

**Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio**  
**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026/2028**

---

**1. Impostazione e contenuti del piano.**

Il presente documento viene predisposto in modalità semplificata, dato che la Camera di commercio di Sondrio, con un numero di dipendenti pari a 23 unità al 31 dicembre 2025, rientra nel campo di applicazione dell'articolo 1 comma 3 del DPR n. 81 del 24 giugno 2022, disposizione specificamente applicabile alle Amministrazioni con meno di 50 dipendenti.

La struttura del documento risponde quindi alle disposizioni dell'articolo 6 del decreto dei Ministri per la pubblica amministrazione e dell'economia e delle finanze n. 132 del 30 giugno 2022.

In analogia a quanto fatto nel Piano 2023/2025 e nei successivi aggiornamenti allo stesso, viene inserita una sezione dedicata alla Performance, ancorché tale sezione non sia prevista per gli enti di piccole dimensioni (sotto i 50 dipendenti), in coerenza con le previsioni del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di commercio di Sondrio, aggiornato con deliberazione n. 3/GC del 2 febbraio 2026.

**2. L'identità della Camera di commercio di Sondrio.**

La Camera di commercio di Sondrio è un Ente di diritto pubblico dotato di autonomia funzionale, che svolge funzioni di interesse generale per le imprese della provincia, curandone lo sviluppo nell'ambito dell'economia locale (art. 1 comma 1 legge 580/93).

All'interno del sistema camerale nazionale, la Camera di commercio di Sondrio, a seguito della riforma dell'ordinamento camerale di cui al D.lgs. 219/2016, è l'unico ente che fa riferimento ad un territorio interamente montano, non destinatario di ordinamenti speciali o autonomi.

Le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai seguenti ambiti<sup>1</sup>:

- pubblicità legale, semplificazione e trasparenza;
- tutela del consumatore e legalità;
- digitalizzazione;
- orientamento al lavoro e alle professioni;
- sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti;
- internazionalizzazione;
- turismo e cultura;
- ambiente e sviluppo sostenibile.

Gli organi camerali sono individuati dalla Legge 580/93, come di seguito sintetizzato: Consiglio, organo di indirizzo generale; Giunta, organo esecutivo dell'ente; Presidente, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale dell'Ente; Collegio dei Revisori dei conti.

L'Ente si avvale, inoltre, dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV), nominato in composizione monocratica, che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico.

Lo statuto camerale<sup>2</sup> prevede inoltre la Consulta provinciale dei Liberi Professionisti, con funzioni consultive nei confronti degli organi camerali.

Informazioni di maggiore dettaglio su modalità di costituzione, composizione e funzioni degli organi camerali sono riportate nella sezione Amministrazione Trasparente del sito camerale, a cui si rimanda.

La dirigenza della Camera di commercio è articolata nella fascia dirigenziale di vertice corrispondente al Segretario Generale, che è nominato dal Ministro delle imprese e del made in Italy su designazione della Giunta. Il Segretario Generale esercita, in conformità alle norme vigenti, funzioni di vertice dell'amministrazione della Camera di commercio, coordina l'attività dell'Ente nel suo complesso,

---

<sup>1</sup> Art. 2 legge 29 dicembre 1993, n. 580. Il Ministero dello Sviluppo Economico, con decreto del 7 marzo 2019, ha individuato inoltre, l'elenco dei servizi amministrativi che le Camere di commercio sono tenute a rendere disponibili sul territorio nazionale. Il testo del decreto è disponibile sul sito camerale [www.so.camcom.it](http://www.so.camcom.it), nella sezione <http://www.so.camcom.gov.it/content/riferimenti-normativi-su-organizzazione-e-attivita%20C3%A0>.

<sup>2</sup> Art. 3, legge 29 dicembre 1993, n. 580.

**Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio**  
**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026/2028**

---

sovrintende al personale dell'Ente e ha la responsabilità della segreteria del Consiglio e della Giunta. L'esercizio delle funzioni risponde al principio della distinzione dei compiti di indirizzo e gestione politica, propri degli Organi e di gestione amministrativa, propri del Segretario Generale e della Dirigenza.

Le fonti di finanziamento ordinarie della Camera di commercio sono rappresentate da<sup>3</sup>: diritto annuale versato dalle imprese iscritte al registro delle imprese, nelle misure determinate con decreto del Ministro delle imprese e del Made in Italy di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze; diritti di segreteria sull'attività certificativa svolta e sulla iscrizione in ruoli, elenchi, registri e albi tenuti ai sensi delle disposizioni vigenti, determinati con decreto ministeriale; proventi derivanti dalla gestione di attività e dalla prestazione di servizi e quelli di natura patrimoniale.

La Camera di commercio di Sondrio beneficia altresì di contributi e trasferimenti da terzi per la gestione di progetti e servizi promozionali.

La documentazione relativa ai Bilanci di esercizio ed ai preventivi economici della Camera di commercio di Sondrio è pubblicata sul sito camerale nella sezione "Amministrazione trasparente".

### 3. Programmazione strategica

#### Valore Pubblico

Il "Valore pubblico" è definito come il livello di benessere - economico, sociale ed ambientale - generato dalla Pubblica Amministrazione a favore dei propri portatori di interessi (stakeholder).

Nel caso della Camera di commercio, gli stakeholder –destinatari del valore pubblico prodotto- sono costituiti in primo luogo dalle imprese, che beneficiano degli impatti conseguenti a politiche, progetti promozionali e servizi attivati nei diversi ambiti. Rientrano altresì fra gli stakeholder camerale tutti quei soggetti che, ancorché non costituiti in forma imprenditoriale -operatori professionali, cittadini-utenti e consumatori- accedono o beneficiano dei progetti e dei servizi camerale, con particolare riferimento al registro imprese –strumento di trasparenza del mercato- ai servizi digitali –identità digitale- e a quelli della semplificazione e di "regolazione del mercato" (servizio di mediazione, tutela e vigilanza del consumatore).

La rappresentazione del valore pubblico generato da una pubblica amministrazione e, nel caso di specie, dalla Camera di commercio di Sondrio, non può prescindere dalla misurazione di indicatori di "impatto" (es. aumento delle esportazioni, delle presenze turistiche, del grado di digitalizzazione, del livello di sostenibilità delle imprese, ecc.) che, per loro natura, richiedono una prospettiva di lavoro di medio-lungo periodo e una misurazione a livello del sistema camerale nel suo complesso, quindi, a livello nazionale. La generazione del valore pubblico viene perseguita nella cornice degli Indirizzi Generali di mandato, approvati dal Consiglio, aggiornati annualmente con la predisposizione della Relazione Previsionale e Programmatica e, in coerenza con tale impianto, declinati nel "Cruscotto promozionale", che recepisce un primo nucleo di obiettivi "di sistema", proposti da Unioncamere<sup>4</sup>.

#### Indirizzi generali di mandato - Obiettivi strategici

Con il rinnovo degli organi camerale per il mandato 2024/2028, il Consiglio camerale ha approvato la programmazione strategica di mandato, articolata in Obiettivi Strategici, sviluppati al loro interno in Obiettivi Operativi. La programmazione strategica è stata aggiornata dal Consiglio con deliberazione n. 11 del 28 ottobre 2024 e confermati nel 2025.

##### 1. Obiettivo strategico: "Competitività del territorio".

L'azione della Camera di commercio sarà indirizzata ad intervenire sui fattori che possono determinare il miglioramento dell'attrattività del territorio provinciale, quindi a quegli aspetti "di contesto" (insediativi) che agevolano la capacità di attrarre le imprese e che mettono le stesse nelle condizioni di operare al

---

<sup>3</sup> Art. 18, legge 29 dicembre 1993, n. 580.

<sup>4</sup> Unione italiana delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura (art. 7 legge 29 dicembre 1993, n. 580).

**Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio**  
**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026/2028**

---

meglio e di svilupparsi anche con proiezione sui mercati esteri, con una particolare attenzione al comparto artigiano ed alle micro, piccole e medie imprese.

Nel contempo, il tema dell'attrattività sarà declinato anche in chiave turistica, con l'obiettivo di sviluppare la vocazione del territorio provinciale rispetto all'accoglienza dei turisti, grazie anche alla valorizzazione del patrimonio culturale e con una logica di integrazione con il settore primario e con il comparto agroalimentare.

Alla luce delle tendenze demografiche, che tendono al progressivo spopolamento ed invecchiamento, l'azione camerale, in una logica di collaborazione interistituzionale, sarà rivolta a incentivare l'attrazione di nuovi residenti, potendo contare su elevati livelli di qualità della vita.

Obiettivi operativi

- 1.1 Capitale umano: orientamento scolastico ed alle professioni, alternanza scuola/lavoro, incontro domanda/offerta di lavoro.
- 1.2 Vocazioni territoriali: progetti a sostegno dell'attrattività della destinazione turistica, della promozione del patrimonio culturale, delle eccellenze agroalimentari, dell'artigianato e delle mpmi.
- 1.3 Semplificazione degli adempimenti richiesti alle imprese.
- 1.4 Regolazione del mercato e tutela del consumatore.
- 1.5 Certificazione di impresa e di prodotto: marchio "Valtellina", marchio Responsabilità Sociale Locale.
- 1.6 Partenariato strategico territoriale – Programmazione partecipata.
- 1.7 Studi e analisi.

2. Obiettivo Strategico: "Competitività delle imprese"

L'azione della Camera di commercio sarà indirizzata a migliorare i fattori di competitività aziendale e, quindi, il potenziale di crescita delle imprese locali, sul mercato domestico e sui mercati internazionali. Nella declinazione delle diverse azioni sarà data prioritaria attenzione alle peculiarità del sistema imprenditoriale locale - caratterizzato dalla piccola dimensione - e allo sviluppo della propensione all'avvio di nuove attività imprenditoriali, in particolare a quelle nei settori maggiormente innovativi.

Obiettivi Operativi

- 2.1 Internazionalizzazione: azioni di sostegno allo sviluppo della presenza delle imprese sui mercati esteri.
- 2.2 Digitalizzazione, promozione del modello di "Impresa 4.0" e la transizione energetica.
- 2.3 Sostegno agli investimenti innovativi.
- 2.4 Sostegno all'avvio di nuove attività imprenditoriali ed alla successione d'impresa.
- 2.5 Accesso al credito, cultura e innovazione finanziaria.
- 2.6 Azioni a sostegno del miglioramento della performance ambientale delle imprese, Economia Circolare.

3. Obiettivo Strategico: "Efficacia, efficienza, competenze e risorse"

L'azione camerale sarà orientata alla valorizzazione ed alla crescita delle competenze professionali e del benessere organizzativo, con l'obiettivo prioritario di sviluppare la capacità di erogare servizi di alta qualità a favore delle imprese in condizioni di efficienza ed efficacia.

Sarà parimenti perseguito l'obiettivo di migliorare la capacità di accrescere il volume di risorse destinato all'attività promozionale, assumendo quale criterio privilegiato quello del partenariato e del cofinanziamento con i partner istituzionali, in primo luogo la Regione Lombardia e la Provincia di Sondrio.

Il finanziamento delle attività camerali dovrà essere realizzato nel rispetto dell'obiettivo strategico del pareggio di bilancio. Il ricorso all'utilizzo di avanzi patrimonializzati potrà essere previsto esclusivamente ove motivato da eccezionali situazioni di difficoltà per il sistema delle imprese e per il finanziamento di specifiche progettualità con vigenza di norma pluriennale.

Obiettivi operativi

- 3.1 Sviluppo dei servizi digitali.
- 3.2 Qualità e tempi dei procedimenti.

**Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio**  
**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026/2028**

---

3.3 Sviluppo delle competenze e del welfare.

3.4 Sviluppo risorse finanziarie.

**4. La Performance.**

La misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi (performance) viene effettuata adottando la logica della “Balanced scorecard” (BSC), con la metodologia ed i criteri definiti dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance<sup>5</sup>. Gli strumenti utilizzati sono il Cruscotto della Performance e la Relazione sulla Performance.

Ancorché tali strumenti non siano più previsti come obbligatori a seguito dell’emanazione del Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento funzione pubblica n. 132 del 30 giugno 2022, (art. 6), la Camera di commercio di Sondrio ritiene di confermarne l’adozione, quali insostituibili strumenti gestionali di “accountability”, finalizzati, appunto, alla misurazione, alla valutazione ed alla dimostrazione e rendicontazione delle prestazioni rese nei confronti degli stakeholder. La predisposizione di un articolato panel (cruscotto) di azioni a cui sono associati specifici target quantitativi consente inoltre di migliorare la qualità della programmazione esecutiva delle attività nei diversi ambiti, individuando nel contempo precisi indicatori dello standard di servizio atteso, qualitativo e quantitativo.

Il cruscotto strategico, articolato secondo le prospettive della BSC, in una logica “a cascata”, in obiettivi strategici, obiettivi operativi e piani di azione, viene allegato al presente documento.

Il cruscotto si articola in una logica “ad albero”, partendo dagli 8 obiettivi strategici, che vengono articolati in 16 obiettivi operativi e, quindi, in 50 azioni, 14 delle quali “di sistema”, individuate all’interno di un articolato gruppo proposto da Unioncamere.

Il cruscotto strategico 2026/2028 mantiene sostanzialmente la medesima struttura di quello del 2023/2025, con le seguenti importanti precisazioni.

In primo luogo, deve essere evidenziato come vengano aumentati i target assegnati ai primi 6 obiettivi strategici, che passano dal 80% del 2023/2025, progressivamente al 85% (2026), 90% (2027) e 95% (2028). Si tratta degli obiettivi strategici, di seguito riportati, a cui fanno riferimento complessivamente 39 azioni (di cui segue commento):

1. Competitività del territorio,
2. Competitività delle imprese,
3. Qualità dei processi,
4. Trasparenza e Comunicazione,
5. Customer management,
6. Valorizzazione delle professionalità interne.

Restano invariati i target assegnati agli ulteriori 2 obiettivi strategici, Utilizzo ottimale delle risorse e Massimizzazione delle risorse professionali, peraltro già fissati al 100%.

E’ importante osservare che la significativa modifica dei target assegnati agli obiettivi strategici -in progressivo aumento nel triennio- determina una ricaduta diretta sugli obiettivi di performance, a livello organizzativo/di ente e a livello individuale, considerato che la performance organizzativa -di ente e di unità organizzativa- concorre a determinare, in misura differenziata, la performance complessiva, del dirigente (50%), dei funzionari dotati di responsabilità organizzativa (30%) e degli addetti (20%).

In sintesi, a parità di condizioni, viene quindi sostanzialmente aumentato, nel triennio dal 80% al 95%, il target assegnato agli obiettivi strategici.

Nel dettaglio, nel cruscotto della performance 2026/2028 sono inserite 50 azioni a cui corrispondono specifici target quantitativi. Rispetto al precedente triennio, in particolare al 2025, si assumono target

---

<sup>5</sup> Art. 7, D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150. Il Sistema è pubblicato nella sezione “Amministrazione trasparente”, sottosezione “Performance” del sito camerale.

**Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio**  
**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026/2028**

---

incrementali con riguardo a 11 azioni, si confermano i target riferiti a 32 azioni, mentre sono 6 le azioni che vengono inserite per la prima volta nel cruscotto.

La scelta di incrementare o mantenere i target adottati nell'ultimo aggiornamento annuale del cruscotto (2025) tiene conto di una serie di valutazioni. Viene considerata l'effettiva capacità organizzativa dell'ente, in primis, osservando la dotazione del personale effettivamente in servizio<sup>6</sup>, l'ampiezza e la diversificazione delle attività poste in capo a ciascuna unità organizzativa e, nel contempo, assumendo un dato grado di incertezza dello scenario, derivante dall'evoluzione normativa (introduzione di nuovi adempimenti) e degli stessi assetti organizzativi (es. ingresso di nuovi assunti<sup>7</sup>). Viene dunque considerato il contesto operativo, a volte anche quello competitivo (es. nel settore della mediazione) all'interno del quale vengono adottati gli obiettivi. In tale logica, l'adozione di obiettivi che sotto il profilo quantitativo risultano formalmente "di mantenimento", riportata in un mutato contesto organizzativo gestionale, assume nel concreto una connotazione sfidante, quindi migliorativa.

Si tiene inoltre conto di elementi conoscitivi derivanti dal benchmark all'interno del sistema camerale<sup>8</sup>, che consentono di relativizzare la prestazione della Camera di commercio di Sondrio, con indicatori di performance che in non pochi casi collocano l'ente ai vertici nazionali o, comunque, al di sotto o in linea con la media nazionale, come desumibile dalla banca dati Pareto (Unioncamere)<sup>9</sup>, dando quindi conto di una situazione in cui la vera difficoltà, per una Camera di commercio di ridotte dimensioni, è rappresentata dal mantenimento del livello quantitativo e qualitativo della performance. Nell'osservazione delle performance raggiunte nel 2024 (effettive) e 2025 (previste o stimate) si tiene altresì conto del diverso contesto di riferimento e, in particolare, di situazioni che possono essere considerate come anomale, in positivo o in negativo (cd. "outlier"), che non possono costituire una base di riferimento omogenea e affidabile.

Di seguito viene dato conto in via sintetica della metodologia e dei criteri di determinazione della performance individuale.

#### La performance individuale – gli obiettivi dirigenziali

Il collegamento fra la performance organizzativa, riferita all'ente nel suo complesso e la performance individuale si realizza in attuazione delle previsioni del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. A partire dal 2019, la performance organizzativa ha assunto un rilievo nella determinazione della performance individuale in misura differenziata per dirigente, funzionari con responsabilità organizzativa e addetti. In particolare, la performance del dirigente è determinata per il 50 % dalla performance organizzativa e per il restante 50% dalla performance individuale, distinta a sua volta nel 30% riferito agli obiettivi individuali del dirigente e nel 20 % nella valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze dirigenziali.

---

<sup>6</sup> In una realtà organizzativa di piccole dimensioni, come quella della Camera di commercio di Sondrio, le assenze prolungate dal servizio, per malattia o maternità (fenomeni in atto nel concreto), a fronte del divieto di sostituzione con personale a tempo determinato, determinano importanti ricadute sulla produttività generale.

<sup>7</sup> Il livello delle competenze del personale rappresenta una variabile di cui occorre tenere conto nella determinazione dei target. Nel 2025 sono cessati dal servizio 3 unità di personale, 2 delle quali con un'anzianità superiore a 10 anni, unità che si prevede in parte (2) di sostituire con nuove assunzioni nel corso del 2026. A fine 2024 sono state assunte 2 unità di personale, 2 sono state assunte nel corso del 2025. L'inserimento dei nuovi assunti rende necessaria l'attivazione di processi formativi che, necessariamente, possono impattare sui livelli di produttività nel breve/medio termine.

<sup>8</sup> Ad esempio, in taluni ambiti non è ipotizzabile tecnicamente il miglioramento della performance mentre la difficoltà risiede nel mantenimento della stessa (es. obiettivo 1.2.3, Livello di coinvolgimento dei comuni nella gestione del suap, dove la performance è al massimo teorico, pari al 100%).

<sup>9</sup> Ad esempio, l'azione 3.2.1 ((Rispetto dei tempi medi di evasione delle pratiche del registro imprese -Indice di tempestività) è determinata dal rapporto fra due indicatori (tempo medio di evasione delle pratiche del registro imprese e percentuale di pratiche evase entro 5 giorni) rispetto ai quali la Camera di commercio di Sondrio si colloca ai vertici nazionali (rispettivamente, 1,9 giorni e 99,1%) dovendo tuttavia contare su margini di flessibilità organizzativa praticamente nulli.

**Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio**  
**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026/2028**

---

*La valutazione della performance del Segretario Generale*

Fattore di valutazione	Peso
Performance organizzativa	50%
Obiettivi individuali	30%
Competenze e comportamenti	20%

Gli obiettivi individuali assegnati al dirigente per il 2026, che fanno riferimento ad obiettivi inseriti nel “Cruscotto”, sono di seguito riportati.

*Obiettivi individuali del Segretario Generale 2026*

<u>Obiettivo</u>	<u>Peso</u>
Obiettivi di “sistema” – livello medio di raggiungimento <sup>10</sup>	30 %
Tempi dei pagamenti <sup>11</sup> 3.1.1 cruscotto	30 %
Programma formativo per i Segretari Generali <sup>12</sup> 6.1.2 cruscotto	10 %
Grado di utilizzo delle risorse promozionali 8.1.2 cruscotto	30 %

La valutazione delle competenze e dei comportamenti del Segretario Generale sarà effettuata dalla Giunta, secondo le regole del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, con proposta del Presidente, sentito l’Organismo Indipendente di Valutazione.

A valle del cruscotto promozionale, come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione, il Segretario Generale assegnerà gli obiettivi, organizzativi e individuali, ai funzionari dotati di responsabilità organizzativa e, individuali, al restante personale addetto.

Tali obiettivi potranno coincidere con le azioni inserite nel cruscotto, oppure configurarsi come azioni strumentali al raggiungimento dei target inseriti nel cruscotto stesso. Come detto, la performance del personale sarà determinata, secondo la seguente articolazione.

---

<sup>10</sup> Si tratta degli obiettivi contraddistinti con la formula “di sistema” all’interno del cruscotto promozionale.

<sup>11</sup> Previsione che integra il contratto individuale di lavoro del dirigente, conformemente alle disposizioni contenute nella nota del 29 dicembre 2023 della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica (prot. n. 2449 del 3/1/2024).

<sup>12</sup> L’articolo 12 del decreto del Ministro dello sviluppo economico del 26 ottobre 2012, n. 230, prevede che nella valutazione della prestazione del Segretario generale si tenga conto del risultato finale della valutazione della partecipazione del dirigente al programma formativo predisposto da Unioncamere. Ai sensi del comma 4 del decreto il Segretario Generale è tenuto a partecipare ad almeno il 75% delle ore programmate.

**Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio**  
**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026/2028**

<u>Fattore di valutazione</u>	<u>Funzionari con responsabilità organizzativa</u>	<u>Addetti</u>
Performance di ente	20%	10%
Performance di ambito organizzativo e Obiettivi individuali	50%	50%
Competenze	30%	40%

Monitoraggio

Per quanto riguarda la performance, come pure per l'attuazione del lavoro agile, la verifica periodica dell'avanzamento degli obiettivi individuali e di team consentirà un monitoraggio continuo degli stessi al fine di individuare le aree e gli obiettivi maggiormente critici e di apportare eventuali correzioni, anche attraverso un aggiornamento del cruscotto.

**5. Rischi corruttivi e trasparenza**

L'art. 3, comma 1, lettera c) del decreto ministeriale n. 132 del 30 giugno 2022 prevede un'apposita sottosezione denominata "Rischi corruttivi e trasparenza", predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), sulla base degli obiettivi strategici in materia definiti dall'organo di indirizzo, ai sensi della legge 6 novembre 2012, n. 190 e i cui contenuti sono specificamente indicati nell'articolo stesso.

Per le pubbliche amministrazioni con meno di 50 dipendenti l'articolo 6 del decreto stesso, nel rimandare, per la parte d'interesse, all'art. 3 comma 1 lettera c) n. 2, prevede quale unico adempimento obbligatorio, l'aggiornamento della mappatura dei processi esistente all'entrata in vigore del predetto decreto (22 settembre 2022), considerando quali aree a rischio corruttivo quelle relative a:

- a) Autorizzazioni/concessioni;
- b) Contratti pubblici;
- c) Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi;
- d) Concorsi e prove selettive;
- e) Processi, individuati dal RPCT e dai responsabili degli uffici, ritenuti a maggiore rilievo per il raggiungimento degli obiettivi di performance a protezione del valore pubblico.

L'art. 6 comma 2 del decreto prevede inoltre, che l'aggiornamento nel triennio di vigenza della sezione avviene in presenza di fatti corruttivi, modifiche organizzative rilevanti o ipotesi di disfunzioni amministrative significative intercorse ovvero di aggiornamenti o modifiche degli obiettivi di performance a protezione del valore pubblico. Scaduto il triennio di validità il Piano è modificato sulla base delle risultanze dei monitoraggi effettuati nel triennio.

L'articolo 6 stabilisce, ultimo comma, che le pubbliche amministrazioni con meno di 50 dipendenti procedono esclusivamente alle attività di cui al suddetto articolo.

Pertanto, tenuto conto della normativa vigente sopra richiamata e scaduto il triennio di validità del precedente Piano, si procede all'aggiornamento della mappatura dei processi sulla base dei monitoraggi effettuati dall'OIV e dal RPCT (Allegato 2).

A tale riguardo si evidenzia che né nel triennio precedente (2023-2025) né in quelli passati sono stati riscontrati fatti corruttivi all'interno della Camera di commercio di Sondrio, né vi sono state modifiche organizzative rilevanti o ipotesi di disfunzioni amministrative che abbiano determinato la necessità di effettuare precedenti aggiornamenti, pertanto la mappatura dei processi è stata fatta sulla base di quella precedente – predisposta sulla base della rilevazione dei processi effettuata attraverso la piattaforma Kronos utilizzata dal sistema camerale - eliminando quei processi non più attuali.

**Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio**  
**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026/2028**

---

Nella mappatura vengono evidenziati in giallo quei processi afferenti alle seguenti aree di rischio corruttivo indicate dall'art. 6, comma 1, del decreto 132/2022:

- a) Autorizzazione/concessione;
- b) Contratti pubblici;
- c) Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi;
- d) Concorsi e prove selettive;
- e) Processi, individuati dal RPCT e dai responsabili degli uffici, ritenuti di maggiore rilievo per il raggiungimento degli obiettivi di performance a protezione del valore pubblico.

In verde le attività svolte in convenzione con altri soggetti del sistema camerale (come la metrologia legale e la vigilanza, svolte in convenzione con la Camera di commercio di Milano Lodi Monza Brianza, o l'attività connessa alla gestione delle crisi da sovraindebitamento (OCC) svolta in convenzione con Camera Arbitrale di Milano (società a responsabilità limitata con socio unico la CCIAA di Milano Lodi Monza Brianza).

Di seguito si riporta anche un breve commento sulle principali misure anticorruzione adottate dalla Camera di commercio, suddivise per le aree di rischio citate nel decreto e correlate ai processi mappati appartenenti alle aree di rischio corruttivo indicate dall'art. 6, comma 1, del decreto 132/2022:

**Contratti pubblici (Art. 6, lett. b)**

- Include l'intera filiera dell'approvvigionamento di beni, servizi e lavori.
- Processi mappati: Verifica requisiti fornitori, gestione gare su MEPA/SINTEL e acquisti con cassa economale (minute spese).
- Misure Anticorruzione:
  - Rotazione degli inviti: Applicazione del principio di rotazione, fondamentale dato che la Camera non dispone di un proprio elenco fornitori.
  - Tracciabilità: Obbligo di utilizzo di piattaforme informatiche per gli acquisiti di servizi e forniture d'importo uguale o superiore ai 5.000,00 euro, al netto di IVA (es. MEPA/SINTEL) per garantire la massima trasparenza delle procedure negoziali;
  - Regolamentazione dei controlli: Adozione di apposita regolamentazione per l'effettuazione dei controlli sui requisiti dei fornitori.

**Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica (Art. 6, lett. a) e c)**

Questa macro-area è divisa tra provvedimenti privi di effetto economico diretto (es. iscrizioni registri) e quelli con effetto economico diretto (es. erogazione contributi).

**A. Senza effetto economico diretto (Iscrizioni e Registri)**

- Processi mappati: iscrizioni/Modifiche al Registro Imprese/REA, Ruoli Periti e Registro Protesti.
- Misure: Evasione in ordine cronologico, gestione formalizzata delle urgenze, verifica rigorosa del possesso dei requisiti e controlli a campione sulle autocertificazioni per attività d'impresa soggette a possesso requisiti morali/professionali (D.P.R. 445/2000).

**B. Con effetto economico diretto (Contributi e Sovvenzioni, Concessioni/Autorizzazioni)**

- Processi mappati: Erogazione contributi alle imprese per turismo, internazionalizzazione, digitalizzazione, sostegno scuola-lavoro, concessione alle imprese del Marchio Valtellina.
- Misure Anticorruzione:
  - Istruttoria formalizzata: Definizione preventiva di criteri di assegnazione e pubblicazione delle graduatorie (Regolamento contributi, approvazione preventiva del bando/avviso di contributi).
  - Trasparenza: pubblicazione sul sito dei beneficiari (anche per i contributi inferiori ai mille euro).

**Acquisizione e progressione del personale (Art. 6, lett. d)**

Questa area comprende i processi di reclutamento, progressione di carriera e conferimento di incarichi.

- Processi mappati: Procedure di assunzione (tempo determinato e indeterminato), selezioni interne e assegnazione incarichi dirigenziali/PO.
- Misure Anticorruzione:
  - Commissioni di concorso: Composizione delle commissioni con membri esterni e applicazione rigida dei criteri di incompatibilità (Art. 35-bis D.Lgs. 165/2001).

**Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio**  
**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026/2028**

---

- Regolamentazione: prevista apposita sezione dedicata all'acquisizione di personale dall'esterno nel "Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi".
- Trasparenza: Pubblicazione integrale dei bandi e degli esiti nella sezione "Concorsi" di Amministrazione Trasparente.

Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio (Art. 6, lett. e)

Riguarda la gestione finanziaria e i flussi monetari dell'ente.

- Processi mappati: Incasso diritto annuale e gestione ruoli, fatturazione attiva/passiva e gestione del patrimonio immobiliare.
- Misure Anticorruzione:
  - Tracciabilità flussi: Adozione di procedure informatizzate, apposizione visto su fattura da parte dei responsabili prima del pagamento.

Sintesi delle Misure Trasversali

Oltre a misure specifiche, la Camera di commercio di Sondrio implementa il proprio sistema anticorruzione con misure trasversali all'intera struttura:

1. Monitoraggio costante: Monitoraggio del ciclo della performance effettuato con cadenza semestrale (a metà anno e a fine anno) con verifica dei tempi dei processi.
2. Trasparenza: pubblicazione e aggiornamento costante, da parte dei responsabili di Area e Unità operativa, della sezione del sito "Amministrazione trasparente", sulla base della tabella approvata in sede di predisposizione PIAO ed aggiornata, anche sulla base delle indicazioni fornite da ANAC (da ultimo con la deliberazione n. 481 del 3 dicembre 2025), con cadenza annuale dalla RPCT (allegato 3). A tale proposito si evidenziano gli esiti positivi dei monitoraggi annuali effettuati dall'OIV, sulla base delle indicazioni di ANAC, da ultimo quello effettuato nel mese di maggio 2025.
3. Doppia sottoscrizione degli atti, attuata in tutti i procedimenti camerale, come previsto dal regolamento degli uffici e dei servizi (da ultimo aggiornato con deliberazione di Consiglio n. 8 del 19 dicembre 2025): tutti gli atti sono sottoscritti sia dal responsabile del procedimento (sia esso amministrativo, che sanzionatorio, che contabile) che dal Segretario Generale, competente ad assumere il provvedimento finale e, nel caso di provvedimenti con effetti contabili, anche dal responsabile dell'unità operativa "Ragioneria".
4. Formazione: annualmente viene effettuata una formazione specifica su anticorruzione, trasparenza, codice di comportamento, dedicata a tutto il personale camerale.

## 6. Organizzazione e capitale umano.

### Premessa

Ai sensi dell'art. 6 del D.lgs. n. 165/2001, deve essere adottato il piano triennale dei fabbisogni di personale, che consiste nella quantificazione del contingente di personale, dirigenziale e non dirigenziale, ritenuto funzionale al raggiungimento degli obiettivi pluriennali e di performance, in coerenza con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'art. 6-ter del decreto stesso. Tali linee guida sono state adottate con decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione 8 maggio 2018.

In sede di definizione del piano triennale dei fabbisogni di personale (comma 3 dell'art. 6 D.lgs. n. 165/2001) viene quindi indicata la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione nell'ambito del potenziale limite finanziario massimo dell'Ente, garantendo la neutralità finanziaria della eventuale rimodulazione.

Nella redazione di tale sezione del Piano integrato di attività e organizzazione si procede nella modalità semplificata indicata dall'art. 6 del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze del 30 giugno 2022.

Il perimetro finanziario entro il quale possono essere individuati i fabbisogni di personale è definito dal potenziale limite finanziario massimo (la spesa massima sostenibile per il personale) che, per la Camera di commercio di Sondrio è determinato dalla dotazione organica approvata con decreto del Ministro dello

**Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio**  
**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026/2028**

sviluppo economico del 16 febbraio 2018, per un totale di 34 unità di personale, a cui corrisponde un “valore finanziario massimo” pari a € 1.078.197,52, come indicato nella tabella che segue<sup>13</sup>.

TABELLA – Limite finanziario massimo di spesa

	Dotazione organica dm 16.2.2018	Trattamento economico fondamentale	SPESA POTENZIALE MASSIMA
Dirigente	1	62.473,40	62.473,40
Funzionario EQ	8	33.413,69	267.309,55
Istruttore	19	30.794,59	585.097,22
Operatore Esperto	5	27.399,78	136.998,90
Operatore	1	26.318,44	26.318,44
<b>Totale</b>	<b><u>34</u></b>	<b>Totale</b>	<b><u>1.078.197,52</u></b>

Nell’attuazione del piano dei fabbisogni, superato il blocco previsto dall’art.3 del D.lgs. n. 219/2016, si applica l’art. 14 comma 5 del decreto legge n. 95/2012 (convertito dalla Legge n. 135/2012) che prevede, a decorrere dal 2016 e senza scadenza, la possibilità di assumere nel limite del 100 % della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente, importo che viene calcolato secondo le direttive vigenti<sup>14</sup> ed è maggiorato con i “residui” non spesi sulle precedenti annualità<sup>15</sup>.

Tenuto conto delle cessazioni dal servizio registrate nel 2025, pari a 3 unità di personale (1 di area Istruttori, 2 dell’area Funzionari ed Elevate Qualificazioni) e dei residui delle precedenti annualità, la Camera di commercio di Sondrio dispone per il 2026 di una facoltà assunzionale pari a € 129.002,34 lordi, come riportato nella tabella che segue.

TABELLA – Facoltà assunzionali 2026

Residui non spesi al 31.12.2025	27.437,02
Risparmio da cessazioni 2025	101.565,31
<b><u>Facoltà assunzionali 2026</u></b>	<b><u>129.002,34</u></b>

La Camera di commercio di Sondrio dispone inoltre di una disponibilità di spesa specifica, pari a € 4.910,77, corrispondente allo 0,55% del monte salari 2018 (personale non dirigenziale), importo eventualmente integrabile con utilizzo dalle “facoltà assunzionali” 2026, per il finanziamento delle progressioni straordinarie tra le aree, riservate al personale camerale, già previste dal CCNL del comparto “Funzioni Locali” 2019/2021, effettuabili secondo l’ipotesi di rinnovo sottoscritta lo scorso 3 novembre entro il 31 dicembre 2026. L’eventuale utilizzo di somme eccedenti la suddetta disponibilità specificamente destinata dal CCNL alle progressioni straordinarie determina l’obbligo di attivazione di un corrispondente numero di assunzioni dall’esterno per la medesima area, ai sensi dell’art. 52 comma 1-bis del D.lgs. 165/2001.

La struttura organizzativa

<sup>13</sup> Nella quantificazione del valore finanziario massimo, vengono applicati gli importi aggiornati al CCNL 2019/2021 per il comparto “Funzioni Locali”, riferiti alle componenti del trattamento economico fondamentale (stipendio tabellare, indennità di comparto, IVC, aumentati degli oneri riflessi).

<sup>14</sup> Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 0046078 del 18/10/2010, punto 10. Vengono conteggiati le componenti del trattamento economico fondamentale (tabellare, progressioni economiche, IVC, oltre agli oneri riflessi, INPS, INAIL e Irap).

<sup>15</sup> Si calcolano i residui nel limite di 5 anni (art.3 comma 3 ultimo periodo DL 90/2014 convertito in L.114/2014).

**Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio**  
**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026/2028**

La dotazione del personale in servizio a tempo indeterminato al 1 gennaio 2026 risulta pari a n. 21,85 unità<sup>16</sup> di personale non dirigente e n. 1 dirigente con incarico a termine, a fronte di un fabbisogno 2025 indicato in 27 unità.

	Fabbisogni 2023/2025	Personale al 01.01.2026
Dirigente	1	1
Funzionari e Elevate Qualificazioni	8	4
Istruttori	17	16,85
Operatori esperti	--	--
Operatori	1	1
Totale	27	22,85

La struttura organizzativa, con al vertice il Segretario Generale -che esercita altresì le funzioni dirigenziali di Conservatore del Registro delle Imprese e di Dirigente dell'Area Economico Finanziaria- si articola in 4 aree e in 8 unità operative, per un contingente in servizio di 22,1 unità f.t.e. ("full time equivalent", corrispondenti unità a tempo pieno), considerato che sono attualmente in servizio 5 dipendenti con contratto a part-time, di cui 1 assunto con prestazione al 85% e gli altri 4, assunti a tempo indeterminato e pieno; di questi ultimi, 3 hanno ottenuto l'assegnazione al part-time a tempo determinato.

Due aree sono rette ad interim dal Segretario Generale, mentre le altre due aree sono assegnate alla responsabilità di Funzionari titolari di incarico di Elevata Qualificazione.

Si è già detto delle 3 cessazioni registrate nel 2025. Sempre nel 2025 è stata disposta l'assunzione di 2 Istruttori, di cui uno con contratto a part time 85% con utilizzo a scorrimento di una graduatoria vigente.

La Camera di commercio di Sondrio è in regola con le disposizioni relative all'assunzione di categorie protette, ai sensi della legge n. 68/1998<sup>17</sup>.

Ai fini dell'obbligo di ricognizione previsto dall'art. 33 del D.lgs. 165/2001, non risultano personale in soprannumero.

Allo stato attuale non si prevedono cessazioni di personale nel triennio 2026/2028. L'attivazione delle progressioni straordinarie riservate al personale interno verso l'area dei Funzionari potrà liberare 3 posti nell'area degli Istruttori.

In base alle risultanze della banca dati "Pareto" (Unioncamere), la dotazione del personale in servizio rapportata al bacino di imprese<sup>18</sup> ("dimensionamento del personale", dato dal rapporto del numero di f.t.e. ogni 1.000 imprese) è pari a 1,22, un dato che rientra ampiamente all'interno della fascia del cluster di riferimento della Camera di commercio di Sondrio<sup>19</sup>.

L'età media del personale è pari a 51,5 anni. Il personale è distribuito per il 47,8% (11 dipendenti) nella fascia da 50 a 59 anni, il 21,7% (5 dipendenti) nella fascia oltre 60 anni, il 17,4% (4 dipendenti) tra 30 e 39 e il 13,1% (3 dipendenti) tra 40 e 49. Per quanto riguarda il genere, le donne sono 20 (86,95%) e gli uomini 3. Rispetto al titolo di studio posseduto, i laureati sono 13 (il 56,5%).

L'aggiornamento delle competenze professionali del personale costituisce da anni uno degli obiettivi di performance dell'ente, con indicazione di specifici target quantitativi. Prioritaria attenzione è assegnata al tema della digitalizzazione, in particolare con l'adesione al progetto "Syllabus" – Nuove competenze per le pubbliche amministrazioni, promosso e realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica, sostanzialmente da parte di tutto il personale. A partire dal 2025 è stata data attenzione al tema dello sviluppo dell'intelligenza

<sup>16</sup> 1 unità assunta a part-time 85%; 4 unità assunte a tempo pieno hanno attualmente in essere un contratto a part time (2 al 85%, 1 al 80% e 1 al 75%).

<sup>17</sup> L'articolo 3 comma 1 lettera c) della legge 12 marzo 1999, n. 68 prevede che gli enti con un organico da 15 a 35 dipendenti assumano 1 lavoratore disabile. Attualmente, sono in organico 2 dipendenti con disabilità.

<sup>18</sup> Si assume a riferimento il dato al 31 dicembre 2024.

<sup>19</sup> Cluster dimensionale, valore medio 0,89, valore massimo 1,62 (dati al 31/12/2024).

**Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio**  
**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026/2028**

---

artificiale, con attivazione della piattaforma “Gemini” per i funzionari con responsabilità organizzativa e, quindi, con la partecipazione di 4 funzionari ad un progetto sperimentale realizzato da Infocamere.

Nel 2024 sono stati adottati i nuovi profili professionali del personale, in attuazione del CCNL del 16 novembre 2022, secondo il modello “per competenze” predisposto da Unioncamere, con evidenza alle tre componenti fondamentali delle conoscenze (“Sapere”), competenze (“saper fare”) e attitudini personali (saper essere”, soft skills).

Le caratteristiche del sistema di gestione della performance sono illustrate nel relativo paragrafo, a cui si rimanda.

#### Il Fabbisogno triennale di personale

La formulazione del fabbisogno di personale assume a riferimento la struttura organizzativa “a tendere”, nel quadro delle funzioni camerali<sup>20</sup>, tenuto delle tendenze in atto, in particolare della progressiva affermazione della tecnologia digitale e dell’IA, dei processi di esternalizzazione, entro il perimetro di compatibilità finanziaria sopra individuati (spesa potenziale massima e facoltà assunzionali).

La “struttura organizzativa a tendere” (allegata) rappresenta l’obiettivo di configurazione organizzativa, l’organigramma, ritenuto ottimale ai fini dell’assolvimento delle funzioni istituzionali e del raggiungimento degli obiettivi strategici. Si tratta di un assetto che, rispetto all’attuale configurazione organizzativa, potrà essere progressivamente raggiunto, a seguito delle assunzioni, con l’attivazione della mobilità interna e a iniziative di formazione e aggiornamento del personale.

Viene adottata una struttura articolata in tre settori di attività, coerente rispetto ai profili professionali del personale camerale: “Supporto interno”, “Servizi anagrafici, della semplificazione e della regolazione di mercato”, “Servizi per la competitività”.

All’interno di ciascun settore vengono individuate le unità organizzative –aree e unità operative- a ciascuna delle quali viene assegnata una dotazione di personale ritenuta ottimale, distinta per area professionale, tenendo conto di un adeguato livello di flessibilità, tale da consentire inserimenti di personale che non siano necessariamente subordinati a preventive cessazioni. Tale operazione tiene conto, oltrechè dei processi di digitalizzazione, delle iniziative adottate o programmate per quanto attiene alla esternalizzazione dei servizi.

Rispetto alle esternalizzazioni, si conferma la prosecuzione di tale modalità gestionale relativamente a: elaborazione stipendi, registrazione domande e denunce al registro imprese, servizi nell’ambito della metrologia legale, studi/osservatori economici e gestione esami mediatori. La Camera di commercio di Sondrio continuerà inoltre ad avvalersi delle prestazioni rese dalle società partecipate “in house” del sistema camerale, tra queste in particolare, Infocamere (servizi informatici), Dintec (digitalizzazione e transizione ecologica), IC Outsourcing (gestione flussi documentali), Promos Italia (internazionalizzazione) e, dal 2026, Isnart (ricerche e analisi in ambito turistico). Nel 2026 sarà inoltre riattivato il servizio di composizione delle crisi da sovraindebitamento, in convenzione con la Camera Arbitrale di Milano. Il ricorso all’esternalizzazione e l’affidamento a società “in house” rappresentano scelte gestionali orientate all’efficienza e alla specializzazione. Tale modello organizzativo appare coerente con le dimensioni dell’Ente, consentendo di acquisire servizi ad elevato standard qualitativo — sia in ambito promozionale che tecnico-amministrativo— attraverso una gestione flessibile dei costi e l’accesso a competenze professionali evolute.

Tenuto conto dell’evoluzione delle esigenze organizzative e della tecnologia, si ritiene di aumentare la dotazione dei Funzionari e delle elevate qualificazioni per 1 unità e, nel contempo, di sopprimere i 5 posti nell’area degli Operatori esperti, dove non risulta peraltro personale in servizio da oltre 8 anni.

Viene proposto un Fabbisogno triennale di personale per il triennio 2026/2028 pari a 28 unità, il cui costo a regime risulta pari a € 913.023,13, importo ampiamente inferiore al limite finanziario massimo (€ 1.078.197,52).

---

<sup>20</sup> Decreto del 7 marzo 2019 del Ministero dello sviluppo economico.

**Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio**  
**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026/2028**

TABELLA – Spesa per il personale 2025.

	2025		
	Posti occupati al 31.12.2025	Trattamento economico fondamentale	SPESA TEORICA MASSIMA
Dirigente	1	62.473,40	62.473,40
Funzionari EQ	4	33.413,69	133.654,78
Istruttore	16,85	30.794,59	518.888,85
Operatore Esperto	-	27.399,78	-
Operatore	1	26.318,44	26.318,44
Totale	22,85	Totale	741.335,47

TABELLA - Spesa potenziale massima 2026/2028.

	Dotazione organica 2026/2028	Trattamento economico fondamentale	SPESA POTENZIALE MASSIMA
Dirigente	1	62.473,40	62.473,40
Funzionari EQ	9	33.413,69	300.723,25
Istruttore	17	30.794,59	523.508,04
Operatore Esperto	-	27.399,78	-
Operatore	1	26.318,44	26.318,44
Totale	28	Totale	913.023,13

Posto che non sono previste cessazioni dal servizio nel triennio, salvo quelle nell'area degli Istruttori conseguenti all'attivazione delle progressioni straordinarie, si prevede di destinare parte delle facoltà assunzionali 2026, alla attivazione di un Piano occupazionale 2026, che sarà approvato dal Segretario Generale, così articolato:

- 1) 2 assunzioni a tempo indeterminato per l'area Funzionari e delle elevate qualificazioni, con concorso, previo esperimento di avviso di mobilità;
- 2) 3 progressioni straordinarie riservate al personale dell'area Istruttori verso l'area Funzionari ed elevate qualificazioni, nei profili individuati dal Segretario Generale, di cui 1 finanziata con l'importo previsto dal CCNL 2019/2021(0.55% monte salari 2018, € 4.910,77) e 2 con la disponibilità residua, aumentata con prelievo dalle facoltà assunzionali; l'attivazione delle 2 progressioni ulteriori è consentita ai sensi delle norme contrattuali e rispettosa del disposto dell'art. 55-bis del D.lgs. 165/2001 visto quanto previsto per le assunzioni dall'esterno al successivo punto 2); l'attivazione delle progressioni è subordinata alla entrata in vigore del CCNL 2022/2024.
- 3) trasformazione del rapporto di lavoro di n. 1 unità a tempo indeterminato, da tempo parziale 85% a 100%. Non si prevede l'assunzione di personale a tempo determinato.

Nel corso dell'anno potranno essere attivati stage con studenti universitari, in linea di massima nel numero di 2 per una durata complessiva di 12 mesi, all'interno del settore promozionale, finanziati a valere su progetti promozionali.

A regime, la previsione di spesa lorda relativa al Piano occupazionale 2026 risulta pari a € 79.303,89 (di cui € 4.910,77 su MS 2018) al netto degli eventuali maggiori importi derivanti dai successivi rinnovi contrattuali (2022/2024), a fronte di "facoltà assunzionali" pari a € 122.250,77, aumentate di € 4.910,77 specificamente destinati a progressioni straordinarie.

**Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio**  
**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026/2028**

TABELLA – Piano occupazionale 2026

	unità	costo	SPESA
Funzionari EQ - assunzioni	2	33.413,69	66.827,39
Funzionari EQ - progressioni	3	2.619,10	7.857,31*
Istruttori - conversione	0,15	30.794,59	4.619,19
		Totale	79.303,89*

Nota: \* di cui € 4.910,77 finanziato da 0,55% MS 2018.

Gli importi di cui sopra saranno automaticamente aggiornati a seguito dell'entrata in vigore del CCNL 2022/2024 e successivi.

Tutto ciò premesso:

- 1) si approva il fabbisogno triennale di personale 2026/2028 per un totale di 28 unità di personale, con contestuale rimodulazione della dotazione organica, come di seguito riportato:

	Dotazione organica 2026/2028
Dirigente	1
Funzionari EQ	9
Istruttori	17
Operatori esperti	--
Operatori	1
Totale	28

- 2) il Segretario Generale è autorizzato ad attivare il Piano occupazionale 2026, nei termini di seguito riportati:
- a. 2 assunzioni a tempo indeterminato nell'area previo esperimento della mobilità per l'area dei Funzionari e delle elevate qualificazioni, nei profili da individuare a cura del Segretario Generale;
  - b. trasformazione da tempo parziale 85% a tempo pieno per 1 unità a tempo indeterminato dell'area Istruttori;
  - c. fino a 3 progressioni straordinarie dall'area Istruttori all'area Funzionari e delle elevate qualificazioni, nei profili professioni individuati dal Segretario Generale;
  - d. personale a tempo determinato: eventuali assunzioni a tempo indeterminato, nel rispetto della normativa vigente, potranno essere effettuate ove i relativi oneri risultino interamente coperti da contributi esterni per la realizzazione di progetti e iniziative finalizzate alla promozione istituzionale;
  - e. stage: fino a un massimo di 2 (curricolari o extracurricolari) per una durata complessiva di 12 mesi, all'interno del settore promozionale, finanziati interamente a valere su progetti promozionali.

## 7. Il lavoro agile

**Principi fondamentali** - La Camera di commercio di Sondrio dà attuazione alle disposizioni normative e contrattuali relative al lavoro agile, in una logica di innovazione organizzativa, economicità della gestione, attenzione al livello di soddisfazione degli utenti e delle esigenze personali dei dipendenti. Nel fare questo, viene assegnata prioritaria attenzione al mantenimento ed allo sviluppo del senso di appartenenza all'Ente e al team di lavoro, alla conservazione e lo sviluppo della cultura aziendale, orientata alla qualità del servizio reso agli utenti ed alla soddisfazione dei dipendenti. Con tali premesse, ad un livello più specifico, in linea generale, si afferma il principio in base al quale il lavoro in presenza deve di norma prevalere rispetto al lavoro a distanza, a livello di organico, temporale ed individuale.

**Le condizioni abilitanti** - Il presupposto per lo sviluppo del lavoro agile è l'orientamento dell'Amministrazione ai risultati nella gestione delle risorse umane, orientamento che è fatto proprio dalla Camera di commercio di Sondrio, sia in sede di impostazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che nella

**Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio**  
**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026/2028**

---

definizione degli obiettivi di performance (Cruscotto Strategico) e, infine, all'interno dei contratti integrativi decentrati.

Salute organizzativa - A conferma di quanto illustrato nel PIAO 2025, la Camera di commercio di Sondrio si caratterizza per le ridotte dimensioni dell'organico e, rispetto alle funzioni dirigenziali individuate dall'ordinamento camerale, con la presenza di un solo dirigente che mantiene una stabile relazione con i propri referenti gerarchici all'interno della struttura. Il ridotto numero di dipendenti e la molteplicità di funzioni esercitate, gran parte delle quali fanno riferimento all'erogazione di servizi all'utenza costituiscono senz'altro fattori di rigidità rispetto allo sviluppo del lavoro agile.

L'esteso ricorso all'interazione a distanza con l'utenza, come pure una maggiore autonomia (partecipazione) della stessa al processo di erogazione dei servizi<sup>21</sup> consentono il ricorso al lavoro agile mantenendo invariato il livello qualitativo degli stessi. Il presupposto per potere attivare il lavoro agile, tuttavia, è costituito dall'analisi delle specifiche posizioni di lavoro con l'obiettivo di individuare quelle che possono prescindere da una continua e stabile interazione "in presenza" con l'utenza esterna o interna (fra colleghi). Laddove è prevista l'erogazione in presenza ("a sportello") di un determinato servizio, le ridotte dimensioni dell'organico camerale rappresentano certamente un ostacolo, al momento insormontabile, rispetto al ricorso al lavoro a distanza.

A fronte di 23 dipendenti in organico al 1 gennaio 2026, prevalgono le donne (20). Sono 5 le unità con contratto a part-time: Sono 9 i dipendenti che appartengono ad un nucleo familiare con figli minorenni (14 figli), di cui 8 con almeno un figlio con età inferiore ai 14 anni, 2 con figli minori di 3 anni. Sono 17 i dipendenti che risiedono al di fuori del capoluogo, 4 dei quali con un tempo medio stimato di percorrenza giornaliera casa/lavoro superiore a 60 minuti; 3 lavoratori sono assegnatari dei permessi della legge 104/92 (dati aggiornati al 20 gennaio 2026). Nel paragrafo dedicato ai fabbisogni di personale è stata analizzata la dimensione anagrafica, con un'età media di 51,5 anni e la presenza di oltre 1/5 di dipendenti con almeno 60 anni, e di circa 1 dipendente su 6 (tutte di genere femminile) di età inferiore ai 40 anni, con la presenza di figli in età minore. Come è naturale, proprio in tale fascia si concentrano maggiormente le dipendenti di più recente assunzione (le ultime 4 assunzioni, in servizio da meno di 24 mesi). La distribuzione per età del personale fa ritenere che le esigenze di flessibilità della prestazione lavorativa siano destinate a crescere nel tempo e, in tal senso, la diffusione del lavoro agile può essere considerata come un fatto positivo per il benessere delle persone.

La forte presenza di dipendenti che risiedono al di fuori del capoluogo, con tempi di percorrenza del tragitto casa/lavoro che risentono dello stato della rete infrastrutturale, in particolare della ferrovia, costituisce un fattore che tende a fare aumentare la richiesta di ulteriore flessibilità nella gestione della prestazione lavorativa. Dal 2024 è stato adottato un profilo unico di orario di servizio settimanale per la sede di Sondrio con tre rientri settimanali, diverso solo per il personale che presta servizio nella sede di Nuova Olonio che invece prevede quattro rientri pomeridiani, avendo la chiusura al pubblico per l'intera giornata del lunedì. Al mattino, l'orario di servizio parte dalle 7:30, mentre al pomeriggio, la fascia di presenza obbligatoria termina alle ore 15:15. Sono previste ampie fasce di flessibilità negli orari di ingresso e di uscita, con un'interruzione minima di 30 minuti fra la mattina e il pomeriggio, modalità che favoriscono la gestione flessibile delle esigenze del personale.

Nel complesso, il personale può operare in un quadro organizzativo ben predisposto rispetto alle esigenze di gestione flessibile della prestazione lavorativa. Alcuni fattori di contesto, andamento anagrafico e situazione

---

<sup>21</sup> Si prendano ad esempio i servizi di rilascio delle carte cronotachigrafiche (servizio TACI), di rilascio dei certificati di origine delle merci destinate all'esportazione (servizio Certo', reso obbligatorio dal mese di ottobre del 2025), di rilascio dei dispositivi di firma digitale tramite intermediari professionali (Incaricati della Registrazione), di validazione dei formulari ambientali (servizio Vivifir), che prevedono l'intervento diretto dell'utente nella produzione del servizio.

**Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio**  
**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026/2028**

---

dei trasporti, inducono ad approfondire la possibilità di individuare ulteriori ambiti di sviluppo della flessibilità, fra i quali potrebbe rientrare anche il lavoro agile, nel rispetto dei principi generali sopra enunciati.

Salute professionale/digitale - Per quanto riguarda le competenze direzionali, come detto in premessa, l'attitudine a lavorare per obiettivi è diffusa e consolidata, sia con riferimento al Dirigente che ai funzionari con responsabilità organizzativa, a livello di area e di unità operativa. Tale affermazione trova riscontro oggettivo nelle misurazioni e valutazioni annuali sulla performance organizzativa ed individuale, che rendono conto dell'elevato livello di raggiungimento degli obiettivi, anche collegati alle valutazioni degli utenti.

Il livello delle competenze digitali appare abbastanza soddisfacente, grazie anche agli interventi formativi effettuati in questi ultimi anni, interventi che hanno interessato la gran parte del personale, anche con riguardo alla gestione del lavoro agile.

La Camera di commercio di Sondrio ha aderito nel 2023/2025 al progetto "Syllabus – Competenze digitali per la PA". Come già illustrato, a partire dal 2025, è stato avviato l'utilizzo di piattaforme di Intelligenza Artificiale, anche in corrispondenza a specifici interventi formativi. Pure in un quadro di eccellenza, si rilevano concreti margini di miglioramento, fra gli altri, con riguardo alla smaterializzazione documentale (flussi interni).

La situazione dell'Ente è estremamente positiva in termini di disponibilità di: accessi sicuri dall'esterno agli applicativi ed ai dati (tecnologia VDI), funzioni applicative di conservazione dei dati/prodotti intermedi per i dipendenti che lavorano in remoto, applicativi software che permettano di lavorare su una fase del processo nel caso di flussi procedurali complessi (es.: pagamenti e incassi, ordinativi, gestione provvedimenti, gestione delle presenze e dei giustificativi, caricamento pratiche registro imprese). Tutte le procedure di lavoro (gestione documentale, gestione presenze e stipendi, contabilità, acquisti, provvedimenti, albo online, ecc.) sono gestite sulla rete informatica camerale predisposta da Infocamere, che è altresì responsabile della cyber security. Il data base del server camerale è virtualizzato in cloud, sempre a cura di Infocamere. L'accesso alle postazioni di lavoro, in presenza e in remoto, avviene previa profilazione dell'utente (userID e password), secondo un sistema di autorizzazioni/facoltà predeterminato e tracciabile. L'assistenza informatica alle postazioni ed agli applicativi è interamente accessibile a distanza (VDI).

A partire dal 2020, la Camera di commercio di Sondrio ha sviluppato il progetto "Camera Smart" che ha permesso di rendere fruibili a distanza e in modalità programmata la gran parte dei servizi resi all'utenza. Il progetto è proseguito e si accresciuto nei contenuti negli anni successivi e la rilevazione degli indici di risultato (volumi delle prestazioni erogate) è stabilmente inserito nel sistema degli obiettivi organizzativi ed individuali. Sempre "lato utenti", è doveroso rammentare che l'accesso al Registro Imprese (presentazione di domande di iscrizione, modifica e cessazione, depositi, rilascio certificati, visure e copie di atti) avviene, da oltre 20 anni, in modalità telematica su una piattaforma predisposta da Infocamere. Parimenti, per la totalità dei servizi del settore anagrafico certificativo (vidimazione libri e registri, rilascio documentazione da valere all'estero, carte cronotachigrafiche), per il rilascio dei dispositivi di firma digitale, per l'accesso al servizio di mediazione, come pure per il deposito di marchi e brevetti e protesti cambiari, sono disponibili per gli utenti specifiche soluzioni che consentono una interazione interamente a distanza, senza necessità di accesso alla sede camerale. L'eccellente posizionamento rispetto alle tecnologie digitali, sia per quanto riguarda i servizi interni di supporto che per quelli rivolti all'utenza, ha consentito l'introduzione del lavoro agile presso la Camera di commercio di Sondrio, fin dal 2020, senza particolari problematiche gestionali o diminuzioni del livello della qualità percepita.

Conclusioni.

La Camera di commercio di Sondrio presenta buone condizioni abilitanti –organizzative, professionali e digitali- per la gestione flessibile della prestazione lavorativa e, in questo quadro, lo sviluppo del lavoro agile può essere visto come uno strumento che può contribuire a migliorare ulteriormente tale assetto.

Gli ambiti di miglioramento sono rilevabili, innanzitutto, nello sviluppo delle competenze professionali dei dipendenti, di tutte le aree di inquadramento, in termini di tecniche e procedure di gestione del lavoro a distanza, con prioritario riferimento alla capacità di lavorare per obiettivi, monitorabili e misurabili.

**Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio**  
**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026/2028**

---

In tale ambito dovrà pertanto essere sviluppata una continua azione formativa nei confronti del personale, finalizzata ad accrescere le competenze necessarie per assicurare una efficace prestazione lavorativa in modalità agile.

L'altro ambito di miglioramento è senz'altro costituito dallo sviluppo della propensione dell'utenza ad utilizzare i canali telematici disponibili nei diversi ambiti di attività e servizi camerali, ambito rispetto al quale si dovrà insistere con specifiche azioni di comunicazione e, ove necessarie, di assistenza e formazione.

Il miglioramento rispetto alle suddette dimensioni potrà consentire lo sviluppo del lavoro agile, nel rispetto dei "Principi fondamentali".

L'assetto adottato per il 2025 per la gestione del lavoro agile può essere quindi considerato come sostanzialmente adeguato, con necessità di limitati adeguamenti. In tale quadro, come in passato, non si ritiene opportuno procedere con l'introduzione del telelavoro.

I criteri di gestione e sviluppo del lavoro agile presso la Camera di commercio di Sondrio per il 2026/2028 sono riportati nell'allegato 4; la tabella allegata a tale documento indica i parametri che saranno oggetto di monitoraggio su base annuale, anche ai fini della misurazione dei benefici ottenuti.

--

**Allegati:**

1. Il Cruscotto strategico.
2. Mappatura dei processi.
3. "Elenco degli obblighi di pubblicazione della Camera di commercio di Sondrio con indicazione dei responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati, dei documenti e delle informazioni di cui al d.lgs. 33/2013 e s.m.i. aggiornato sulla base delle indicazioni date da ANAC con delibera n. 495 del 25 settembre 2024 e delibera 481 del 3 dicembre 2025".
4. I Fabbisogni di personale: la struttura organizzativa a tendere.
5. Criteri e modalità di attuazione del lavoro agile.