento funzionamento del sistema di digitalizzazione dei contratti.

L'alberatura della sotto-sezione "Bandi di gara e contratti" in Amministrazione Trasparente deve conformarsi al nuovo regime normativo e includere sia il link alla BDNCP che gli atti e i documenti esclusi dall'invio alla Banca dati nazionale.



L'allegato 3 "Obblighi di pubblicazione" indica i servizi e relativi responsabili tenuti all'elaborazione, aggiornamento e trasmissione e alla pubblicazione dei dati.

Tutti gli uffici sono tenuti a presidiare la qualità delle informazioni nel rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dalla legge, assicurandone l'integrità, il costante aggiornamento, la completezza, la tempestività, la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità, nonché la conformità ai documenti originali, l'indicazione della loro provenienza e la riutilizzabilità (art. 6 D. Lgs. n. 33/2013).

Ferma la necessità di attuare la trasparenza, prima di mettere a disposizione sul sito web istituzionale dati e documenti contenenti dati personali, massima attenzione deve essere posta dal responsabile dell'inserimento della documentazione all'interno dell'Amministrazione Trasparente. In questa sede, si segnala la necessità che ad essere omessi siano tutti i dati personali presenti nel documento da pubblicare.

L'articolo 43, comma 3, del decreto legislativo nr. 33/2013 prevede che "i dirigenti responsabili degli uffici dell'amministrazione garantiscano il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge". Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza coordina, sovrintende e verifica l'attività degli incaricati; accerta la tempestiva pubblicazione da parte di ciascun ufficio; assicura la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni.

In tema di Amministrazione trasparente si segnalano i nuovi schemi di pubblicazione su utilizzo risorse, organizzazione e controlli su attività.

Con la delibera n. 495 del 25 settembre 2024 approvata dal Consiglio ANAC l'Autorità ha messo a disposizione nuovi schemi di pubblicazione, così da favorire enti e amministrazioni nella gestione della sezione "Amministrazione Trasparente" dei portali istituzionali, semplificando le attività di pubblicazione e consultazione dei dati, grazie a modalità uniformi di organizzazione, codificazione e rappresentazione.

Tre sono i nuovi schemi ai sensi dell'art.48 del D.Lgs. n. 33 /2013, approvati dall'Autorità, ai fini dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui agli artt. 4 bis: utilizzo delle risorse pubbliche (allegato n. 1); 13 organizzazione delle pubbliche amministrazioni (allegato n. 2) e 31 controlli sull'organizzazione e sull'attività dell'amministrazione (allegato n. 3). Insieme ai nuovi schemi, sono pubblicate anche le "Istruzioni operative" (allegato n. 4 aggiornato al 26.11.2024), con raccomandazioni per l'inserimento dei dati nelle diverse sottosezioni di "Amministrazione trasparente" secondo le schede predisposte da Anac.

Per quanto riguarda i tre schemi approvati, le amministrazioni avranno a disposizione un periodo transitorio di dodici mesi per procedere all'aggiornamento delle relative sezioni in "Amministrazione Trasparente" e poi i dati dovranno essere pubblicati secondo i nuovi modelli adottati da ANAC.

La *ratio* della delibera è di assicurare uniformità nella rappresentazione delle informazioni e dei dati pubblicati, la loro confrontabilità e successiva rielaborazione.

In merito al diritto di **accesso civico generalizzato**, si ricorda che la maggiore innovazione introdotta dal D. Lgs. 97/2016 riguarda l'art. 5 del D. Lgs. n. 33/2013 "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" che definisce il concetto di Accesso civico, inteso come accesso "universale" coincidente con il modello angloamericano dei "Freedom of Information Acts" (FOIA) che permette la totale accessibilità, a chiunque, ai dati e ai documenti in possesso della Pubblica Amministrazione, pur con alcune limitazioni connesse alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti.

Le Linee Guida adottate dall'ANAC con Delibera n.1309 del 28 dicembre 2016, "Recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art. 5 co. 2 del D. Lgs. n. 33/2013" specificano le attività alle quali le amministrazioni devono ottemperare al fine di assicurare la massima fruizione del diritto di accesso da parte di tutti i cittadini. In particolare, nelle Linee Guida si evidenzia la distinzione tra Accesso civico generalizzato ed Accesso civico (semplice), inteso come istituto antecedente alle modifiche apportate dal D. Lgs. n. 97/2016.

L'accesso civico (semplice) rimane circoscritto ai soli atti, documenti e informazioni oggetto di obblighi di pubblicazione e costituisce un rimedio alla mancata osservanza degli obblighi di pubblicazione imposti dalla legge; in questo caso, l'istanza di Accesso civico deve essere inoltrata al



Responsabile della prevenzione della Corruzione e della Trasparenza. L'Accesso civico generalizzato si delinea invece come autonomo e indipendente da presupposti obblighi di pubblicazione e come espressione di una libertà che incontra, quali unici limiti, il rispetto della tutela degli interessi pubblici e/o privati indicati all'art. 5 bis, commi 1 e 2, del D. Lgs. n. 33/2013 e il rispetto delle norme che prevedono specifiche esclusioni (art. 5 bis, comma 3). In questo caso, l'istanza di accesso può essere inoltrata all'Ufficio competente che detiene l'informazione o il documento. Il procedimento d'accesso deve concludersi entro 30 giorni dalla richiesta con provvedimento espresso e motivato. In caso di diniego del diritto di accesso, può essere fatta istanza di riesame al RPCT che, entro 20 giorni, decide con provvedimento motivato. Infine, avverso la decisione dell'amministrazione competente o, in caso di richiesta di riesame, avverso quella del Responsabile della prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, il richiedente può proporre ricorso al Tribunale Amministrativo Regionale ai sensi dell'art. 116 del Codice procedura amministrativa (D. Lgs. n. 104/2010).

La Camera di Commercio Riviere di Liguria ha definito la procedura e la modulistica per la richiesta di accesso civico con il

Regolamento per l'esercizio del diritto di accesso documentale e del diritto di accesso civico e generalizzato ai documenti, informazioni e dati detenuti dalla Camera di commercio Riviere di Liguria – Imperia La Spezia Savona (Allegato alla deliberazione del Consiglio camerale n. 8 del 27 luglio 2017) pubblicato sul sito camerale alla pagina:

<https://www.rivlig.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/accesso-civico>

Il RPCT effettua un monitoraggio costante sulle richieste di accesso e cura la compilazione del Registro delle richieste di accesso presentate, per tutte le tipologie di accesso, indicando l'esito della richiesta e i contenuti e i tempi di evasione delle stesse. Inoltre, il RPCT provvede semestralmente alla pubblicazione sul sito camerale alla pagina: <https://www.rivlig.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/accesso-civico/registro-accessi>



4. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

4.1 Struttura organizzativa

Come illustrato nella sezione “Identità dell’Amministrazione”, la Camera di Commercio Riviere di Liguria è articolata in quattro Aree dirigenziali.

Al vertice della struttura vi è il Segretario Generale al quale, oltre ad una specifica Area dirigenziale, è assegnata la direzione dell’Area “Sviluppo economico”.

L’assetto organizzativo dell’Ente viene costantemente monitorato per verificarne l’adeguatezza in linea con i mutevoli cambiamenti in atto e per supportare al meglio il perseguimento delle strategie camerali perseguendo al contempo la valorizzazione delle competenze presenti all’interno dell’Ente e l’aumento del livello di fungibilità delle risorse secondo un principio di flessibilità.

Nelle tabelle che seguono si riportano alcuni dati di sintesi del personale per ciascuna Area dirigenziale.

Dotazione di personale per area (dati aggiornati al 1/1/2026)		
Area dirigenziale	Personale a t. indeterminato	Personale a t. determinato
Area Segreteria Generale	14,50	0
Area Risorse umane, finanziarie e patrimonio	19,50	0
Area Servizi per l’impresa – Regolazione del mercato	45,50	0
Area Sviluppo economico	22,50	0
Totale	102	0

Le strategie dell’Ente in merito allo sviluppo organizzativo sono basate sul presupposto che la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone costituiscono uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane delle amministrazioni e si collocano al centro del loro processo di rinnovamento. La logica dello sviluppo delle risorse umane in chiave strategica secondo un modello articolato per “competenze”, ossia conoscenze, capacità tecniche e capacità comportamentali, derivante dall’ampio quadro di riforme che sta interessando il lavoro pubblico degli ultimi anni, investe vari aspetti quali la selezione, la valutazione e la carriera dei dipendenti pubblici, strettamente interconnessi a loro volta alla formazione e alla riprogettazione del sistema dei profili professionali.

Si tratta di focalizzare l’attenzione su approcci innovativi nella definizione di metodologie e strumenti operativi per la selezione, la gestione e lo sviluppo delle risorse umane, in grado di assicurare coerenza ed equità gestionale, ottimizzare gli investimenti camerali in occasione di assunzioni, di incrementi retributivi, dei piani di formazione, nelle mobilità e nei percorsi di sviluppo professionale delle persone.

Le competenze sono intese come il set di comportamenti organizzativi che rappresentano l’espressione delle capacità trasversali e delle attitudini individuali rilevanti per svolgere con successo il proprio ruolo. Esse devono essere ricercate coerentemente nelle selezioni pubbliche oppure devono essere sviluppate per il personale già in servizio attraverso efficaci percorsi formativi. La formazione, infatti, rappresenta uno strumento fondamentale per l’innovazione del capitale umano nel settore pubblico.

Si rappresenta inoltre che il 3 novembre 2025 è stata siglata l’ipotesi del nuovo [CNL Funzioni Locali 2022-2024](#), la cui attuazione potrebbe influire su alcuni degli argomenti trattati nell’ambito della presente sezione del Piano.



4.2 Organizzazione del lavoro agile

Con l'inserimento della disciplina del lavoro agile nel contratto collettivo nazionale relativo al comparto Funzioni Locali sottoscritto il 16 novembre 2022, è stata confermata l'adozione all'interno della Camera di commercio Riviere di Liguria, dello stesso come una delle possibilità di effettuazione della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro, fermi restando i necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità.

Il lavoro agile può definirsi come la modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività.

Introdotto nella Camera di commercio Riviere di Liguria, a partire da marzo 2020 a seguito della emergenza sanitaria nazionale nel corso degli anni successivi l'Ente ha avviato un percorso finalizzato a renderlo strutturale disciplinando, all'interno del PIAO, i principi fondamentali e le regole per l'attuazione di entrambe le modalità di effettuazione del lavoro a distanza: il lavoro agile e il lavoro da remoto, così come inquadrate nel Titolo VI del nuovo Contratto collettivo nazionale sottoscritto il 16.11.22 "Lavoro a distanza".

Livello di attuazione nella presente situazione

Alcuni dati sul lavoro agile presso la Camera di commercio Riviere di Liguria

n° lavoratori con lavoro "da remoto"	12
n° lavoratori con lavoro "agile"	6
incidenza % sul totale	17,64%

Per sostenere l'introduzione del lavoro agile, l'Ente ha investito e continua a investire, anche sulla comunicazione interna sviluppando e aggiornando costantemente la rete intranet camerale in cui vengono pubblicate tutte le informazioni utili al dipendente e di cui può sempre facilmente disporre anche a distanza. Attraverso la intranet vengono anche resi noti a tutti i dipendenti gli obiettivi strategici di ente e quelli di Area.

Anche dal punto di vista informatico e tecnologico sono stati effettuati investimenti che permettono a tutto il personale, in presenza e fuori sede, di poter accedere alle risorse informatiche dell'Ente e interagire\collaborare con dipendenti dello stesso ente ma anche con altri interlocutori esterni. In particolare, sono stati fatti interventi infrastrutturali attuati mediante il trasferimento di chiamata dall'utenza dell'ufficio, l'attivazione di connessioni VPN (Virtual Private Network), oltre che di servizi cloud di collaboration, utilizzo della piattaforma G-Suite di Google.

Delineazione della strategia con la quale affrontare il lavoro a distanza a regime

Non avendo riscontrato criticità in conseguenza dell'approccio adottato in questi ultimi anni dall'Ente camerale, si ritiene di confermare la disciplina già in vigore, per la cui illustrazione si rimanda integralmente all'apposita sezione del PIAO 2026 – 2028.

In estrema sintesi, in seguito all'individuazione dell'elenco delle attività per le quali è possibile il ricorso al lavoro agile/lavoro da remoto da parte dell'Amministrazione, l'adesione alla prestazione lavorativa in modalità a distanza avviene su base volontaria, mediante manifestazione al dirigente di riferimento ed all'Ufficio Gestione Risorse Umane. L'applicazione del lavoro agile/lavoro da remoto avviene nel rispetto del principio di non discriminazione e di pari opportunità tra uomo e donna, in considerazione e compatibilmente con l'attività in concreto svolta dal dipendente presso l'Amministrazione



Ciascun dirigente valuta la compatibilità dell'adesione del dipendente rispetto:

- all'attività svolta dal dipendente;
- ai requisiti previsti dal disciplinare in materia;
- alla regolarità, continuità ed efficienza dell'erogazione dei servizi rivolti a cittadini e imprese, nonché al rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Fermi restando i diritti di priorità sanciti dalle normative vigenti e l'obbligo da parte dei lavoratori di garantire prestazioni adeguate conformi agli obiettivi individuati, l'Amministrazione avrà cura di facilitare prioritariamente l'accesso al lavoro agile/lavoro da remoto ai lavoratori che si trovino in condizioni di particolare necessità, non coperte da altre misure.

Non avendo riscontrato criticità in fase di applicazione, stante il basso grado di ricorso a questi strumenti come emerge dai seguenti indicatori di benchmarking

INDICATORI						
Titolo	U.M.	Valore	Media nazionale	Δ vs media	Media cluster dimensioanle	Δ vs media
Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro a distanza	%	8,82%	49,27%	-40,45%	50,42%	-41,60%
Incidenza del ricorso a forme di organizzazione del lavoro a distanza	%	2,75%	8,43%	-5,68%	8,99%	-6,24%

si ritiene di non stabilire nemmeno per il 2026 un contingente massimo di personale ma di dare mandato al Segretario Generale di procedere con propri atti. L'Ente, infatti, favorisce il lavoro agile secondo necessità individuali che dovessero emergere in corso d'anno e risultassero meritevoli di accoglimento, in quanto comprovate, allo scopo di agevolare, sul piano individuale, la disponibilità di tempi occorrenti per far fronte a gravi esigenze di salute, personali e familiari senza compromettere i livelli quali-quantitativi delle prestazioni di lavoro.

Per il futuro, il contingente di personale da ammettere al lavoro agile/lavoro da remoto potrà essere definito nel Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (P.I.A.O.) oppure annualmente con atto interno, tenendo conto delle proposte formulate dai dirigenti compatibilmente con le esigenze organizzative, funzionali e tecnico-informatiche dell'Amministrazione.

Si ritiene inoltre che nella scelta tra le due modalità operative, quella del lavoro agile e quella del lavoro da remoto, l'Ente dia la priorità a quest'ultima, ricorrendo al lavoro agile solo in situazioni residuali. In questo contesto, nel corso del 2026, alla luce delle eventuali novità dettate dal nuovo CCNL, il Segretario Generale procederà alla redazione di un disciplinare, contenente la procedura di dettaglio per entrambe le fattispecie.

4.3 Fabbisogni del personale e di formazione

Contesto normativo:

L'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001, così come modificato dal D.Lgs. 75/2017, prevede che l'organo di indirizzo politico-amministrativo adotti un piano triennale dei fabbisogni di personale, da aggiornarsi annualmente in relazione alle mutate esigenze di contesto sia normativo che organizzativo.

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale costituisce il documento propedeutico e preliminare all'avvio delle procedure di reclutamento e alla gestione delle assunzioni, in base all'art. 39 della Legge n. 449 del 27 dicembre 1997, e degli artt. 6 e 30 del D.Lgs. n. 165 del 30 marzo 2001. In particolare, il comma 1 dell'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 4, comma 1, lett. b) del D.lgs. n. 75/2017, dispone che "Le amministrazioni pubbliche definiscono l'organizzazione degli uffici per le finalità di cui all'art. 1 comma 1 adottando, in conformità al piano



triennale dei fabbisogni, di cui al comma 2, gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti", chiarendo che la programmazione del reclutamento deve essere legata alle reali esigenze organizzative della singola Amministrazione, con superamento almeno parziale dei vincoli della pianta organica.

Come ricordato nell'introduzione del Piano Integrato, il DPR n. 81/2022 ha disposto la soppressione, in quanto assorbiti nelle apposite sezioni del PIAO, degli adempimenti inerenti (tra gli altri) al Piano dei fabbisogni ex articolo 6, commi 1, 4 e 6, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, mentre il DM 30 giugno 2022, n. 132 ha individuato il contenuto della presente sotto-sezione del PIAO. Proprio nella valorizzazione del piano del fabbisogno, a scapito della "dotazione organica", può rinvenirsi il principale elemento caratterizzante della riforma del T.U. del pubblico impiego attuata dal D.Lgs. n. 75/2017: il legislatore non sopprime il vincolo della dotazione organica ma stabilisce che essa divenga una conseguenza delle scelte compiute dalle singole Amministrazioni e inserite nei rispettivi Piani del fabbisogno. L'assetto organizzativo delle amministrazioni viene affidato ad un piano dei fabbisogni dinamico di natura gestionale con cui ogni singola amministrazione individua le professionalità occorrenti al raggiungimento dei propri fini istituzionali con il solo limite del rispetto dei vincoli di spesa e di finanza pubblica collocando il personale in base ad effettive esigenze di reclutamento.

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale rappresenta quindi il documento programmatico attraverso il quale la Camera definisce le figure professionali di cui ci si avvarrà nel triennio di riferimento sulla base dell'organizzazione degli Uffici e dei loro ordinamenti. La predisposizione di tale piano tiene conto della pianificazione delle attività e della programmazione di bilancio, garantendone il necessario coordinamento. Il piano triennale dei fabbisogni di personale deve essere coerente con gli obiettivi che l'Ente è impegnato a raggiungere, anche nell'ottica di una quanto mai avvertita necessità di procedere, compatibilmente con i propri fabbisogni, all'aggiornamento delle competenze professionali onde consentire all'Amministrazione il raggiungimento di elevati standard quanti-qualitativi di servizio.

In sintesi, le modifiche all'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001 sono finalizzate alla creazione di un apparato professionale maggiormente qualificato, in grado di realizzare al meglio gli obiettivi definiti nel piano delle performance, sia ottimizzando l'impiego delle risorse disponibili, sia procedendo alle assunzioni, in base ai fabbisogni programmati, senza alcun vincolo nella distribuzione del personale tra livelli di inquadramento giuridico e, comunque, assicurando sempre il rispetto dei limiti di spesa vigenti.

Con il Decreto 8 maggio 2018 sono state emanate le linee di indirizzo volte a orientare le Amministrazioni Pubbliche nella predisposizione dei propri Piani dei fabbisogni di personale, secondo le previsioni degli artt. 6 e 6-ter del D.Lgs. n. 165 del 30 marzo 2001, quali risultanti dopo la riformulazione introdotta con il D.Lgs. n.75 del 25 maggio 2017.

L'articolo 1, del D.L. 30 aprile 2022, n. 36 (convertito con modificazioni dalla L. 29 giugno 2022, n. 79) andando a integrare la disciplina sulle linee di indirizzo per le Pubbliche Amministrazioni relative alla predisposizione dei rispettivi piani triennali dei fabbisogni di personale, prevede che tali linee di indirizzo concernano anche la definizione dei nuovi profili professionali, individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all'insieme di conoscenze, competenze e capacità del personale da assumere anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica della Pubblica Amministrazione e relative anche a strumenti e tecniche di progettazione e partecipazione a bandi nazionali ed europei, nonché alla gestione dei relativi finanziamenti. Le nuove linee guida, adottate con decreto del 22 luglio 2022 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze (pubblicate in Gazzetta Ufficiale del 14 settembre 2022), se aggiornano e integrano la componente connessa alla programmazione qualitativa, nulla innovano, con riguardo agli aspetti finanziari e di gestione degli organici, rispetto alle linee guida adottate con



Decreto 8 maggio 2018, che pertanto restano il principale documento di riferimento per la stesura della presente sotto-sezione.

A seguito della riforma del sistema camerale intervenuta con D.Lgs. 219/2016 e con successivo decreto di razionalizzazione organizzativa del Ministero dello Sviluppo Economico dell'8 agosto 2017, poi modificato ed integrato in data 16 febbraio 2018, sono state ridisegnate competenze e funzioni delle Camere di Commercio e rideterminate le circoscrizioni camerali, prevedendo contestualmente un riassetto degli uffici e una rideterminazione delle dotazioni organiche.

Di seguito si riporta la dotazione organica della nuova Camera di Commercio Riviere di Liguria, così come definita dal Ministero a seguito del processo di accorpamento delle Camere di Commercio di Imperia, La Spezia e Savona:

Dotazione organica MISE	
A	1
B1	8
B3	35
C	49
D1	12
D3	9
DIR	3
	117

In base al D.Lgs. 219/2016 ed al decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 16 febbraio 2018, era vietata, altresì, a pena di nullità l'assunzione o l'impiego di nuovo personale o il conferimento di incarichi, a qualunque titolo e con qualsiasi tipologia contrattuale, ivi compresi i rapporti di somministrazione, fino al completamento delle procedure di razionalizzazione organizzativa delle camere di commercio previste per il 31 dicembre 2019.

Questa la situazione esistente fino alla pubblicazione della L. 145/2018, Finanziaria 2019, che con il comma 450 dell'art. 1 ha introdotto all'art. 3 del D.Lgs. 219/2016 il comma 9-bis: "A decorrere dal 1° gennaio 2019 e fino al completamento delle procedure di mobilità di cui al presente articolo, le camere di commercio non oggetto *di accorpamento*, ovvero che abbiano concluso il processo di accorpamento, possono procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente al fine di assicurare l'invarianza degli effetti sui saldi di finanza pubblica."

A seguito di questa modifica, le Camere di commercio che avevano concluso il percorso di accorpamento hanno avuto la possibilità, nel corso del 2019, di procedere alle prime assunzioni.

Anche per il 2026, per quanto riguarda le assunzioni a tempo indeterminato, superato il blocco previsto dall'art.3 del d.lgs.219/2016, si applica l'art.14, comma 5 del DL 95/2012 (L.135/2012) che prevede, a decorrere dal 2016 e senza scadenza, la possibilità di assumere nel limite del 100 per cento della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente. Lo stesso regime assunzionale si applica anche alle Aziende speciali, in virtù di quanto stabilito dal comma 5-bis dello stesso art.14 e dall'art.76, comma 8-bis del DL 112/2008 (L.133/2008).



Per il corrente anno il regime delle assunzioni per le Camere di commercio resta regolato dall'art. 3, commi 9 e 9-bis, del D.Lgs. 219/2016, pertanto con la possibilità di procedere a nuove assunzioni nel limite della spesa per cessazioni dell'anno precedente. Tale spesa va necessariamente integrata con la spesa recuperabile dai c.d. 'resti assunzionali': la possibilità del recupero dei resti corrisponde, infatti, a un principio generale desumibile dai pareri resi dalla Corte dei Conti in riferimento a previsioni dal contenuto del tutto analogo in particolare, Sez. Riunite 52/2010, Sez. Lombardia 167/2011 e Sez. Autonomie 25/2017.

In merito alla possibilità di utilizzare l'importo residuo del budget assunzionale dell'anno precedente per le assunzioni dell'anno successivo, anche Unioncamere ha precisato che "è possibile utilizzare i risparmi derivanti dalle cessazioni 2018 anche in anni successivi al 2019, visto quanto chiarito dai pareri della Corte dei Conti - Sez. Riunite n.52/2010 e della Corte dei Conti Sez. Lombardia 167/2011, entrambi relativi a norme dai contenuti del tutto analoghi all'art.1, comma 450 della L.145/2018 e che non prevedevano espressamente la possibilità del recupero dei resti". In entrambi i casi le sezioni della Corte dei conti si sono espresse per l'utilizzabilità dei residui e dunque si tratta "di principi generali applicabili anche alle assunzioni delle CCIAA".

Si tenga altresì conto che non si applica alle Camere di Commercio l'art. 33 del DL 34 – 2019, convertito in L. 28 giugno 2019, n. 58.

La Legge di Bilancio n. 207 del 30 dicembre 2024 (Legge di Bilancio per l'anno 2025) ha modificato l'art. 14 comma 7 del D.L. 95/2012 convertito in Legge 135/2012, prevedendo ora che "le cessazioni dal servizio per processi di mobilità" vengano "calcolate come risparmio utile per definire l'ammontare delle disponibilità finanziarie da destinare alle assunzioni o il numero delle unità sostituibili in relazione alle limitazioni del turn over". Per effetto della novella normativa si rovescia completamente la logica precedente: per le procedure di mobilità attivate successivamente alla data di entrata in vigore della legge in esame, le cessazioni per mobilità potranno sempre essere calcolate come risparmio utile per definire l'ammontare delle disponibilità finanziarie da destinare alle assunzioni; tuttavia, agli oneri derivanti dall'acquisizione di personale all'esito dei processi di mobilità si provvederà sempre nei limiti delle facoltà assunzionali disponibili a legislazione vigente. Pertanto, dal punto di vista finanziario non ci sarà più nessuna distinzione tra mobilità propedeutica a nuove assunzioni ex art.30, comma 2-bis del d.lgs.165/2001 e mobilità volontaria ex art.30, comma 1 dello stesso decreto e non avrà più nessun rilievo se l'Amministrazione di provenienza del personale sia o meno soggetta a limiti sulle assunzioni; almeno a questi fini, la mobilità in uscita determinerà sempre risparmi utili ai fini di nuove assunzioni e la mobilità in entrata sarà sempre da trattare come una nuova assunzione che incide su budget assunzioni, senza più alcuna eccezione. Dal punto di vista giuridico, la mobilità si tradurrà sempre, invece, nella semplice cessione del rapporto di lavoro; è solo sotto il profilo finanziario che essa andrà trattata come cessazione (se in uscita) o assunzione (se in entrata).

Infine, il d.l. 25/2025, convertito dalla L. 69/2025, è stato modificato ulteriormente l'art.30, comma 2-bis del d.lgs.165/2001 chiarendone tempi e campo di applicazione. In particolare:

- è stato confermato che l'obbligo di destinare alla mobilità volontaria una percentuale non inferiore al 15% delle facoltà assunzionali decorrerà dal 2026;
- si è precisato che, in ogni caso, l'obbligo di destinare alla mobilità volontaria una percentuale non inferiore al 15% delle facoltà assunzionali non riguarda alcune amministrazioni, tra le quali gli enti locali con un numero di dipendenti a tempo indeterminato non superiore a 50; come più volte ribadito da Unioncamere e come di recente confermato anche dal TAR Lazio – Sez. di Latina con sentenza 238/2025, le CCIAA non sono qualificabili come enti locali, con la conseguenza che esse, dal 2026, saranno soggette all'obbligo del nuovo comma 2-bis. Peraltro, la prevista percentuale del 15% deve essere calcolata sulle facoltà assunzionali



impegnate in ciascun esercizio finanziario: quindi, non conta l'anno in cui si sono verificate le cessazioni né quello di riferimento per l'utilizzo dei relativi risparmi, ma l'anno in cui quelle risorse vengono effettivamente impegnate;

- il comma 2-bis si applica solo nel caso in cui il piano dei fabbisogni preveda un numero di assunzioni pari o superiore a 10 unità di personale; questo significa che la Camera di Commercio, pur non essendo compresa nella deroga espressamente prevista per gli enti locali, potrebbe di fatto non essere tenute ad applicare il comma 2-bis, visto che difficilmente i piani assunzionali raggiungono le 10 unità di personale.

Infine, nel panorama normativo di riferimento occorre anche ricordare la Legge n. 160 del 27 dicembre 2019 (Legge di Bilancio per l'anno 2020) e in particolare l'art. 1, comma 148 che, abrogando i commi dal 361 al 362-ter e il comma 365 dell'art. 1 della Legge n.145 del 30 dicembre 2018, ha reso possibile l'utilizzo delle graduatorie dei concorsi banditi non esclusivamente per l'assunzione dei vincitori. Pertanto, si determina il ripristino della possibilità di utilizzo delle graduatorie, non solo per i posti messi a concorso ma anche per eventuali scorrimenti. Per gli enti camerali vige la regola generale dettata dal comma 5-ter dell'art. 35 del d. lgs. 165/2001 che dispone *"Le graduatorie dei concorsi per il reclutamento del personale presso le amministrazioni pubbliche rimangono vigenti per un termine di due anni dalla data di approvazione"*.

Negli anni successivi alla conclusione della fase di accorpamento è risultato opportuno rimodulare la dotazione organica stabilita dal MISE in modo più rispondente alle esigenze del nuovo Ente che, nel 2022, ha adottato nuovi profili professionali e ai bisogni dell'utenza emersi in questo arco temporale.

Capacità assunzionale: spesa potenziale massima

Negli anni successivi alla conclusione della fase di accorpamento è risultato opportuno rimodulare la dotazione organica stabilita dal MISE in modo più rispondente alle esigenze del nuovo Ente che, nel 2022, ha adottato nuovi profili professionali e ai bisogni dell'utenza emersi in questo arco temporale.

classificazione CCNL 2019-2022	Dotazione organica MISE	Dotazione organica attuale
area degli operatori	1	0
area degli operatori esperti	8	26
	35	
area degli istruttori	49	63
area dei funzionari e dell'elevata qualificazione	12	25
	9	
DIR	3	3
	117	117

L'acquisizione e la rimodulazione delle unità di personale tra le categorie contrattuali deve avvenire assicurando neutralità finanziaria, come previsto dalle Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche, pubblicate sulla G.U. n. 173 del 27/07/2018.

Al primo gennaio 2026 il personale in servizio a tempo indeterminato presso la Camera di Commercio Riviere di Liguria è il seguente:



classificazione CCNL 2019-2022	Dotazione organica attuale	personale in servizio 1/1/2026	posti vacanti
area degli operatori	0	0	0
area degli operatori esperti	26	18	8
area degli istruttori	63	57	6
area dei funzionari e dell'elevata qualificazione	25	24	1
DIR	3	3	0
	117	102	15

La tabella che segue riporta la dotazione di approvazione ministeriale, con indicazione della spesa complessiva:

classificazione CCNL 2018-2021	classificazione CCNL 2019-2022	Dotazione organica MISE	Retribuzione tabellare	IRAP (8,50%)	Costo unitario annuo	Spesa potenziale massima sulla base della dotazione organica MISE
A	area degli operatori	1	19.806,93	1.683,59	26.222,99	26.222,99
B1	area degli operatori esperti	8	20.620,73	1.752,76	27.300,40	1.173.917,33
B3		35				
C	area degli istruttori	49	23.175,62	1.969,93	30.682,90	1.503.462,03
D1	area dei funzionari e dell'elevata qualificazione	12	25.146,68	2.137,47	33.292,44	699.141,33
D3		9				
DIR	DIR	3	47.015,80	3.996,34	62.245,63	186.736,88
		117				3.589.480,56

Per la verifica del rispetto dei tetti di spesa vengono utilizzati:

- i costi tabellari delle sole posizioni economiche di ingresso in ogni categoria, calcolate per 13 mensilità, come da CCNL 16/11/2022 del personale Funzioni locali e CCNL 16/7/2024 relativo ai dirigenti delle Funzioni locali;
- l'elemento perequativo e l'indennità di comparto a carico del bilancio, l'IVC (indennità di vacanza contrattuale);
- gli oneri previdenziali ed assistenziali e l'IRAP.

Tutte le voci ulteriori che concorrono a comporre il costo del personale dell'Ente, comprese le voci finanziarie per i fondi di produttività del comparto e della dirigenza, sono trascurate in quanto neutre ai fini dei calcoli dei limiti perché stabili al variare della dimensione dell'organico, fatte salve misure di razionalizzazione, contenimento e/o aumento indipendenti dagli andamenti occupazionali. Sono pertanto escluse dai calcoli le voci che concorrono alla costituzione del fondo del salario accessorio del comparto e della Dirigenza.

Come indicato dalle Linee di indirizzo per la predisposizione dei Piani dei Fabbisogni di personale da parte delle pubbliche amministrazioni – Decreto Funzione Pubblica 08/05/2018 – la dotazione è espressa in termini finanziari indicando il valore di spesa potenziale massima sostenibile (euro 3.589.480,56), che si ottiene *“riconducendo la sua articolazione, secondo l'ordinamento professionale dell'amministrazione, in oneri finanziari teorici di ciascun posto in essa previsto, oneri corrispondenti al trattamento economico fondamentale della qualifica, categoria o area di riferimento”*.

“Nel rispetto dei suddetti indicatori di spesa potenziale massima, le amministrazioni, nell'ambito del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale, potranno quindi procedere annualmente alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale, in base ai fabbisogni programmati, ... e garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione. Tale rimodulazione indivi-



duerà quindi volta per volta la dotazione di personale che l'amministrazione ritiene rispondente ai propri fabbisogni.".

Pertanto il superamento della dotazione organica si sostanzia nel fatto che tale strumento si risolve in un valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile. Entro tale limite di spesa potenziale massima della nuova dotazione organica, pari a € 3.589.480,56, la Camera potrà - coerentemente ai fabbisogni annualmente programmati nel PIAO - procedere a ricoprire i posti nei limiti delle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente.

Le strategie di copertura dei fabbisogni che verranno messe in atto dovranno pertanto rispettare i limiti definiti dal turnover e dai risparmi per cessazioni registrati negli anni precedenti.

Ricognizione delle eccedenze

Al fine di ottemperare all'obbligo di ricognizione di cui all'art. 33 del D.lgs. 30/03/2001 n. 165 e ss.mm.ii., si evidenzia che alla data del 1° gennaio dell'anno in corso non risultava personale in soprannumero né eccedenza di personale rispetto alla dotazione vigente, anzi si evidenzia - pur a fronte di incrementi delle attività e delle competenze camerale - una progressiva carenza di organico rispetto a quanto previsto nella dotazione organica.

Capacità assunzionali a seguito cessazione di personale

Per garantire la coerenza complessiva dei conteggi, la spesa potenziale massima, la spesa effettiva riferita al personale in servizio, le assunzioni possibili in una determinata annualità in base alla differenza tra queste due voci e al vincolo di spesa derivante dall'art.1, comma 450 della L.145/2018 (... che fa riferimento ai risparmi da cessazioni dell'anno precedente) sono stati tutti calcolati con un criterio omogeneo, tenendo conto del trattamento economico fondamentale della categoria d'inquadramento iniziale, annualizzato su tredici mensilità, come previsto dai vigenti C.C.N.L. Comparto Funzioni Locali del personale dirigente (17/12/2020) e non dirigente (16/11/2022 tabella F comprensivo dell'elemento perequativo), al lordo degli oneri riflessi e dell'Irap (32,393%).

Al fine di consentire la copertura della spesa derivante dalle strategie occupazionali delle Aziende Speciali camerale, formulate in coerenza con i propri piani di sviluppo, la Giunta camerale ha deciso di cedere "quote" di risorse disponibili per assunzioni dalla Camera verso le Aziende Speciali, rispettivamente per € 22.000 a favore dell'A. S. Riviere di Liguria (delibera n. 38/2024) e € 32.000 a favore dell'A. S. CERSAA (delibera n. 51/2024).

A seguire sono indicati i risparmi da cessazioni registrati aggiornati al 2025 e quelli potenzialmente registrabili nel triennio 2026-2028.



Resti budget assunzionale a.p.		609.450,03		
		cessazioni 2024	assunzioni 2024	
	area degli operatori			
	area degli operatori esperti	4 109.201,61	4 109.201,61	
	area degli istruttori	4 122.731,59	3 92.048,70	
	area dei funzionari e dell'elevata qualificazione	2 66.584,89	3 99.877,33	
	DIR		1 62.245,63	
		298.518,09		363.373,27
quota budget "ceduta" alle Aziende Speciali		54.000,00		
	capacità assunzionale 2025	490.594,86		
		cessazioni	assunzioni	
	area degli operatori	1 26.222,99		
	area degli operatori esperti	2 54.600,81	6 163.802,42	
	area degli istruttori	5 153.414,49	3 92.048,70	
	area dei funzionari e dell'elevata	2 66.584,89	4 133.169,78	
	DIR			
	totale	300.823,18		389.020,89
	capacità assunzionale 2026	402.397,14		
	area degli operatori			
	area degli operatori esperti	5 136.502,02	3 81.901,21	
	area degli istruttori	4 122.731,59	6 184.097,39	
	area dei funzionari e dell'elevata	2 66.584,89	2 66.584,89	
	DIR			
	totale	325.818,50		332.583,49
	capacità assunzionale 2027	395.632,15		
	area degli operatori			
	area degli operatori esperti	2 54.600,81	2 54.600,81	
	area degli istruttori	3 92.048,70	1 30.682,90	
	area dei funzionari e dell'elevata	-	1 33.292,44	
	DIR	1 62.245,63	1 62.245,63	
	totale	208.895,13		180.821,78
	capacità assunzionale 2028	423.705,51		
	area degli operatori			
	area degli operatori esperti	1 27.300,40	2 54.600,81	
	area degli istruttori	1 30.682,90	1 30.682,90	
	area dei funzionari e dell'elevata	1 33.292,44	0 -	
	DIR	0	0	
	totale	91.275,75		85.283,70
	residuo budget assunzionale	429.697,55		



La programmazione delle cessazioni e la stima dell'evoluzione dei fabbisogni

Il tasso di scopertura continua a essere decisamente elevato e indica una perdurante situazione di carenza di personale, che a lungo andare rischia di influire negativamente sulla qualità dei servizi erogati e sulle capacità di svolgere le normali attività. Costituisce dunque una priorità per l'Ente procedere all'inserimento di nuove risorse per sopperire almeno in parte alle numerose cessazioni già intervenute o che si verificheranno nel breve-medio periodo al fine di garantire la funzionalità degli uffici ed una efficiente erogazione dei servizi.

Sulla base delle informazioni ad oggi disponibili, le cessazioni certe e previsionali che si registreranno nel triennio sono state indicate nel prospetto di cui sopra.

La pianificazione per il triennio 2026-2028 della Camera di commercio Riviere di Liguria si colloca in una fase di evoluzione dell'economia, così come della società, attraverso una triplice transizione digitale, ecologica e amministrativa. Le Camere di commercio e con esse il nostro Ente, dovranno accompagnare questi processi, fornendo altresì un contributo concreto nell'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, svolgendo funzioni di supporto alle piccole e medie imprese.

La rilevazione del fabbisogno di personale è disciplinata dagli articoli 6 e 6-ter del D.Lgs. 165/2001, secondo cui la dotazione organica va rivalutata annualmente in coerenza con il programma di attività e con gli obiettivi strategici definiti dall'Ente, garantendo la neutralità finanziaria e il rispetto dei limiti delle assunzioni consentite a legislazione vigente.

Quale ulteriore elemento di informazione, di seguito sono rappresentati alcuni dati – riferiti al 2024 - estratti dal Sistema informativo Pareto di Unioncamere nazionale, utilizzato per l'individuazione di indicatori utili alla definizione di strumenti di pianificazione e controllo per le Camere di commercio al fine di favorire una gestione più efficiente e orientata alla qualità del servizio, anche proponendo spunti di benchmarking.

INDICATORI						
Titolo	U.M.	Valore	Media nazionale	Δ vs media	Media cluster dimensioanle	Δ vs media
Consistenza del personale	fte	97,78	91,27	6,50	75,99	21,79
Dimensionamento del personale (espresso in FTE integrato) rispetto al bacino di imprese	fte	1,16	0,87	0,29	0,97	0,19
Numeri medio di unità di elevate qualificazioni (EQ) per dirigenti	N.	3,33	2,91	0,43	2,53	0,80
Dimensionamento del personale delle macro-funzioni A-B della Mappa dei processi rispetto al bacino di imprese	fte	0,48	0,31	0,16	0,34	0,14
Dimensionamento del personale della macro-funzione C della Mappa dei processi rispetto al bacino di imprese	fte	0,39	0,35	0,04	0,37	0,02
Dimensionamento del personale della macro-funzione D-E della Mappa dei processi rispetto al bacino di imprese	fte	0,29	0,20	0,09	0,23	0,06
Incidenza apporto dei servizi integrativi alla forza lavoro camerale	%	5,47%	8,97%	-3,50%	7,74%	-2,27%
Incidenza del personale allocato nelle macro-funzioni di supporto (A-B della Mappa dei processi)	%	41,08%	36,05%	5,03%	35,30%	5,78%
Incidenza del personale dedicato ai processi rivolti all'utenza e al territorio (C-D-E-F-Z della Mappa dei processi)	%	58,92%	63,95%	-5,03%	64,70%	-5,78%
Incidenza del personale della macro-funzione C della Mappa dei processi	%	33,67%	39,71%	-6,04%	38,44%	-4,77%
Incidenza del personale delle macro-funzioni D ed E della Mappa dei processi	%	24,77%	22,58%	2,19%	23,24%	1,53%
Incidenza esternalizzazione di servizi	%	3,77%	3,55%	0,23%	3,36%	0,41%



Come già scritto nel corso del presente Piano, anche dall'esame di benchmarking si evince come la Camera sconti la particolarità della sua struttura, distribuita su tre territori – non contigui – con tre sedi, con conseguenze sia nelle dotazioni strutturali che nel dimensionamento del personale, per la necessità di garantire la fruibilità di tutti i servizi camerali su tutte le sedi.

Inoltre, se gli indicatori relativi alla consistenza e al dimensionamento del personale non presentano valori positivi rispetto alle medie nazionali e del cluster dimensionale di riferimento, tale dato va letto congiuntamente a quello relativo all'incidenza dell'apporto di servizi integrativi rispetto alla forza di lavoro dipendente, che presenta un trend positivo rispetto alle medie di benchmarking.

In esito all'analisi condotta, è riscontrabile l'esigenza di immettere figure sia, prioritariamente, in uffici che vedranno il maturarsi nel corso del triennio 26-28 di cessazioni dal servizio, sia in strutture che hanno visto la recente fuoriuscita di risorse per mobilità interna o esterna, oltre che per assicurare un rafforzamento sempre necessario per affrontare attività crescenti affidate alle Camere di commercio. La sfida è quella di contemperare la necessità di un congruo numero di risorse umane con la rigidità del bilancio camerale, accompagnando l'immissione di nuove risorse umane in misura tale da garantire il turn over, con necessarie riflessioni in termini di riorganizzazione interna alle unità organizzative e di revisione dei processi, nell'ottica del recupero di efficienza, efficacia e qualità.

Per l'arco temporale 2026-2028, tenendo conto delle uscite di personale avvenute in quest'ultimo mese e di quelle che si presumono per il prossimo triennio, emergono in particolare queste priorità:

- garantire un'efficace distribuzione territoriale delle risorse umane;
- garantire un congruo turn over nell'Area Servizi per l'Impresa e regolazione del mercato;
- prevedere l'accesso di n. due unità a tempo indeterminato nell'Area Risorse umane, finanziarie e patrimonio, con particolare riguardo al servizio Patrimonio e servizi logistici della sede di Imperia.

Strategie di copertura, situazioni di soprannumero o eccedenze

Considerato il quadro normativo in cui si troveranno ad operare anche nel 2026 le Camere di commercio nonché il più generale vincolo di contenimento della spesa di personale, si ritiene, a titolo cautelativo, di continuare a considerare separatamente le cessazioni di personale appartenente alle categorie protette. Il contingente di spesa derivante da tali cessazioni rimane pertanto vincolato ed utilizzabile soltanto per le eventuali nuove assunzioni obbligatorie che si rendessero necessarie a copertura delle quote d'obbligo di detto personale ai sensi della L. 68/1999.

In tale quadro, infatti, sembra logico ritenere che anche le assunzioni delle categorie protette, in via generale normalmente da considerare neutre nei limiti della copertura della quota d'obbligo, siano possibili solo se fatte rientrare nella previsione derogatoria dell'art. 1 comma 450 della L. 145/2018 andando, quindi, a ridurre le risorse per nuove assunzioni.

Stante la disponibilità del budget assunzionale, eventuali scoperture che dovessero verificarsi nelle categorie protette - ad oggi non prevedibili - saranno coperte tramite procedure selettive mirate, la cui previsione non viene inserita – in questa fase – nel conteggio dell'utilizzo del budget.



Per la copertura dei posti vacanti, con riferimento anche ad azioni già inserite nella precedente programmazione, si prevedono le seguenti strategie di copertura:

- accesso dall'esterno di n. 1 funzionario per i servizi promozionali presso la sede di Imperia;
- accesso dall'esterno di n. 2 unità di Area "Istruttori", profili professionali che saranno individuati dal Segretario Generale, attingendo dallo scorrimento della graduatoria approvata con determinazione n. 224 del 18.11.2025;
- accesso dall'esterno di n. 1 unità di Area "Istruttori", profilo professionale di "Istruttore servizi di supporto", da destinarsi all'Area "Risorse umane, finanziarie e patrimonio", della sede di Imperia, attraverso avviso di mobilità volontaria esterna ai sensi dell'art. 30 del D.Lgs n. 165/2001 o selezione pubblica;
- accesso dall'esterno di n. 1 unità di Area Istruttori, profilo professionale "Istruttore servizi promozionali e attività economico-statistiche", attraverso selezione pubblica, da destinarsi alla sede di Imperia;
- accesso dall'esterno di n. 3 unità di Area Operatori Esperti, profili professionali "Operatore esperto servizi primari" e "Operatore esperto servizi di supporto", da destinarsi rispettivamente all'Area "Servizi per l'Impresa e regolazione del mercato" e all'Area "Risorse umane, finanziarie e patrimonio", per la sede di Imperia, attraverso avviso di selezione pubblica;
- entro il 31 dicembre 2026 si procederà con nuove procedure valutative straordinarie di progressione tra le Aree, cosiddette anche "in deroga", previste dell'articolo 52, comma 1-bis quinto periodo del D. Lgs. n. 165/2001, qualora tale possibilità – disciplinata attualmente dall'art. 13 commi 6, 7 e 8 del CCNL Funzioni Locali 2019-2021 - venga confermata dal nuovo CCNL. Tali progressioni saranno finanziate esclusivamente con le specifiche risorse determinate ai sensi della normativa vigente, senza dunque intaccare la capacità assunzionale destinata alle assunzioni dall'esterno. Si intende attivare progressioni tra le Aree finalizzate alla copertura dei seguenti posti:
 - n. 1 posto nell'Area dei Funzionari e Elevate Qualificazioni
 - n. 2 posti nell'Area degli Istruttori.

Per le assunzioni nell'Area degli operatori esperti e degli istruttori, nel 2026 e 2027 si potrà procedere mediante scorrimento delle graduatorie dei concorsi banditi dall'Ente e ancora vigenti, nel rispetto dei limiti di legge.

Al fine di contrastare il progressivo innalzamento dell'età media dei dipendenti dell'Ente, si valuterà se utilizzare lo strumento introdotto dal D.L. 22 aprile 2023 n. 44 convertito con modificazioni in L. 21 giugno 2023, n. 74 relativo al reclutamento di "giovani" nella PA, in base al quale fino al 31 dicembre 2026 nel limite del 10% delle facoltà assunzionali è possibile assumere nell'area dei Funzionari e Elevate Qualificazioni mediante avvisi da pubblicare sul portale del reclutamento InPA:

- giovani laureati con contratto di apprendistato di durata massima di 36 mesi
- studenti di età inferiore a 24 anni, che abbiano concluso gli esami previsti dal piano di studi, con contratto di formazione e lavoro, previa stipulazione di apposite convenzioni con istituzioni universitarie territoriali.

Per tali assunzioni non si applicano le procedure di mobilità previste dagli articoli 34 c. 6 e 34-bis del D.Lgs 165/2001. Alla scadenza, se in possesso dei requisiti generali per l'accesso al pubblico impiego e se il servizio prestato viene valutato positivamente, saranno trasformati con contratto a tempo indeterminato.

Con Decreto Ministeriale 26 dicembre 2023 sono stati definiti criteri e procedure attuative per la selezione dei suddetti giovani.

Nel corso del triennio si prevede infine l'avvio di tirocini sia di tipo curriculare, in primo luogo sulla base della convenzione in essere con l'Università degli Studi di Genova, sia di eccellenza, anche mediante la stipula di nuove convenzioni con gli Ordini professionali. I tirocini potranno essere attivati



con studenti o tirocinanti per l'esecuzione di progetti di interesse della Camera, a supporto delle attività degli uffici.

Stima teorica degli effetti finanziari del piano dei fabbisogni

Le stime inserite in tabella sono calcolate tenendo conto delle teoriche assunzioni inserite nell'attuale aggiornamento del piano fabbisogni confrontate con le cessazioni programmate e di cui si ha certezza.

classificazione CCNL 2019-2022	Dotazione organica MISE	Spesa potenziale massima sulla base della dotazione organica MISE	personale in servizio 31/12/2026	Spesa massima presunta 2026	personale in servizio 31/12/2027	Spesa massima presunta 2027	personale in servizio 31/12/2028	Spesa massima presunta 2028
area degli operatori	1	26.222,99	0	-	0	-	0	-
area degli operatori esperti	8	1.173.917,33	16	436.806,45	16	436.806,45	17	464.106,85
	35		0		0		0	
area degli istruttori	49	1.503.462,03	59	1.810.291,02	57	1.748.925,22	57	1.748.925,22
area dei funzionari e dell'elevata qualificazione	12	699.141,33	24	799.018,66	25	832.311,10	24	799.018,66
	9		0		0		0	
DIR	3	186.736,88	3	186.736,88	3	186.736,88	3	186.736,88
	117	3.589.480,56	102	3.232.853,01	101	3.204.779,65	101	3.198.787,61

Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze

La formazione dei dirigenti e del personale delle pubbliche amministrazioni costituisce una delle leve strategiche attraverso le quali continuare a sviluppare il processo di cambiamento organizzativo – nello specifico della Camera di Commercio Riviere di Liguria - in un'ottica di generale sviluppo professionale del capitale umano e della performance dell'intera organizzazione ed individuale mirato alla creazione di Valore Pubblico. Di seguito si riportano alcuni indicatori che mostrano il posizionamento del nostro Ente rispetto al resto del sistema camerale:

INDICATORI							
Titolo	U.M.	Valore	Media nazionale	Δ vs media	Media cluster dimensionale	Δ vs media	
Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale	%	97,06%	93,93%	3,13%	96,20%	-2,27%	
Capacità di garantire un'offerta formativa al personale secondo le Direttive DFP	%	51,02%	50,33%	0,69%	62,11%	-11,78%	

La formazione e lo sviluppo del capitale umano sono, quindi, un investimento finalizzato alla crescita ed alla valorizzazione professionale dei dirigenti e del personale necessarie e centrali all'organizzazione, sia per la realizzazione degli obiettivi strategici e operativi, sia come supporto nelle sfide al cambiamento e sia come elemento fondamentale per la crescita ed il successo della stessa affinché il capitale umano possa essere come leva strategica del cambiamento.

Nella pianificazione degli interventi formativi sono tenute in debita considerazione le Direttive del Ministro della Pubblica Amministrazione del 29 novembre 2023 "Riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme", del 28 novembre 2023 "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della Performance", del 23 marzo 2023 "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal PNRR" e del 16 gennaio 2025 "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti".

La formazione, come specificato nell'atto di indirizzo del 2025, è uno specifico obiettivo di performance, concreto e misurabile, che ciascun dirigente deve assicurare attraverso la partecipazione attiva dei dipendenti e a partire dal 2025 con una quota non inferiore alle 40 ore di formazione pro-capite annue.



Progettata nella prospettiva della “creazione del valore”, la rilevazione e l’analisi dei fabbisogni formativi deve necessariamente essere multidimensionale, ovvero deve essere realizzata dalle amministrazioni prendendo a riferimento quattro diverse dimensioni: organizzativa, professionale, individuale e di riequilibrio demografico: la dimensione organizzativa attiene alle esigenze formative che derivano dalle scelte strategiche dell’amministrazione; l’analisi dei fabbisogni professionali identifica le esigenze di formazione che derivano dalla valutazione dei ruoli organizzativi e si sostanzia nell’evidenziare il gap esistente tra i compiti e le performance attuali e quelle desiderate; l’analisi dei fabbisogni individuali identifica le esigenze di formazione del singolo dipendente in funzione del ruolo ricoperto e del suo potenziale piano di sviluppo professionale; l’analisi dei fabbisogni di riequilibrio demografico riguarda le esigenze di formazione che caratterizzano determinate categorie della comunità lavorativa (ad esempio neoassunti e i dipendenti con esperienza, dirigenti e il personale dipendente, etc.).

Con il presente Piano si intendono esplicitare le linee principali di azione, la dimensione complessiva degli interventi in termini qualitativi, quantitativi e di spesa nonché le attività dirette alla valutazione dei risultati, con l’obiettivo di migliorare il livello dei servizi e promuovere l’efficienza e l’economicità della gestione attraverso lo sviluppo delle competenze, capacità tecniche, organizzative e gestionali dei dipendenti nonché le loro attitudini ed i comportamenti organizzativi conseguenti.

Analisi dei bisogni e delle esigenze

In un’ottica di coinvolgimento del personale nella costruzione e promozione di percorsi formativi ad esso dedicati, questa Camera di Commercio effettua periodicamente indagini ricognitive tra i dipendenti in ordine ai fabbisogni formativi percepiti, al fine di evidenziare l’esigenza di interventi formativi sia in ambiti trasversali che settoriali.

Ulteriori elementi conoscitivi sono acquisiti attraverso vari documenti e/o indagini, quali:

- ✓ Relazione Previsionale e Programmatica;
- ✓ Obiettivi strategici di Ente e di Area assegnati alla Dirigenza camerale;
- ✓ Piano del fabbisogno di personale;
- ✓ Piano delle Azioni Positive;
- ✓ Indagini sul benessere organizzativo
- ✓ Indagine sulla Customer Satisfaction;
- ✓ Indagini e statistiche relative alla formazione del personale.

Linee Guida Piano Formativo Camera di Commercio Riviere di Liguria 2026 – 2028

Il Piano di formazione traccia le prospettive per il triennio 2026-2028, con un focus più specifico sulle attività formative per l’anno 2026. In quest’ottica, garantendo da un lato continuità e coerenza con quanto realizzato nei precedenti piani formativi e dall’altro lato innovazione verso il futuro, e in considerazione degli emergenti bisogni organizzativi, professionali e individuali connessi all’organizzazione agile, si propone un Piano di formazione che intende, appunto, rappresentare un tangibile supporto alla crescita del personale e all’organizzazione agile/da remoto che caratterizza e caratterizzerà l’ente nel prossimo futuro.

Il piano della formazione deve rispondere alle seguenti finalità:

- valorizzare e qualificare il patrimonio professionale presente al fine di favorire la crescita professionale del dipendente e lo sviluppo delle proprie potenzialità;
- consolidare, rafforzare e sviluppare le competenze trasversali, dei dirigenti e del personale di qualifica non dirigenziale, e più in generale le competenze abilitanti i processi di transizione digitale, ecologica ed amministrativa;
- rafforzare e sviluppare le competenze, con particolare riguardo alla formazione della dirigenza pubblica, in materia di soluzione dei problemi, gestione dei processi, sviluppo dei collaboratori, decisione responsabile, gestione delle relazioni interne ed esterne e tenuta emotiva;



- consolidare o sviluppare competenze connesse all'utilizzo in sicurezza di strumenti tecnologici ed a modalità innovative di lavoro improntate alla collaborazione e condivisione delle informazioni, al fine di sostenere efficacemente il processo di transizione verso le modalità di lavoro agile;
- integrare la programmazione formativa con le strategie dell'ente e le politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane;
- programmare la partecipazione dei dipendenti alle attività formative per garantire pari opportunità di accesso ed un uso razionale e mirato delle risorse;
- supportare il processo di monitoraggio e di valutazione dei risultati della formazione in termini di efficacia, gradimento, apprendimento anche per migliorare la successiva programmazione;
- favorire il benessere, pari opportunità e welfare al fine di diffondere una cultura innovativa per il miglioramento dello stile di vita lavorativa, della conciliazione dei tempi vita-lavoro e della valorizzazione delle differenze di genere;
- incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo;
- assicurare il supporto conoscitivo al fine di assicurare l'operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza;
- garantire l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative ovvero di nuove tecnologie, nonché il costante adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative;
- favorire la crescita professionale del lavoratore e lo sviluppo delle potenzialità dei dipendenti in funzione dell'affidamento di incarichi diversi e della costituzione di figure professionali polivalenti;
- favorire la formazione finalizzata alla conoscenza dei rischi potenziali per la sicurezza;
- mantenere e sviluppare la c.d. "formazione obbligatoria" (cultura delle pari opportunità, privacy e sicurezza informatica e dei luoghi di lavoro, anticorruzione).

La rilevanza che si vuole riconoscere alla formazione esprime l'impegno dell'Ente, anche in quest'ambito, a garantire le pari opportunità tra uomo e donna, e anche con iniziative specifiche, da sviluppare con il Comitato Unico di Garanzia (CUG), al consolidamento di una cultura della diversità di genere e di pari opportunità.

In tale ottica, anche per il triennio 2026 – 2028 si tenderà a fornire – alla maggior parte del personale camerale – un numero di 40 ore di formazione (riparametrate in funzione della presenza in servizio e di eventuale part time), così come previsto dalla citata Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 16 gennaio 2025.

L'individuazione delle aree di formazione si articolerà su alcuni fronti:

- supporto trasversale ed articolato in:
 - sviluppo delle competenze trasversali che prescindono sia dal ruolo sia dal collocamento nella struttura organizzativa, correlate, più in generale, all'essere dipendente della Camera di Commercio Riviere di Liguria;
 - sviluppo delle competenze trasversali e specifiche correlate al ruolo ricoperto nell'organizzazione ma con valenza di interesse comuni di più aree/servizi;
 - sviluppo delle conoscenze e della consapevolezza del personale operante nei vari Servizi per il raggiungimento dei macro-obiettivi di governo: gli apprendimenti acquisiti con la



formazione arricchiscono il patrimonio di competenze delle risorse umane dell'Ente, migliorando le performance lavorative e la capacità di erogare servizi;

- supporto allo sviluppo di quelle competenze specifiche correlate al collocamento nella struttura organizzativa, di competenza dei singoli dirigenti.

Nei processi formativi si terrà conto del target di riferimento prevedendo percorsi differenziati al fine di colmare eventuali lacune di competenze rispetto ad ambiti strategici comuni, tra cui interventi formativi sull'etica pubblica, sulla transizione digitale e di acquisizione e arricchimento sulle competenze digitali, sulla conoscenza dei potenziali rischi per la sicurezza per la protezione personale e dei colleghi in linea con quanto previsto dall'art. 56 del CCNL FL 2019-2021 del 22 novembre 2022.

Al personale iscritto ad albi professionali, in relazione agli obblighi formativi previsti per l'esercizio della professione, sarà garantita la partecipazione a iniziative formative previste dalla specifica normativa professionale, purché coerenti con le esigenze organizzative dell'Amministrazione.

La formazione sarà adeguatamente pianificata e programmata, in modo da garantire la massima diffusione e partecipazione da parte dei dipendenti inquadrati in tutte le categorie e i profili professionali.

La formazione costituisce un diritto-dovere sia per il dipendente che per l'Amministrazione.

La frequenza a tutte le iniziative formative, pertanto, è obbligatoria.

Il requisito di obbligatorietà della formazione denota, quindi, sostanzialmente, il suo carattere di necessità e la mancata fruizione della formazione da parte del personale costituisce inosservanza alle direttive del datore di lavoro.

Ambiti di intervento formazione triennio 2026 - 2028:

Supporto e formazione trasversale:

<i>Ambito formativo</i>	Syllabus resta la piattaforma di riferimento per il consolidamento e/o lo sviluppo delle competenze digitali e percorsi formativi su tematiche connesse ai processi di transizione amministrativa, digitale ed ecologica
<i>Beneficiari</i>	Dirigenti e tutto il personale
<i>Tempi di attuazione</i>	2026-2028
<i>Risorse destinate al progetto</i>	Docenze esterne/interne
<i>Contenuti</i>	Consolidare e promuovere la crescita delle competenze trasversali dei dirigenti e del personale non dirigente inerenti le competenze digitali e le tematiche connesse alla transizione digitale, ecologica ed amministrativa a supporto dei processi di innovazione della pubblica amministrazione e, più in generale, del miglioramento della qualità dei servizi erogati ai cittadini, anche in ottica della gestione delle attività nel nuovo contesto del lavoro agile

<i>Ambito formativo</i>	Sviluppo delle competenze della dirigenza
<i>Beneficiari</i>	Dirigenti
<i>Tempi di attuazione</i>	2026
<i>Risorse destinate al progetto</i>	Docenze esterne



<i>Contenuti</i>	Linea formativa Unioncamere: Dati e Parole: strategie innovative per orientare il cambiamento
------------------	---

<i>Ambito formativo</i>	Sviluppo delle competenze dei funzionari camerali
<i>Beneficiari</i>	Elevate professionalità, responsabili di settore e responsabili di servizio
<i>Tempi di attuazione</i>	2026
<i>Risorse destinate al progetto</i>	Docenze esterne
<i>Contenuti</i>	Linea formativa Unioncamere

<i>Ambito formativo</i>	Gestione del budget direzionale
<i>Beneficiari</i>	Elevate professionalità, responsabili di settore e responsabili di servizio
<i>Tempi di attuazione</i>	2026
<i>Risorse destinate al progetto</i>	Docenze interne
<i>Contenuti</i>	Utilizzo degli applicativi in uso all'Ente camerale

Supporto e formazione per lo sviluppo di competenze specifiche con valenza di interesse comune:

<i>Ambito formativo</i>	Prevenzione della corruzione
<i>Beneficiari</i>	Dirigenti, dipendenti incaricati di PO/EQ e/o tutti i dipendenti
<i>Tempi di attuazione</i>	In ciascuna annualità del triennio
<i>Risorse destinate al progetto</i>	Docenze esterne
<i>Contenuti</i>	<ul style="list-style-type: none">- Formazione generale, rivolta a tutti i dipendenti- Formazione specifica rivolta all'RPCT, ai referenti, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio, mirata a valorizzare le politiche, i programmi e gli strumenti utilizzati per la prevenzione e ad approfondire tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nella Camera

<i>Ambito formativo</i>	Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro
<i>Beneficiari</i>	Eventuali nuovi addetti lotta antincendio e primo soccorso, addetti già designati (aggiornamento ogni tre anni); i dirigenti (aggiornamento quinquennale o formazione in caso di nuovo incarico); i lavoratori (aggiornamento quinquennale o formazione in caso di nuova assunzione); i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (aggiornamento annuale o formazione in caso di nuova nomina); i preposti (aggiornamento quinquennale o formazione in caso di nuova nomina); i dipendenti che per la loro attività sono soggetti a rischi



	specifici come individuati in dettaglio nel DVR.
<i>Tempi di attuazione</i>	2026 - 2028
<i>Risorse destinate al progetto</i>	Docenze esterne
<i>Contenuti</i>	Nel triennio si calendarizzeranno, all'occorrenza: <ul style="list-style-type: none">- corso di aggiornamento base sulla sicurezza per i lavoratori;- corso teorico pratico addetti lotta antincendio (rischio medio) per costituzione squadre di emergenza;- corso di nuova nomina per il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza- corsi per alcune tipologie di dipendenti a seguito di eventuale aggiornamento del DVR adottato dall'ente

<i>Ambito formativo</i>	Aggiornamento sul decreto correttivo nuovo Codice appalti
<i>Beneficiari</i>	RUP
<i>Tempi di attuazione</i>	Entro dicembre 2026
<i>Risorse destinate al progetto</i>	Docenze esterne/interne
<i>Contenuti</i>	<ul style="list-style-type: none">- Aggiornamento normativa (docenze esterne)- Aggiornamento procedure interne (docenze interne)

<i>Ambito formativo</i>	Adempimenti Trasparenza
<i>Beneficiari</i>	RUP
<i>Tempi di attuazione</i>	Entro dicembre 2026
<i>Risorse destinate al progetto</i>	Docenze esterne/interne
<i>Contenuti</i>	<ul style="list-style-type: none">- Aggiornamento normativa (docenze esterne)- Aggiornamento procedure interne (docenze interne)

<i>Ambito formativo</i>	Privacy e trattamento dati personali
<i>Beneficiari</i>	Tutto il personale
<i>Tempi di attuazione</i>	In ciascuna annualità del triennio
<i>Risorse destinate al progetto</i>	Docenze esterne/interne
<i>Contenuti</i>	

<i>Ambito formativo</i>	Formazione per neo assunti: attività di accompagnamento nell'inserimento all'interno dell'Ente
<i>Beneficiari</i>	Personale neo assunto
<i>Tempi di attuazione</i>	Entro 30 giorni dall'assunzione
<i>Risorse destinate al progetto</i>	Docenze interne
<i>Contenuti</i>	formazione in materia di: gestione delle presenze, sicurezza, codice di comportamento, privacy, utilizzo



	applicativi specifici inerenti l'ufficio di destinazione e IC Suite Google, lettura buste paga, e quanto si renda necessario in ordine al contesto specifico
--	--

Supporto allo sviluppo delle competenze specifiche:

1. La progettazione europea, opportunità per le Camere di commercio
2. Project management: come gestire i progetti in modo efficace
3. Project Management: prevedere e fronteggiare l'incertezza nei progetti e nei processi camerali
4. Aiuti pubblici e Registro Nazionale degli Aiuti di Stato (RNA)
5. formazione di base relativa alla contabilità accrual del personale camerale assegnato all'ufficio Contabilità

L'Ente garantirà il costante aggiornamento professionale del personale in relazione all'adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative.

Circa le modalità formative, occorre sottolineare che la situazione emergenziale che abbiamo vissuto ha influenzato le necessità e modalità formative del personale dell'Ente. In particolare la partecipazione agli eventi formativi tramite webinar e comunque on line costituisce una forma di efficientamento sia per la riduzione dei costi che per la migliore gestione dei tempi dedicati alla formazione. Pertanto è da ritenersi nella maggioranza dei casi preferibile rispetto alla formazione in presenza o in modalità sincrona. D'altra parte rimane innegabile l'importanza della formazione in presenza per la capacità di coinvolgimento, interazione e approfondimento che la caratterizza. Essa sarà utilizzata per corsi specifici caratterizzati dalla rilevanza della partecipazione anche ai fini dell'apprendimento.

Il presente piano sarà reso operativo nel dettaglio previa individuazione dei formatori nel rispetto delle procedure ad evidenza pubblica, ove previste, e nel limite delle risorse stanziate nel bilancio camerale, ponendo particolare attenzione alle iniziative organizzate dal Sistema camerale, in quanto per definizione attinenti alle necessità dell'Ente.

Infine, l'arricchimento professionale si completerà tramite il trasferimento e la messa a disposizione dei colleghi delle conoscenze acquisite nell'ambito delle iniziative formative. L'apprendimento si realizza tramite un processo di riflessione sulle buone pratiche e l'auto-formazione: la "socializzazione" delle conoscenze acquisite nei percorsi formativi è una buona prassi da adottare e consolidare nell'ambito di ciascuna unità organizzativa.

5. MONITORAGGIO

La sezione è dedicata agli strumenti e alle modalità di monitoraggio delle sezioni precedenti.

Il monitoraggio delle sottosezioni "Valore Pubblico" e "Performance" avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo n. 150 del 2009 ed è curato dall'ufficio Sviluppo Organizzativo e dall'Organismo Indipendente di Valutazione, rispettivamente con riguardo al profilo misurazione e valutazione.

Nello specifico, per il monitoraggio della performance strategica e operativa (comprendiva di obiettivi relativi alla promozione delle pari opportunità), si rimanda a quanto la CCIAA ha previsto nel proprio S.M.V.P.



Il monitoraggio della sezione “Rischi corruttivi e trasparenza” avviene secondo le indicazioni ANAC ed è curato dal Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza.

Per quanto riguarda il monitoraggio sull’adozione delle misure obbligatorie e ulteriori finalizzate alla prevenzione del rischio di corruzione, lo stesso è effettuato secondo le modalità definite nella sezione 3.5. A ciò si deve aggiungere che al fine di valutare l’efficacia delle misure adottate e l’assenza di situazioni anomale che possono costituire sintomo di fenomeni corruttivi il Responsabile di prevenzione della corruzione e trasparenza valuterà ulteriori elementi quali ritardi sistematici o ingiustificata procrastinazione della conclusione delle procedure, incompletezza o intempestività delle informazioni fornite su procedure standard.

Per quanto riguarda le misure di promozione della trasparenza, periodicamente il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza verifica sul sito la completezza e l’aggiornamento dei dati oggetto di pubblicazione obbligatoria. In base alle disposizioni vigenti, l’Organismo Indipendente di Valutazione verifica il corretto adempimento degli obblighi di pubblicità e trasparenza e gli esiti di tali verifiche sono pubblicati nella Sezione Amministrazione Trasparente.

L’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) verifica la coerenza tra le misure di prevenzione della corruzione e le misure di miglioramento della funzionalità delle amministrazioni e della performance degli uffici e dei funzionari pubblici, oltre ad avere un ruolo specifico in relazione agli obblighi di trasparenza attraverso l’attestazione annuale ex art. 14 del d.lgs. 150/2009.

In merito alla Sezione “Organizzazione e capitale umano”, il monitoraggio delle azioni è presidiato in primis dal Dirigente Area Risorse Umane Finanziarie e Patrimonio e come secondo livello dal Segretario Generale.

Il monitoraggio della coerenza della Sezione con gli obiettivi di performance è invece effettuato su base triennale dall’Organismo Indipendente di Valutazione.