

Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio

**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023/2025
Aggiornamento 2025**

INDICE

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 24 unità al 31 dicembre 2024, 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. Come già evidenziato in sede di approvazione del Piano 2023/2025, viene inserita una sezione dedicata al Piano della Performance, ancorché tale sezione non sia prevista dallo schema-tipo allegato al decreto 132/2022, in coerenza con le previsioni del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di commercio di Sondrio, aggiornato con deliberazione n. 5/GC del 30 gennaio 2025.

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 ambiti¹:

- 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, nominato dal Presidente della Giunta regionale, composto da 19 membri, di cui 16 individuati nei rappresentanti dei settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio), e 3 in rappresentanza, rispettivamente, delle Associazioni di tutela degli interessi dei consumatori, delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei liberi professionisti;
- Giunta: organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da 5 membri eletti dal Consiglio camerale;

¹ 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, nella sezione <http://www.so.camcom.gov.it/content/riferimenti-normativi-su-organizzazione-e-attivita%C3%A0>.

Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio

Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023/2025 Aggiornamento 2025

- Presidente: che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale dell'Ente, eletto dal Consiglio nella prima riunione di insediamento; è sostituito dal vice presidente nei casi di assenza o impedimento.
- Collegio dei Revisori dei conti: composto da 3 membri effettivi (e 3 supplenti), designati da Ministero dell'Economia e delle Finanze, Ministero dello Sviluppo Economico e Presidente della Giunta regionale.

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, nell'ambito del ciclo della performance, con incarico di durata triennale.

Lo statuto camerale² prevede inoltre la Consulta provinciale dei Liberi Professionisti, con funzioni consultive nei confronti degli organi camerali.

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, 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 da³:

- 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;
- i 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".

Il contesto economico

Il sistema imprenditoriale della provincia di Sondrio è costituito da 13.808 imprese (dati al 30 giugno 2024), pari al 1,5% del totale regionale, con una riduzione di circa 100 unità rispetto allo stesso trimestre dello scorso anno (13.910, -0,7%). La composizione settoriale è così ripartita:

2.058 imprese agricole,
1.174 imprese del comparto manifatturiero,
2.157 imprese del settore costruzioni,
4.511 imprese del commercio, ricettività e ristorazione,
3.564 imprese del settore dei servizi.

² Art. 3, legge 29 dicembre 1993, n. 580.

³ Art. 18, legge 29 dicembre 1993, n. 580.

Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio

**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023/2025
Aggiornamento 2025**

Le imprese artigiane sono 4.059 (4.078 al 30 giugno 2023), con una riduzione (- 0,5%) più contenuta rispetto a quella complessiva. Gli occupati presso le imprese della provincia (al netto di quelli del settore pubblico) sono circa 54.000, in crescita sensibile rispetto allo stesso trimestre dello scorso anno (+12%) confermando, anche per la provincia di Sondrio, il buon andamento dell'occupazione.

L'osservazione dell'andamento anagrafico nel decennio 2013/2023, mette in evidenza la tendenza alla riduzione del numero di imprese attive, pari a circa 1.400 unità (-9,5%) a fronte del forte aumento delle unità locali, in particolare di quelle collocate fuori provincia e in Lombardia, che crescono di quasi il 24 %, (da circa 1.057 a oltre 1.308).

Circa le forme giuridiche, si registra inoltre la progressiva diminuzione delle ditte individuali (-13,4 %) e, più marcatamente, delle società di persone (-24,6 %) e il sensibile aumento delle società di capitali (+ 27,3 %).

La lettura di tali dati, unita a quella dell'andamento del valore della produzione media e del valore aggiunto medio desunti dai bilanci⁴, restituisce un evidente tendenza all'aumento della dimensione delle aziende.

Circa la composizione settoriale, il sistema imprenditoriale locale si caratterizza per una forte presenza del comparto turistico (13,2% del totale, pari a quasi il doppio del dato medio regionale), di quello agricolo (14,9% del totale, più del triplo del dato medio regionale) e di quello agroalimentare, legato alle produzioni a denominazione di origine.

Significativo è il contributo al valore aggiunto ed all'occupazione provinciali attribuibili al settore turistico (5,1% del valore aggiunto, 9,1 % degli occupati) e dell'agroalimentare (4,7% del valore aggiunto e 4,2 % degli occupati)⁵.

Si rammenta altresì il significativo contributo fornito alla produzione idroelettrica nazionale (circa il 13%) ed al settore della prima lavorazione del legno, stimato in circa il 13% del totale nazionale (in volumi).

Altra caratteristica distintiva è data dalla minore apertura sui mercati esteri rispetto al dato regionale, conseguenza sia delle ridotte dimensioni medie che dello status di frontiera comunitaria. L'export provinciale vede la prevalenza del comparto metalmeccanico ed è principalmente rivolto al mercato comunitario (Germania e Francia) e alla Svizzera. Nel 2023 l'export della provincia ha registrato una buona performance (+7,2%), risultato significativamente migliore della media regionale (+0,8%) che, come evidenziato dalle analisi svolte da Unioncamere Lombardia, ha scontato le difficoltà del settore siderurgico delle provincie di Brescia, Mantova e Cremona. L'export pro capite (valore delle esportazioni della provincia di Sondrio su totale imprese) è risultato pari a circa 75.000 €. La provincia di Sondrio occupa tuttavia l'ultima posizione nella classifica delle province lombarde per quanto riguarda la quota del fatturato estero sul totale per le imprese industriali (24 % in media nel 2023), seguendo da vicino la provincia di Pavia.

Il protrarsi delle crisi geopolitiche che, oltre a comportare gravissime perdite umane, pesano sull'andamento economico globale; la troppo lenta discesa dei tassi d'interesse aumentati per contrastare la crisi inflattiva del 2022-2023; il perdurare della crisi economica tedesca partner fondamentale anche dell'economia della provincia, per ora, non sembrano avere determinato

⁴ Il valore della produzione medio delle società della provincia di Sondrio si incrementa (2013/2023) del 46 % (da 1.568.000 a 2.295.000 €) a fronte di un dato regionale del 17% (da 3.381.000 a 3.955.000 €). Il valore aggiunto medio aumenta del 51 % (da 375.000 a 566.000 €), a fronte di un dato regionale del 30 % (da 666.000 a 863.000 €) – Elaborazione Camera di commercio di Sondrio su dati Infocamere.

⁵ Elaborazioni Istituto Guglielmo Tagliacarne su dati Istat (2021).

Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio

**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023/2025
Aggiornamento 2025**

mutamenti strutturali significativi nell'economia provinciale ma pesano sull'andamento congiunturale che, nel secondo trimestre del 2024 segna una svolta negativa per tutti i settori.

Alle emergenze che si sono susseguite nel 2023, tuttora presenti, quali costi energetici alti, consumi e investimenti gravati da inflazione e stretta monetaria, si aggiungono il rallentamento del commercio mondiale e una contrazione generalizzata dell'attività industriale, con un'economia sostenuta solo dai servizi. Questi fattori esogeni hanno origine e dimensioni tali da escludere una soluzione su iniziativa locale e, probabilmente, neppure nazionale.

Peraltro, tra la fine del 2023 e fino al primo trimestre 2024, come risulta dalle analisi condotte attraverso Unioncamere Lombardia, l'economia provinciale si è mostrata resiliente.

Tuttavia, il mancato miglioramento atteso del commercio mondiale e la produzione industriale in contrazione a livello globale hanno determinato una svolta negativa nel secondo trimestre.

Le esportazioni, certamente beneficiando anche dell'effetto prezzi, hanno segnato nel 2023 una nuova cifra record superando la soglia del miliardo di euro (1,037 miliardi) e sono state solo marginalmente interessate dalle restrizioni applicate nei confronti della Russia, mentre hanno risentito delle difficoltà dell'economia tedesca (-5,9% l'export verso la Germania nel 2023).

Nel primo semestre 2024 le esportazioni crescono dell'1% rispetto all'anno precedente, superando i 534 milioni di euro, con andamenti differenti per i principali paesi di destinazione dell'export provinciale: contrazione verso la Germania (-8,5% nel primo semestre) e la Spagna (-6,0%) e incremento verso Francia (+6,1%), Svizzera (+0,2%) e Polonia (+2,8%).

In base ai dati dell'indagine Excelsior, nel 2023 si è registrata una crescita della domanda di lavoro da parte delle imprese rispetto all'anno precedente, crescita che, come si è visto, ha determinato l'aumento dell'occupazione.

La crescita della domanda di lavoro si è tuttavia accompagnata ad una maggiore difficoltà delle aziende nel reperire i profili desiderati, difficoltà che nel 2023 ha riguardato il 47 % delle entrate programmate, contro il 40 % del 2022 e il 29 % del 2021.

Per meglio comprendere la gravità della situazione, in linea di massima analoga ai livelli regionale e nazionale, si evidenzia la particolare criticità incontrata nel reperimento di specifiche professionalità.

Facendo riferimento agli ultimi dati disponibili (rilevazione settembre/novembre 2024), la difficoltà di reperire i profili desiderati raggiunge punte particolarmente elevate rispetto a: addetti alla costruzione e mantenimento di strutture edili (74,4 %), addetti alle rifiniture delle costruzioni (85,1%), meccanici, montatori, riparatori e manutentori di macchine (63,6 %), addetti alla ristorazione (61 %). Le segnalazioni di estrema difficoltà nel reperimento dei profili professionali richiesti dalle imprese sono generalizzate, accomunando praticamente tutti i settori.

I dati del 2023 confrontati con l'anno precedente evidenziano soprattutto l'incremento del mismatch legato alla mancanza di profili professionali specifici disponibili all'inserimento in azienda, che è passato dal 26,7 % del 2022 al 34 % del 2023. E' invece leggermente migliorato il mismatch qualitativo, rappresentato dall'inadeguatezza delle competenze possedute dai candidati rispetto a quelle attese dalle aziende, che è leggermente diminuito, dal 9,3% del 2022 al 8,6% del 2023, rispetto al totale delle entrate programmate.

Interessanti anche i dati riguardanti il livello di istruzione, con la maggior parte delle entrate programmate che hanno interessato l'istruzione secondaria, seguita dalla scuola dell'obbligo e dall'istruzione terziaria. Le imprese ricercano maggiormente personale con qualifica di formazione o diploma professionale e diploma di scuola secondaria superiore tecnico-

Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio

**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023/2025
Aggiornamento 2025**

professionale. L'indirizzo di studio più richiesto è quello della ristorazione, seguito da turismo, enogastronomia e ospitalità.

Oltre al tema retributivo, determinato dalla vicinanza con la Svizzera, con la fuoriuscita di circa 6.000 unità lavorative, i problemi nel reperimento delle risorse professionali, fenomeno che si riscontra sull'intero territorio nazionale, sono diretta, ancorché non esclusiva, conseguenza del disallineamento informativo degli studenti (e delle famiglie) rispetto alle prospettive occupazionali e di una non ottimale relazione fra mondo della scuola e mondo del lavoro. Problematiche che si manifestano d'altra parte, non solo localmente, nella scarsa conoscenza e, quindi, diffusione, dell'apprendistato -in particolare quello di primo e di terzo livello- e dell'istruzione tecnica superiore, istituto recentemente rinnovato e beneficiario di cospicui stanziamenti sul PNRR.

Si deve inoltre evidenziare la crescente incidenza dell'andamento demografico, che evidenzia una consolidata tendenza in forte contrazione, solo marginalmente compensata dai flussi migratori in entrata e che, quindi, riduce il numero dei potenziali occupati. La situazione demografica, peraltro comune ai dati regionali e nazionali, può essere fissata da alcuni significativi dati ricavati da fonte ISTAT.

In particolare, i dati relativi alla popolazione della provincia di Sondrio in età scolastica (popolazione da 0 a 18 anni), che evidenziano 1.205 residenti nella prima fascia (0 anni) e 1.687 residenti nell'ultima fascia (18 anni), con un decremento pari al 29 %. Ancora, per quanto riguarda la composizione della popolazione per fasce di età, dal 2002 al 2023, la popolazione residente nella fascia da 16 a 65 anni è passata da 120.158 a 112.369, con una riduzione di circa 8.000 residenti.

Come dichiarato dalla Presidente Credaro, "I dati dell'indagine Excelsior confermano una situazione preoccupante che, con differente intensità, accomuna tutti i settori. Demografia, rapporto fra mondo dell'impresa e mondo della scuola, differenziali retributivi con la Svizzera ma, anche, un approccio al lavoro che è evidentemente cambiato. Si ha notizia di imprese che a causa della carenza di personale si vedono costrette a rivedere i propri obiettivi di crescita, a non accettare contratti e, nei casi più gravi, a chiudere i battenti. Le attività imprenditoriali producono ricchezza e benessere. Occorrono nuovi approcci da concertare insieme alle categorie imprenditoriali".

Di seguito sono riportate ulteriori valutazioni di maggiore dettaglio, relative all'andamento del comparto turistico, del settore agroalimentare e del credito, elaborate dagli uffici, anche sulla base della collaborazione di APF Valtellina, Distretto Agroalimentare di qualità e Sofidi.

Il turismo

La stagione invernale 2022/2023 ha dimostrato un andamento positivo, con un aumento delle presenze, rispetto alla stagione invernale precedente, di circa il 10% e una permanenza media sostanzialmente costante intorno ai 3,8 giorni. Anche la stagione estiva 2023 ha dimostrato una buona performance, confermando e incrementando lievemente i dati della stagione estiva precedente. Un andamento annuale che ha fatto registrare circa 4,2 milioni di pernottamenti sul territorio provinciale (in aumento del 7% rispetto al 2022), 1,3 milioni di arrivi e una divisione tra mercato italiano e internazionale che vede il primo registrare circa il 60% delle presenze. Complessivamente, nel 2023 il turismo nella provincia di Sondrio ha superato i livelli del 2019, anno d'oro del settore (+4,6%).

Confermato l'interesse dei turisti per la montagna, come luogo in cui riprendere il contatto con la natura e fuggire dai ritmi frenetici e dal caos della vita quotidiana. Sulla base di questa tendenza e dei crescenti fenomeni di overtourism di cui sempre più spesso si sente parlare, il nostro territorio, visti gli ampi spazi, i numerosi itinerari, nonché la presenza di luoghi e borghi ancora poco noti e da scoprire, sta dimostrando di rispondere in maniera pronta ed attuale alle richieste del mercato.

Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio

**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023/2025
Aggiornamento 2025**

Da menzionare anche per il 2023 il crescente significato assunto dalla cosiddetta “terza stagione”: il turismo estivo in particolare si prolunga sempre di più nell’autunno, in primis grazie alle esperienze enogastronomiche, ma anche alla possibilità di percorrere itinerari a piedi o in bicicletta con temperature miti e immersi nei colori suggestivi dell’autunno valtellinese.

La crescita è proseguita nel 2024, evidenziando, tra gennaio e aprile, presenze superiori al 13,3% rispetto allo stesso periodo del 2023 (52% italiani e 47% turisti esteri per un totale di 3,9 milioni), grazie all’allungamento nel mese di aprile della stagione invernale, quest’anno caratterizzata da abbondanti nevicate.

L’agroalimentare

Il 2024 si conferma come un anno complesso, in particolare, per le turbolenze dello scenario a livello mondiale. A ciò si aggiunge un andamento climatico caratterizzato da forti sbalzi di temperatura e dall’alternarsi di periodi eccessivamente piovosi con periodi siccitosi che stressano le produzioni, con particolare evidenza rispetto alla foraggicoltura e all’alpicoltura.

La produzione per il settore lattiero caseario vede un rialzo per il Valtellina Casera e un valore stabile per il Bitto, dopo la contrazione avuta nel 2023. Il cambiamento climatico continua ad influire sulla produzione e sulla qualità foraggera (es.: la produzione di mais ha avuto diverse problematiche), mettendo a rischio il mantenimento degli standard imposti dalla denominazione comunitaria Valtellina Casera (gli alimenti per le bovine devono provenire per almeno il 51% dal territorio di origine). Il Bitto ha avuto una stagione tutto sommato nella media, con carico degli alpeggi ritardato a causa delle piogge.

Con riguardo al settore lattiero caseario, si registrano le preoccupazioni in ordine alla sostenibilità economica del sistema di raccolta del latte, sempre più onerosa (a causa dei prezzi dell’energia), che deve confrontarsi con numerosi piccoli produttori, spesso decentrati rispetto agli impianti di lavorazione delle principali centrali cooperative, produttori la cui presenza assume un’importanza fondamentale per il presidio e la tutela del territorio.

Nel settore mele, la produzione è buona, sia per pezzatura che per quantità. Le intense piogge primaverili hanno sicuramente provocato una situazione relativa alle patologie e ai parassiti importante, tuttavia, la prevenzione messa in atto ha permesso di gestire la situazione creando però un aumento dei costi per l’agricoltore. Si registra un leggero calo per la varietà golden.

Per il mondo dei vini oltre ai costi elevati per le materie prime, perdura la difficoltà di reperimento dei materiali utili al packaging come vetro, cartoni, carta per le etichette e tappi in sughero. La produzione di uva è in riduzione in alcune zone a causa dell’annata meteorologica, anche se il livello qualitativo è previsionalmente buono.

Si evidenzia una leggera flessione nelle vendite dei vini rossi come da statistica nazionale che vale, particolarmente, per tutto il comparto vino del nord Italia.

Per la Bresaola della Valtellina, a partire dalla seconda metà del 2023 si è assistito ad una progressiva ripresa dei consumi, che nel 2024 sta assumendo carattere di continuità nel segno positivo, dopo un periodo di effettiva contrazione. I punti di debolezza riguardano l’evoluzione della capacità di spesa dei consumatori, l’impatto dei costi produttivi, con particolare riguardo al costo della materia prima e le marginalità basse, che impongono l’adozione di misure di intervento per un’equa distribuzione del valore lungo la filiera.

Il settore dei Pizzoccheri è cautamente ottimista rispetto al reperimento di grano duro e grano saraceno, risultato particolarmente difficoltoso lo scorso anno. A questo, si associa, come per tutti i comparti produttivi, il generale aumento del prezzo del petrolio e conseguente aumento dei diversi derivati, quali cellophane, cartoni ed energia elettrica e gas, che stanno riducendo fortemente i margini aziendali. Questi costi, secondo gli operatori, dovranno nel futuro essere

Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio

Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023/2025 Aggiornamento 2025

sostenuti dal consumatore, superando, tuttavia, una generale resistenza da parte dei canali di vendita nel rivedere i costi al rialzo.

In generale, i consorzi di tutela stanno sostenendo le aziende tramite azioni di promozione mirate per i prodotti a marchio e costante informazione sui prodotti. Queste iniziative cercano di legare le produzioni al territorio, con azioni di collegamento con l'areale produttivo e il turismo, così da creare una costante sinergia con tutte le istituzioni preposte.

Il credito alle imprese

Nel corso dell'ultimo esercizio il mercato del credito all'impresa è risultato fortemente influenzato dal clima di generalizzata incertezza e dagli elevati costi della provvista.

Il rallentamento della fase di ripresa avviata dopo il periodo pandemico, l'incertezza generata dal protrarsi della guerra in Ucraina-Russia e lo sviluppo di nuovi scenari di conflitto in Medio Oriente hanno infatti influito negativamente sulle aspettative delle imprese e, conseguentemente, ne hanno depresso la propensione agli investimenti ed il ricorso al credito.

Inoltre, nonostante l'inversione di tendenza registrata alla fine dello scorso esercizio, il costo medio della provvista finanziaria si mantiene su livelli ancora elevati, comprimendo una domanda di credito in calo dal 2023.

Il costo del credito per le imprese sembrerebbe però aver raggiunto il picco: ne è una conferma anche la recente diminuzione dello 0,25% del tasso BCE, che segue l'analoga riduzione introdotta lo scorso mese di giugno, e che rafforza la previsione di una flessione duratura della curva dei tassi che dovrebbe proseguire nel corso del 2025.

Così come in passato il rialzo dei tassi ha accresciuto il peso degli oneri finanziari delle aziende e frenato i nuovi investimenti, i recenti tagli dovrebbero allentare le tensioni finanziarie delle imprese stimolando la ripresa della domanda di credito già nella seconda parte del 2024 e ancor più nel 2025.

Questa dovrebbe inoltre essere sostenuta dalla crescita dell'offerta di credito, favorita dal miglioramento della redditività bancaria e dall'avvicinarsi dell'appuntamento olimpico, che avrà un impatto sicuramente positivo sulla ripresa degli investimenti delle imprese.

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 camerali tutti quei soggetti che, ancorché non costituiti in forma imprenditoriale -operatori professionali, cittadini-utenti e consumatori- accedono o beneficiano dei progetti e dei servizi camerali, 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

Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio

**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023/2025
Aggiornamento 2025**

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 Unioncamere⁶.

Indirizzi generali di mandato - Obiettivi strategici

Con il rinnovo degli organi camerali 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.

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 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

⁶ 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 2023/2025
Aggiornamento 2025**

-
- 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.
- 3.3 Sviluppo delle competenze e del welfare.
- 3.4 Sviluppo risorse finanziarie.

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 Performance⁷. 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.

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.

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

La performance individuale – gli obiettivi dirigenziali

⁷ 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 2023/2025
Aggiornamento 2025

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.

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 2025, che fanno riferimento ad obiettivi inseriti nel "Cruscotto", sono di seguito riportati.

Obiettivi individuali del Segretario Generale 2025

<u>Obiettivo</u>	<u>target</u>	<u>Peso</u>
Obiettivi di "sistema" – livello medio di raggiungimento	80 %	30 %
Tempi dei pagamenti ⁸	3.1.1 cruscotto	30 %
Programma formativo per i Segretari Generali	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.

Il Segretario Generale assegnerà gli obiettivi al personale e misurerà e valuterà la loro performance, come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione, secondo la seguente articolazione.

<u>Fattore di valutazione</u>	<u>Funzionari con responsabilità organizzativa</u>	<u>Addetti</u>
-------------------------------	--	----------------

⁸ 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).

Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio

**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023/2025
Aggiornamento 2025**

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.

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 considerata l'assenza dei presupposti ivi previsti per procedere all'aggiornamento della sezione del PIAO 2023-2025 dedicata alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, si rinvia, per quanto concerne la mappatura dei processi e le aree di rischio, alla predetta sezione ([All. 2 del PIAO 2023-2025](#)), limitando l'aggiornamento 2025 alla tabella relativa agli obblighi di pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente" di cui all'allegato c) della sezione medesima "Elenco degli obblighi di pubblicazione della Cciaa 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 degli allegati nn. 2 e 9 del Piano Nazionale Anticorruzione 2022".

Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio

Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023/2025
Aggiornamento 2025

Da ultimo si evidenzia che nel corso del 2024 è stata data particolare attenzione alla formazione del personale, con la partecipazione di tutti i dipendenti ad una giornata formativa in materia di trasparenza e accesso agli atti, come da attestati agli atti dell'ufficio "Organizzazione e performance". In materia di trasparenza si ricordano anche gli esiti positivi del monitoraggio effettuato dall'OIV, sulla base delle indicazioni di ANAC, lo scorso maggio e la successiva integrazione del mese di novembre 2024.

Nel corso del 2025 verrà, inoltre, effettuata, in occasione dei monitoraggi semestrali effettuati dalla RPCT, una ricognizione sugli obblighi di pubblicazione e trasparenza al fine di adeguare i dati pubblicati relativi a utilizzo risorse, organizzazione e controlli su attività, agli schemi approvati da ANAC con delibera n. 495 del 25 settembre 2024.

4. Organizzazione e capitale umano.

La struttura organizzativa

La dotazione di personale al 1 gennaio 2025 era composta da 24 unità, di cui 6 a tempo parziale, con un solo dirigente, il Segretario Generale, con una carenza quantitativa di 3 unità rispetto al fabbisogno triennale di personale pari a 27 unità approvato per il 2023-2025.

Dotazione	Fabbisogni 2023/2025	Personale al 31.12.2024
<i>Dirigente</i>	1	1
Funzionari e Elevate Qualificazioni	8	6
Istruttori	17	16
Operatori esperti	--	--
Operatori	1	1
<u>Totale</u>	<u>27</u>	<u>24</u>

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 11 unità operative. 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.

Le principali regole di funzionamento della struttura, in particolare i compiti e le funzioni del dirigente e dei funzionari con responsabilità organizzativa (Responsabili di Area o di Unità Operativa), sono definiti dal "Regolamento sul funzionamento degli uffici e del personale", disponibile nella sezione <http://www.so.camcom.gov.it/content/regolamenti> del sito camerale.

La Camera di commercio di Sondrio ha approvato il "Codice di comportamento del personale", documento che è pubblicato nella sezione <http://www.so.camcom.gov.it/content/codice-disciplinare-e-codice-di-comportamento> del sito.

Le Camere di commercio rientrano nel comparto di contrattazione delle "Funzioni Locali", sia per il personale dirigente che per quello non dirigente.

I Fabbisogni di personale

La formulazione dei fabbisogni di personale assume a riferimento la struttura organizzativa "a tendere", nel quadro delle funzioni camerali, tenuto conto delle tendenze in atto, in particolare della

Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio

**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023/2025
Aggiornamento 2025**

progressiva affermazione della tecnologia digitale e dei processi di esternalizzazione e, evidentemente, della sostenibilità economica della spesa, in condizioni di equilibrio di bilancio.

Mutuando ed adattando la metodologia predisposta da Unioncamere rispetto alla specificità della Camera di commercio di Sondrio, viene preso a riferimento un organigramma dei servizi articolato in tre “famiglie professionali”, “Supporto interno”, “Servizi anagrafici e di regolazione di mercato”, “Servizi per la competitività”.

All'interno di ciascuna famiglia vengono quindi individuate le unità organizzative –aree e unità operative- a ciascuna delle quali viene assegnata una dotazione di personale, distinta per area di inquadramento contrattuale.

Tale operazione, come detto, tiene conto dei processi di digitalizzazione dei servizi⁹ e di quelli di esternalizzazione. Rispetto a tale ambito (esternalizzazione), in aggiunta agli ambiti già attivati (elaborazione stipendi, registrazione domande e denunce al registro imprese), si assume l'ipotesi di proseguire nella collaborazione all'interno del sistema camerale per la gestione dei servizi nell'ambito della metrologia legale e degli studi/osservatori economici. Allo stato attuale si è in attesa di conoscere gli ambiti di sviluppo del progetto coordinato da Unioncamere, finalizzato a centralizzare determinati servizi, con attenzione particolare alla gestione del personale e del servizio legale, che dovrebbero rientrare nella prossima fase progettuale. Tali interventi consentirebbero di dedicare maggiori risorse professionali alla gestione delle attività promozionali, di regolazione di mercato e nell'ambito del rapporto scuola/impresa.

Il risultato di tali operazioni è la “struttura organizzativa a tendere” (allegato 3), invariata rispetto a quella approvato nell'aggiornamento 2024, che viene assunta quale obiettivo a cui giungere nella prospettiva triennale adottata (2023/2025), tenuto conto dei vincoli assunzionali e degli equilibri di bilancio.

Con tali premesse, si confermano i Fabbisogni di personale approvati lo scorso anno per il triennio 2023/2025, con un contingente complessivo pari a 27 unità.

Per quanto attiene al turnover, allo stato attuale, anche alla luce della normativa pensionistica, non si dispone di un quadro informativo adeguato, tale da potere effettuare una previsione delle cessazioni del 2025.

Per quanto riguarda la capacità assunzionale, occorre rammentare l'art. 3 comma 9 bis del D.lgs. 219/2016, che limita il potere di spesa per nuove assunzioni al risparmio da cessazioni dell'anno precedente. La lettura data a tale normativa consente di quantificare la capacità di spesa per nuove assunzioni considerando anche i risparmi non utilizzati negli esercizi precedenti, a far tempo dal 2017. Allo stato attuale, il risparmio per cessazioni del 2024 risulta quindi pari a € 21.392,87 (stipendio tabellare previsto dal CCNL 2019/2021, oltre oneri previdenziali ed Irap di 1 unità dell'area “Istruttori”), importo che sommato ai risparmi degli anni precedenti (cessazioni meno assunzioni dal 2019 al 2024) determina una capacità di spesa per nuove assunzioni pari a € 40.427,38 oltre oneri previdenziali ed Irap, importo che risulta compatibile all'assunzione di n. 1 unità di personale, sia dell'area “Istruttori” che dell'area “Funzionari”.

Oltre che per l'immissione di ulteriori unità di personale, tale importo potrà essere utilizzato per finanziare le progressioni straordinarie previste dall'art. 13 del CCNL 2019/2021 -tra l'area “Istruttori” e l'area “Funzionari ed Elevata Qualificazione” - per l'eventuale eccedenza rispetto alle risorse messe a disposizione dalla norma contrattuale (lo 0,55% del Monte salari 2018).

Non si prevedono assunzioni a tempo determinato.

⁹ Si veda in particolare quanto riportato nel paragrafo dedicato allo sviluppo del lavoro agile.

Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio

**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023/2025
Aggiornamento 2025**

—

Tutto ciò premesso, stante l'incertezza della situazione relativa alle cessazioni del 2025:

- 1) si confermano i Fabbisogni di personale per il triennio 2023/2025, pari a 27 unità di personale, di cui 1 dirigente,
- 2) si demanda al Segretario Generale l'approvazione del Piano Occupazionale 2025, entro la capacità di spesa aggiuntiva massima consentita dalle norme vigenti, da destinare a nuove assunzioni e, per l'importo residuo, al finanziamento delle progressioni straordinarie ai sensi dell'art. 13 del CCNL "Funzioni Locali" 2019/2021, per l'importo eventualmente eccedente le risorse a disposizione dal contratto medesimo.

Fabbisogni triennali 2023/2025

Dotazione	Fabbisogni 2023/2025
<i>Dirigente</i>	1
Funzionari e Elevate Qualificazioni	8
Istruttori	17
Operatori esperti	--
Operatori	1
<u>Totale</u>	<u>27</u>

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.

Parimenti, viene assegnata prioritaria attenzione al mantenimento ed allo sviluppo del senso di appartenenza all'Ente ed alla conservazione della cultura aziendale, orientata alla qualità del servizio reso agli utenti ed alla soddisfazione dei dipendenti.

Con tali premesse, ad un livello più specifico, il lavoro in presenza deve 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 definizione degli obiettivi di performance (Cruscotto Strategico) e, infine, all'interno dei contratti integrativi decentrati.

Salute organizzativa

Come già evidenziato, 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.

Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio

Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023/2025 Aggiornamento 2025

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.

La crescente diffusione dell'interazione a distanza con l'utenza¹⁰, come pure una maggiore autonomia (partecipazione) della stessa al processo di erogazione dei servizi¹¹ potranno consentire la progressiva diffusione del lavoro agile, mantenendo invariato il livello qualitativo degli stessi.

Sotto il profilo della tipologia di prestazione lavorativa richiesta, le attività che possono prescindere da una continua e stabile interazione con l'utenza esterna o fra colleghi hanno un rilievo quantitativo tuttora marginale all'interno della struttura camerale.

A fronte di 24 dipendenti in organico al 1 gennaio 2025, prevalgono le donne (21). Come detto, 6 unità sono a part-time; 8 dipendenti appartengono ad un nucleo familiare con figli minorenni (12 figli), 7 con almeno un figlio con età inferiore ai 14 anni, 3 con figli minori di 3 anni; 18 dipendenti risiedono al di fuori del capoluogo, 4 dei quali con un tempo medio stimato di percorrenza giornaliera casa/lavoro superiore a 60 minuti; 5 lavoratori sono assegnatari dei permessi della legge 104/92 (dati aggiornati al 30 gennaio 2025).

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.

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.

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, da ultimo, anche con riguardo alla gestione del lavoro agile.

La Camera di commercio di Sondrio ha aderito dal 2023 al progetto "Syllabus – Competenze digitali per la PA". 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).

¹⁰ Ad esempio, con l'organizzazione degli incontri in modalità webinar, oppure con l'adesione al servizio di rilascio centralizzato dei dispositivi di identità digitale.

¹¹ 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'), 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 2023/2025 Aggiornamento 2025

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).

Il Responsabile della Transizione al Digitale è il Segretario Generale, che è assistito da un funzionario esperto. La Camera di commercio di Sondrio ha adottato nel 2021 il Piano della Transizione al Digitale, previsto dall'art. 64-bis del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), approvato con D. Lgs. 7 marzo 2005, n. 82 e s.m.i. e che è pubblicato nella sezione <https://www.so.camcom.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/transizione-al-digitale>

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.

Lavoro agile: conclusioni.

La Camera di commercio di Sondrio presenta buone condizioni abilitanti –organizzative, professionali e digitali- per lo sviluppo del lavoro agile.

Tuttavia, la progressiva diffusione del part-time –nel rispetto delle disposizioni normative e contrattuali- si configura come un fattore che penalizza la flessibilità organizzativa della Camera di Sondrio, realtà di ridotte dimensioni.

Gli ambiti di miglioramento sono rilevabili, innanzitutto, nello sviluppo delle competenze professionali dei dipendenti, di tutti i livelli 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.

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 camerale, ambito rispetto al quale si dovrà insistere con specifiche azioni di comunicazione e, ove necessarie, di assistenza e formazione.

Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Sondrio

**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023/2025
Aggiornamento 2025**

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

Non si prevede al momento di procedere all’introduzione del telelavoro.

I criteri di gestione e sviluppo del lavoro agile presso la Camera di commercio di Sondrio per il 2023/2025 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. “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 degli allegati nn. 2 e 9 del Piano Nazionale Anticorruzione 2022” – Aggiornamento 2025.
3. I Fabbisogni di personale: la struttura organizzativa a tendere.
4. Criteri e modalità di attuazione del lavoro agile.