

4.4 – Fabbisogni del personale

La predisposizione del piano triennale per il fabbisogno del personale deve coniugare l'ottimale impiego delle risorse pubbliche disponibili e gli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ed assicurare il rispetto degli equilibri di finanza pubblica.

La determinazione del fabbisogno implica un'attività di analisi e una rappresentazione delle esigenze dal punto di vista quantitativo riferito alla consistenza numerica delle unità necessarie all'assolvimento della mission istituzionale, è necessario individuare parametri che possano definire un fabbisogno standard per attività omogenee e per i processi da gestire e qualitativo riferito alle professioni e competenze rispondenti alle esigenze dell'ente.

Rilevazione del fabbisogno

Nel rispetto dei principi dettati nelle Linee di indirizzo del Ministro per la semplificazione e la PA ai fini della predisposizione dei PTFP delle amministrazioni pubbliche, la programmazione dei fabbisogni di personale si realizza:

- in coerenza con la programmazione generale, quale presupposto per meglio perseguire gli obiettivi di performance organizzativa;
- privilegiando il potenziamento delle funzioni istituzionali (primarie) piuttosto che di quelle di supporto;
- avvalendosi di metodologie di standardizzazione dei bisogni e sull'individuazione di indicatori/parametri di *benchmarking* i quali consentano di razionalizzare i propri fabbisogni ed effettuare un confronto con attività, settori e tipologie di amministrazioni omogenee o assimilabili.

Analisi di dimensionamento

Riguardo all'ultimo aspetto in particolare, la CCIAA di Nuoro, in quanto parte della rete camerale, può avvalersi delle banche dati del sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio bilanci, Kronos, Pareto), che permettono di effettuare valutazioni di *benchmarking* innanzitutto prendendo in considerazione gli **indici di dimensionamento** e il relativo posizionamento rispetto al cluster dimensionale.

Dall'analisi degli indicatori, emergono le seguenti evidenze:

- la forza lavoro (espressa in FTE integrato, in unità equivalenti a 1 full time), rapportata al bacino imprenditoriale, si è attestata costantemente al di sotto della media di riferimento dei Cluster di sistema nell'ultimo quinquennio;
- l'incidenza delle funzioni di supporto (A-B) ammonta a poco meno della metà della forza lavoro produttiva camerale, ben al di sopra della media di cluster, testimoniando una capacità relativamente più bassa di allocare forza lavoro sui processi primari (rivolti all'utenza);
- per quanto riguarda l'incidenza delle funzioni primarie, la forza lavoro dedicata è più bassa del valore del cluster sia per quanto riguarda i servizi anagrafici e di tutela del mercato (C), che per le funzioni istituzionali di tipo promozionale (D-E);
- la scelta di ricorrere a servizi esterni integrativi della forza lavoro camerale, intrapresa a partire dal 2020, ha visto un trend in diminuzione, fino ad arrivare a circa il 5%, al di sotto di quanto avviene mediamente nel cluster.

Dimensionamento teorico FTE in funzione del bacino imprenditoriale



Indicatore	Algoritmo		2019	2020	2021	2022	2023
Dimensionamento del personale rispetto al bacino di imprese	N. risorse (esprese in FTE integrato) assorbite complessivamente dai processi camerali / 1.000 imprese attive al 31/12 (comprese UL)	CCIAA →	0,61	0,63	0,58	0,51	0,60
		Cluster nazionale	1,02	1,01	0,98	0,93	0,94
		Cluster dimensionale	1,13	1,09	0,99	0,94	0,95
Incidenza del personale delle funzioni istituzionali A-B	N. risorse (esprese in FTE integrato) assorbite dalle funzioni istituzionali A e B (servizi di supporto interni) / N. risorse (esprese in FTE integrato) assorbite complessivamente dai processi camerali	CCIAA →	31,77%	32,31%	36,04%	45,74%	45,23%
		Cluster nazionale	36,97%	36,81%	36,78%	36,45%	36,24%
		Cluster dimensionale	38,80%	38,69%	39,60%	37,83%	37,01%
Incidenza del personale della funzione istituzionale C	N. risorse (esprese in FTE integrato) assorbite dalla funzione istituzionale C (servizi anagrafici) / N. risorse (esprese in FTE integrato) assorbite complessivamente dai processi camerali	CCIAA →	45,88%	47,65%	44,29%	36,03%	33,69%
		Cluster nazionale	38,13%	37,58%	36,96%	36,65%	36,61%
		Cluster dimensionale	37,34%	36,83%	35,67%	34,81%	33,45%
Incidenza del personale delle funzioni istituzionali D-E	N. risorse (esprese in FTE integrato) assorbite dalle funzioni istituzionali D ed E (attività promozionali) / N. risorse (esprese in FTE integrato) assorbite complessivamente dai processi camerali	CCIAA →	22,35%	20,04%	19,67%	17,52%	20,48%
		Cluster nazionale	21,58%	22,39%	23,19%	24,37%	24,40%
		Cluster dimensionale	21,33%	22,35%	22,49%	24,82%	25,14%
Incidenza apporto dei servizi integrativi alla forza lavoro camerale	N. risorse (stimate in FTE equivalenti) attribuibili ai servizi integrativi della forza lavoro camerale nell'anno N / N. risorse (esprese in FTE integrato) assorbite complessivamente dai processi camerali	CCIAA →	26,03%	18,64%	13,69%	12,92%	5,01%
		Cluster nazionale	6,00%	7,50%	7,95%	8,70%	8,68%
		Cluster dimensionale	4,39%	5,79%	6,52%	6,95%	7,45%

Si procede, dunque, all'analisi di dimensionamento della forza lavoro dell'ente nel suo complesso: nel 2023, dall'annuale rilevazione di sistema («Kronos») la CCIAA di Nuoro constava di **19,97 FTE «integrato»** ossia comprensivo del personale interno camerale, di quello dell'Azienda speciale e dell'apporto sostitutivo in termini di servizi esterni. Questa configurazione è l'unica che rende possibile istituire efficaci ed esaustivi raffronti circa il dimensionamento dei processi tra i diversi enti del sistema camerale nazionale, ognuno dotato di un proprio peculiare assetto organizzativo (ricorso più o meno intensivo a servizi esternalizzati, presenza o meno di Aziende speciali cui, in alcuni casi, sono delegati interi processi).

Grazie all'indicatore del dimensionamento rispetto al bacino imprenditoriale, è possibile desumere il dimensionamento teorico che la Camera di Nuoro potrebbe assumere qualora convergesse al valore di riferimento di tale parametro a livello di sistema.

Ebbene, la forza lavoro della Camera si è attestata nel 2023 al di sotto del range di dimensionamento «teorico» ottenuto attraverso il *benchmarking* rispetto ai valori di riferimento a livello nazionale e dimensionale, facendo

registrare un gap di circa 11 FTE).

Spesa potenziale massima

Al di là della prospettiva del dimensionamento teorico, occorre tener conto di un vincolo consistente nel valore di **spesa potenziale massima**, calcolata a partire dall'ultima dotazione organica approvata, corrispondente a quella fissata dal Decreto MISE del 16/02/2018, la quale opera ormai come mero vincolo finanziario. Assumendo quale parametro di base lo stipendio tabellare riferito alla posizione iniziale di categoria, cui aggiungere gli oneri riflessi a carico dell'Amministrazione e l'Irap (ed escludendo gli oneri relativi al trattamento accessorio), viene calcolato il valore di spesa potenziale della CCIAA. I valori sono stati aggiornati al nuovo CCNL Funzioni Locali firmato il 16.11.2022.

Costo del personale in servizio al 31/12/2018

<i>profilo professionale</i>	<i>area</i>	<i>tempo %</i>	<i>n. posti coperti</i>	<i>stipendio tabellare personale in servizio</i>	<i>spesa totale finale in servizio - cessate+ assunzioni)</i>	<i>CPDEL</i>	<i>INAIL</i>	<i>IRAP</i>	<i>TOTALE (H+I+J+K)</i>
DIRIGENTE		100,00%	1	45.260,80	45.260,80	10.772,07	228,57	3.847,17 €	60.108,61 €
FUNZIONARIO	D1	100,00%	4	23.980,09	95.920,36	22.829,05	484,40	8.153,23 €	127.387,03
ISTRUTTORI	C	100,00%	11	22.039,41	242.433,51	57.699,18	1.224,29 €	20.606,85	321.963,82
OPERATORI ESPERTI	B3	100,00%	2	20.652,45	41.304,90	9.830,57	208,59	3.510,92 €	54.854,97
TOTALE			18	111.932,75 €	424.919,57	101.130,86 €	2.145,84 €	36.118,16	564.314,43

Di seguito si riporta il costo del personale in servizio al 31/12/2024.

<i>profilo professionale</i>	<i>area</i>	<i>tempo %</i>	<i>n. posti coperti</i>	<i>stipendio tabellare personale in servizio</i>	<i>nuovo tabellare 2022</i>	<i>tot tabellare</i>	<i>CPDEL</i>	<i>INAIL</i>	<i>IRAP</i>	<i>tot limite finale adeguato</i>
DIRIGENTE		100,00%	1		47.015,80	47.015,80	11.189,76	237,43	3.996,34	62.439,33
FUNZIONARIO	D1	100,00%	4		25.146,71	100.586,84	23.939,67	507,96	8.549,88	133.584,35
ISTRUTTORI	C	100,00%	11		23.175,61	254.931,71	60.673,75	1.287,41	21.669,20	338.562,06
OPERATORI ESPERTI	B3	100,00%	2		21.745,62	43.491,24	10.350,92	219,63	3.696,76	57.758,54
TOTALE			18		117.083,74	446.025,59	106.154,09	2.252,43	37.912,18	592.344,28
										-

Si ravvisa complessivamente la compatibilità finanziaria con il fabbisogno di personale, stimato come sopra indicato, non si riscontra per l'anno 2025 la presenza di dipendenti in soprannumero o in eccedenza e, conseguentemente non devono essere avviate procedure per la dichiarazione di esubero di personale.

La spesa potenziale massima sulla dotazione organica prevista per il triennio 2025-2027 che rispetta i limiti di cui al D.M. 16/02/2018 all. D e all'art. 1, comma 450, della L. 145/2018, è dettagliata nel prospetto suesposto.

Valutazione consistenza organica

Nei limiti di quanto resopossibile dalla spesa potenziale massima, come sopra calcolata, non essendoci state cessazioni nell'ultimo periodo, pertanto, non vi sono residui assunzionali a disposizione per procedere a nuove

acquisizioni di personale a tempo indeterminato per il triennio 2025-2027.

Si stabilisce che per il 2025 e al pari degli anni precedenti, allo scopo di garantire le funzioni istituzionali e per far fronte a progetti speciali di sviluppo dell'economia della propria circoscrizione territoriale, la Camera potrà fare ricorso a forme flessibili di lavoro, come disciplinate in generale per le P.A. dall'art. 36 del D.Lgs n. 165/2001 (T.U.P.I.), nel rispetto dei principi evocati da tali norme in relazione ai limiti di cui all'art. 23 D.Lgs n. 81/2015 e all'art. 9 comma 28 del D.L. n. 78/2010.

L'ente si riserva, in relazione alle esigenze organizzative dell'ente e a seguito di eventuali modifiche della relativa capacità di spesa derivanti da cessazioni al momento non prevedibili, la possibilità di modificare in qualsiasi momento la programmazione triennale del fabbisogno del personale.

4.5 – Piano della formazione

La Camera di commercio di Nuoro si impegna a promuovere e garantire un'adeguata offerta formativa a ogni dipendente, così come previsto nelle due Direttive del Ministro della Pubblica amministrazione del 23/03/2023, sul rafforzamento delle competenze del personale delle PP.AA. e del 28/11/2023 sulla misurazione e valutazione della performance dei dirigenti. La Direttiva recente del 14/01/2025 aumenta le ore di formazione che l'Amministrazione deve garantire ai dipendenti che passa da 24 ore a 40 ore annue.

In recepimento della recente direttiva del Ministro e, nel pianificare la formazione del proprio personale, la Camera si servirà delle offerte del sistema camerale (Infocamere e Si.Camera), oltre a quelle proposte dal Ministero della funzione pubblica nella propria piattaforma Syllabus e dalla Scuola nazionale dell'Amministrazione oltre a iniziative formative organizzate all'interno dell'ente e, per specifiche esigenze, anche da altri soggetti specializzati.

Sulla base dei fabbisogni formativi rappresentati dai responsabili delle U.O in funzione delle esigenze operative e di crescita professionale del personale del proprio settore, saranno individuate le azioni formative da realizzare concretamente, dando particolare attenzione alle misure formative finalizzate all'acquisizione di competenze per la transizione digitale, amministrativa ed ecologica oltre che competenze relative a valori e principi in materia privacy, prevenzione della corruzione, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, trasparenza e integrità.

Sarà possibile integrare la formazione del personale camerale grazie al piano formativo nazionale che Unioncamere porta avanti a partire dal 2017, che non prevede costi aggiuntivi di adesione per le Camere partecipanti e rappresenta un'importante misura di sviluppo e adeguamento delle competenze camerali. Anche nel 2025 proseguirà, infatti, l'erogazione di interventi formativi finalizzati, da un lato, al consolidamento dei saperi tecnici (es. focus tematici in tema di proprietà industriale e aiuti di stato), dall'altro, al potenziamento delle soft skill del middle management (elevate qualificazioni e funzionari) e del restante personale.

Il programma formativo sarà articolato in base a tre tipologie d'intervento:

- formazione obbligatoria;
- formazione trasversale;
- formazione tecnica e specialistica.

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



La fruizione delle iniziative formative - ai fini del necessario contenimento di costi e tempi - dovrà avvenire ordinariamente nella modalità «a distanza», limitando la partecipazione in presenza ai casi in cui tale modalità non sia contemplata.

TIPOLOGIA INTERVENTO FORMATIVO	INTERVENTI FORMATIVI PREVISTI	DESTINATARI
FORMAZIONE TECNICA E SPECIALISTICA	➔ Procedure di sistema per attività di back office	Uffici di staff e servizi preposti al presidio dei processi di supporto
	➔ Registro delle imprese: tenuta del Registro e le attività regolamentate	Personale del servizio Registro delle imprese e AIA
	➔ Registro delle imprese: sanzioni per omesse o tardive denunce	
	➔ Registro delle imprese: titolare effettivo	
	➔ Formazione su mediazione e arbitrato e quella relativa al corso per proposto dalla CNMA Camera Nazionale per la Mediazione e l'Arbitrato.	Responsabile del servizio di mediazione
	➔ Proprietà industriale	Personale del Servizio Brevetti e Marchi
	➔ Aiuti di stato	Personale del Servizio Contributi e compartecipazioni
FORMAZIONE TRASVERSALE	➔ Syllabus – competenze trasversali	Tutto il Personale camerale
	➔ Corsi di lingua Inglese	
	➔ Soft skill	
FORMAZIONE OBBLIGATORIA	➔ Anticorruzione, Trasparenza	Tutto il Personale camerale
	➔ Privacy	
	➔ Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro	
	➔ Formazione ai sensi dell'art. 12 DM 26/10/2012 n.230 – linea manageriale di aggiornamento permanente secondo le modalità stabilite da Unioncamere	Segretario Generale