



CAMERA DI COMMERCIO  
COMO-LECCO  
insieme per lo sviluppo

Allegato alla deliberazione della Giunta camerale n. 21 in data 6 febbraio 2025

---

# PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2025-2027

---

<b>CONTENUTI</b>		
<b>Premessa</b>	pag.	3
<b>Riferimenti normativi</b>	pag.	3
<b>Logica di pianificazione integrata e processo di elaborazione</b>	pag.	5
<b>Struttura del PIAO</b>	pag.	7
<b>1 Identità dell'Amministrazione</b>	pag.	7
<b>1.1 Mission e principali attività</b>	pag.	7
<b>1.2 Descrizione della struttura organizzativa</b>	pag.	8
<b>1.3 La mappa dei processi</b>	pag.	10
<b>1.4 Le risorse economiche disponibili</b>	pag.	16
<b>2 Analisi del contesto esterno</b>	pag.	19
<b>3 Valore pubblico performance e anticorruzione</b>	pag.	19
<b>3.1 Performance</b>	pag.	20
3.1.1 Pianificazione	pag.	20
3.1.2 Mappa strategica	pag.	20
3.1.3 Gli obiettivi strategici	pag.	22
3.1.4 Gli obiettivi operativi	pag.	24
3.1.5 Performance organizzativa e performance individuale – Le dimensioni della performance	pag.	29
3.1.6 Rischi corruttivi e trasparenza	pag.	29
3.1.7 Pari opportunità	pag.	30
3.1.8 Modalità di monitoraggio	pag.	30
<b>3.2 Anticorruzione e trasparenza</b>	pag.	31
3.2.1 Premessa	pag.	31
3.2.2 Il processo di elaborazione e adozione del PTPCT	pag.	32
3.2.3 Definizione aree di rischio e metodologia	pag.	33
3.2.4 Mappatura dei processi	pag.	33
3.2.5 Valutazione del rischio	pag.	34
3.2.6 Trattamento del rischio	pag.	40
3.2.7 Metodologia utilizzata nel processo di analisi e valutazione dei rischi	pag.	41
3.2.8 Monitoraggio e aggiornamento	pag.	42
3.2.9 Obiettivi contenuti nella sezione riferita alla performance	pag.	43
3.2.10 Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	pag.	43
3.2.10.1 Obiettivi e oggetto del programma triennale	pag.	43
3.2.10.2 Obblighi di pubblicazione sul sito web istituzionale	Pag.	44
3.2.10.3 Procedimento di elaborazione, adozione e attuazione del		

programma	pag.	44
3.2.10.4 Iniziative di comunicazione della trasparenza	pag.	45
3.2.10.5 Accesso civico	pag.	45
3.2.10.6 Posta elettronica certificata	pag.	46
<b>4 INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO</b>	pag.	47
<b>4.1 Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa</b>	pag.	47
<b>4.2 Organizzazione del lavoro agile</b>	pag.	48
<b>4.3 Semplificazione delle procedure e trasformazione digitale</b>	pag.	48
4.3.1 Quadro normativo	pag.	49
4.3.2 La trasformazione digitale delle Camere di Commercio	pag.	49
4.3.2.1 Iniziative realizzate per le Imprese	pag.	49
4.3.2.2 Attività e strumenti adottati per l'efficienza	pag.	50
4.3.3 Iniziative progettuali per il prossimo triennio	pag.	50
4.3.3.1 Servizi	pag.	50
4.3.3.2 Infrastrutture	pag.	51
4.3.4 Le competenze digitali del personale del sistema camerale e l'impegno per la formazione	pag.	51
<b>4.4 Fabbisogni del personale e di formazione</b>	pag.	52
4.4.1 Piano triennale dei fabbisogni del personale	pag.	53
4.4.1.1 Le norme generali di riferimento	pag.	53
4.4.1.2 La disciplina per le Camere di Commercio	pag.	55
4.4.1.3 La situazione della Camera di Commercio di Como-Lecco	pag.	56
4.4.1.4 Il piano dei fabbisogni di personale della Camera di Commercio di Como-Lecco 2025 - 2027	pag.	58
4.4.2 Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze	pag.	61
<b>4.5 Piano di razionalizzazione nell'utilizzo delle dotazioni strumentali nel triennio 2025-2027</b>	pag.	63
4.5.1 Premessa	pag.	63
4.5.2 Misure di razionalizzazione delle dotazioni strumentali	pag.	63
4.5.3 Misure di razionalizzazione delle autovetture di servizio	pag.	64
4.5.4 Misure di razionalizzazione dei beni immobili di proprietà	pag.	65
4.5.5 Misure di razionalizzazione della telefonia mobile	pag.	65
<b>5 MODALITA' DI MONITORAGGIO DEL PIANO</b>	pag.	66
<b>Allegato 1.1 Piano Performance 2025-2027</b>		
<b>Allegato 1.2 Comportamenti organizzativi, capacità professionali e competenze per profilo professionale anno 2025</b>		
<b>Allegato 2 Registro del Rischio 2025</b>		
<b>Allegato 3 Trasparenza Obblighi di pubblicazione obiettivi 2025</b>		

## ❖ Premessa

Il DL 80/2021 recante «Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa funzionale all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia» ha previsto l'adozione da parte delle pubbliche amministrazioni di un **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** (di seguito **PIAO**).

Il documento, che si propone di rappresentare una sorta di «testo unico della programmazione», introduce il concetto di «pianificazione integrata» e supera l'approccio frammentario dovuto alla sovrapposizione di vari interventi normativi in ambiti diversi (performance, trasparenza, anticorruzione, parità di genere, fabbisogni di personale, lavoro agile, ecc.).

Nella sua predisposizione è stato opportunamente fatto riferimento alle Linee Guida definite dalla Unione Italiana delle Camere di Commercio.

Il PIAO proposto intende assolvere a una funzione di strumento razionale di pianificazione in termini di supporto ai processi decisionali, in grado anche di migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione e di aumentare il grado di *accountability* verso l'esterno.

## ❖ Riferimenti normativi

Si riportano di seguito i principali riferimenti normativi e di indirizzo, ulteriori al già citato DL 80/2021 (articolo 6), relativi ai diversi temi e ambiti che il PIAO intende coordinare.

Adempimenti assorbiti dal Piao contenuti e schema tipo, nonché modalità semplificate per gli enti con meno di 50 dipendenti:

- D.P.R. 24 giugno 2022 n. 81 “Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”
- D.M. 24 giugno 2022 Decreto ministeriale del Ministro per la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze “Regolamento in materia di Piano integrato di attività e organizzazione, di cui all'articolo 6, comma 6, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021 n. 113

Ciclo della performance:

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

#### Anticorruzione e trasparenza:

- Legge 190/2012
- Deliberazione ANAC n. 1064/2019 (PNA 2019-2021)
- Documento ANAC approvato dal Consiglio dell’Autorità il 02/02/2022
- KIT Anticorruzione di Unioncamere per le CCIAA (Ottobre 2020)
- Deliberazione ANAC n. 17/2023 (PNA 2022)
- Deliberazione ANAC n. 605/2023 (aggiornamento 2023 del PNA 2022)

#### Pari opportunità:

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

#### Fabbisogni del personale:

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

#### Lavoro agile:

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

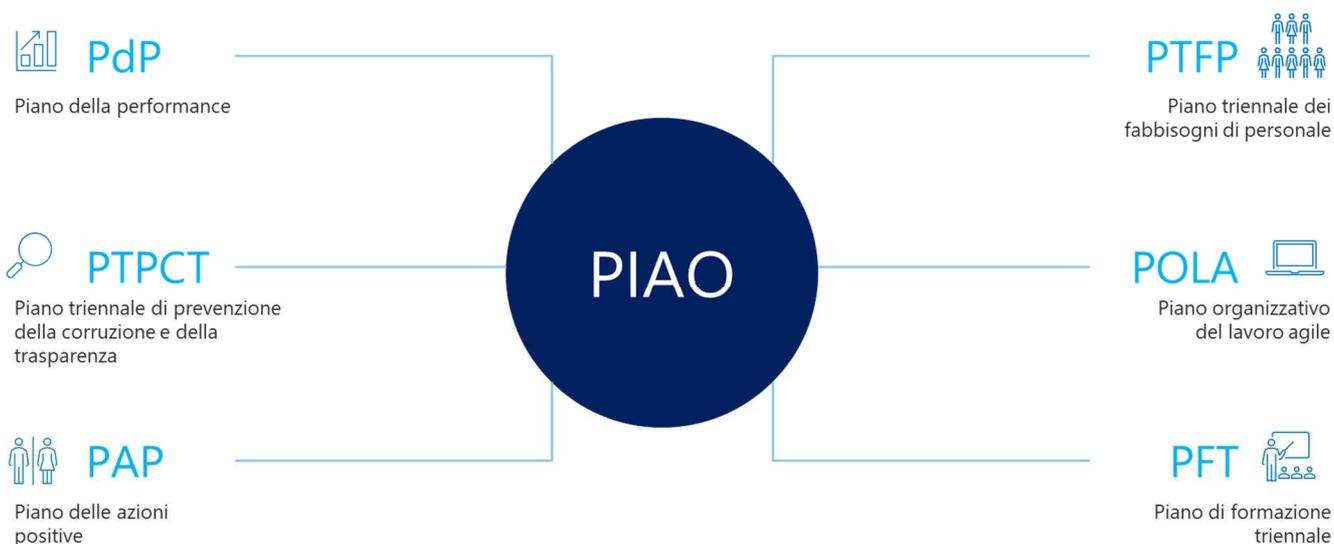
## ❖ Logica di pianificazione integrata e processo di elaborazione

Il PIAO è un documento di pianificazione con orizzonte temporale triennale.

In coerenza con quanto previsto dall'articolo 6 del DL n. 80/2021 raccoglie e mette a sistema i contenuti di una serie di documenti di programmazione fino ad oggi adottati in maniera indipendente e autonoma.

In particolare, il PIAO illustra:

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



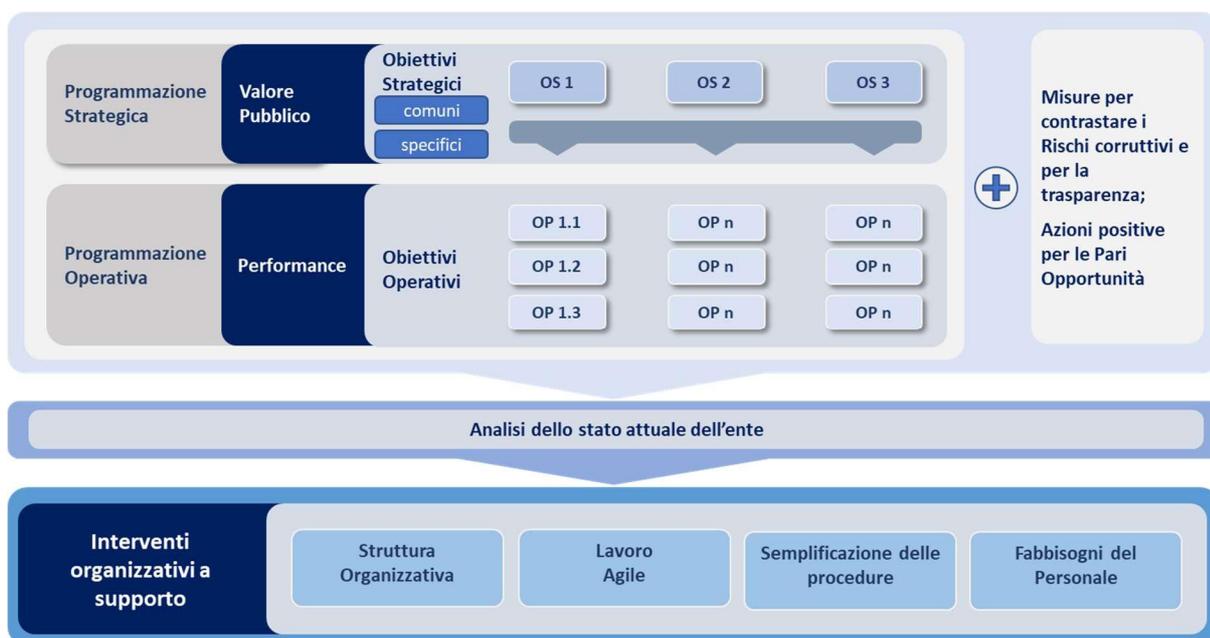
La logica di pianificazione integrata prevista dal PIAO consente il superamento della molteplicità e frammentazione degli strumenti di programmazione. Il nucleo informativo iniziale è costruito a partire dal livello strategico, nel quale viene illustrato il “valore pubblico” che l’Ente intende creare. Le linee pluriennali definite dagli organi di indirizzo sono tradotte in obiettivi strategici triennali, in coerenza con i quali sono a seguire individuati quelli operativi annuali.

In questo corpo complessivo è doveroso inserire le dimensioni del contrasto alla corruzione, della trasparenza e delle pari opportunità.

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

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

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

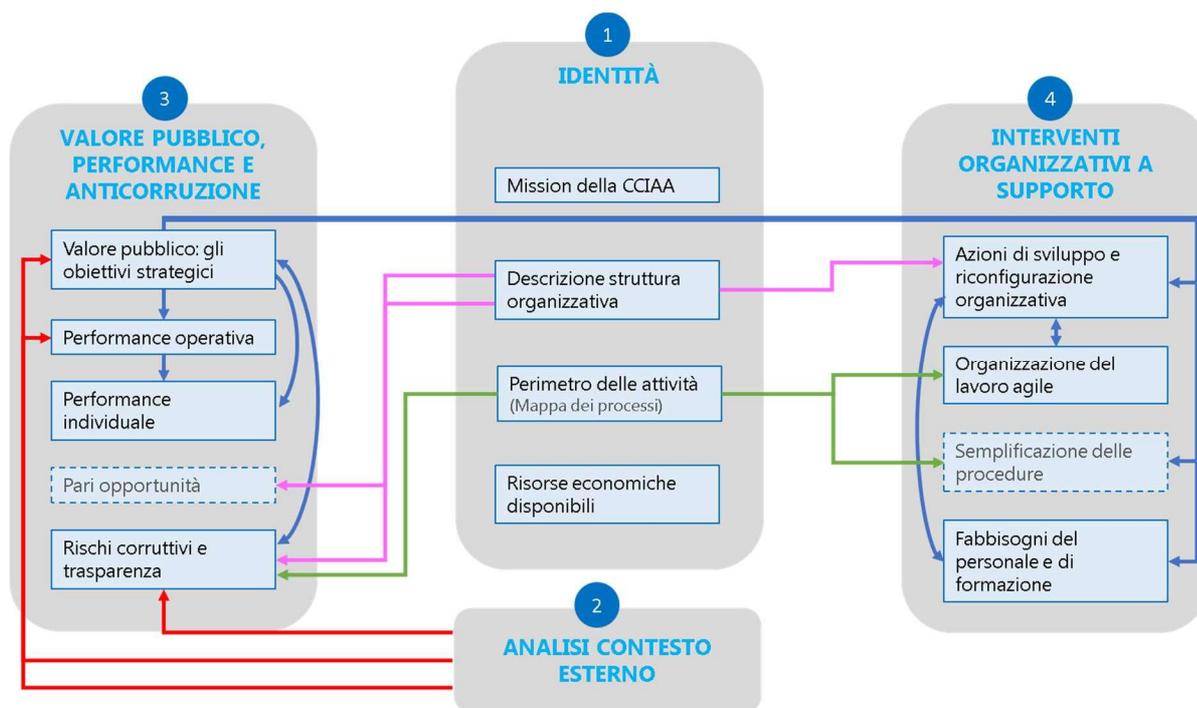


La realizzazione del PIAO chiama in causa il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, quello delle Risorse umane e il Controller, coinvolti nella produzione di specifici contenuti sotto la supervisione del Segretario Generale e, qualora possibile, con il confronto sul piano metodologico con l'OIV.

Viene utilizzata sotto il profilo operativo una piattaforma informativa integrata (Kronos) attraverso la quale gestire tanto la fase di pianificazione quanto quella di monitoraggio.

## ❖ Struttura del PIAO

La figura successiva illustra schematicamente i collegamenti tra le sezioni e i paragrafi del documento, per consentire di avere il quadro complessivo delle integrazioni esistenti.



## 1 IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE

### 1.1 Mission e principali attività

La Camera di Commercio di Como-Lecco è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo.

In particolare, l'Ente si propone di svolgere un ruolo propulsivo dello sviluppo territoriale lariano, definendo ambiti prioritari di intervento promozionale ed erogando servizi di natura amministrativa.

Le più recenti disposizioni normative riguardanti le Camere di Commercio hanno dettagliatamente definito le loro competenze e la mappa dei processi e dei servizi correlati.

Le funzioni svolte dall'Ente camerale sono principalmente riconducibili ai seguenti temi:



## 1.2 Descrizione della struttura organizzativa

### Organi dell'Ente

**Consiglio**, organo di indirizzo generale cui spettano la programmazione e l'approvazione dei bilanci, e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative del territorio), accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori, ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori e ad uno dei liberi professionisti.

**Giunta**, organo esecutivo dell'Ente, composto dal Presidente e da 7 membri eletti dal Consiglio.

**Presidente**, con funzioni di rappresentanza legale, politica e istituzionale dell'Ente.

**Collegio dei Revisori dei Conti**, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. Vigila in particolare sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L'Ente si avvale inoltre dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico nell'ambito del Ciclo della performance.

## **Struttura organizzativa**

Sotto il profilo operativo la Camera di Commercio di Como-Lecco è articolata in tre Aree dirigenziali, con al vertice il Segretario Generale.

A ciascuna Area dirigenziale fanno riferimento le unità organizzative, come di seguito esposto.

Area “Segreteria Generale e Servizi alle Imprese”, cui appartengono le unità organizzative Segreteria, Protocollo, Archivio e Comunicazione - Gestione Sviluppo Risorse Umane - Controllo e Qualità dei Servizi – Arbitrato e Mediazione – Servizio Polifunzionale di Como – Servizio Polifunzionale di Lecco – Servizio Polifunzionale di Cantù.

Area “Promozione Economica e Regolazione del Mercato”, cui appartengono le unità organizzative Promozione Economica – Innovazione e Digitalizzazione – Progetti Strategici – Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore – Studi e Statistica.

Area “Risorse Finanziarie e Strumentali”, cui appartengono le unità organizzative Contabilità e Bilancio – Provveditorato, Contratti e Sistemi Informatici – Diritto Annuale.

## **Risorse Umane**

Alla data di redazione del presente documento la Camera di Commercio di Como-Lecco opera con 77 dipendenti (con il corrispondente valore F.T.E. di 74,37), tutti aventi contratto di lavoro a tempo indeterminato, dei quali:

3 dirigenti

12 Funzionari/E.Q. (ex categoria D)

53 Istruttori (ex categoria C)

7 Operatori Esperti (ex categoria B)

2 Operatori (ex categoria A)

I dipendenti con contratto di lavoro a tempo parziale sono 11, pari al 14% del totale.

L’Ente svolge la propria complessiva azione istituzionale anche avvalendosi della sua Azienda Speciale Lario Sviluppo Impresa, attiva sui temi della formazione, dell’innovazione, dell’internazionalizzazione, della giustizia alternativa, dell’ambiente, dei servizi per la nuova imprenditoria.

Ad oggi il personale aziendale risulta pari a 10 unità.

## **Sedi operative sul territorio**

La Camera di Commercio di Como-Lecco ha proprie sedi operative sul territorio come di seguito riportato:

Como – via Parini 16

Lecco – via Tonale 28/30

Cantù – via Carcano 14

Taluni servizi sono altresì resi disponibili presso un presidio operativo intercamerale ubicato a Dubino (SO) via Spluga 35, da anni attivato sulla base di specifico accordo di collaborazione con la Camera di Commercio di Sondrio.

### 1.3 La mappa dei processi

La tabella seguente (tab. 1) rappresenta la mappatura di tutti i processi, con riferimento all'organizzazione camerale.

Si consideri peraltro che nel presente documento è doverosamente tenuto conto delle attività delegate all'Azienda Speciale Lario Sviluppo Impresa, ricomprese dunque nei processi considerati.

La mappa dei processi comprende sia quelli funzionali all'erogazione dei servizi alle imprese (cd «processi primari», contrassegnati con le lettere C e D), sia quelli di governo interno e di supporto alla gestione dell'ente (lettere A e B), oltre ad altri residuali (in regime di libero mercato).

tab. 1 - Mappatura dei processi della Camera di Commercio di Como-Lecco

MacroProcesso	Processo	SottoProcesso
A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione , monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.F Formazione Pianificazione , monitoraggio e controllo dell'Ente
		A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale
		A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli
		A1.1.3 Rendicontazione
		A1.1.4 Supporto agli organismi di valutazione e controllo
	A1.2 Compliance normativa	A1.2.F Formazione Compliance normativa
		A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza
		A1.2.2 Adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e altri obblighi normativi camerali
	A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.F Formazione Organizzazione camerale
		A1.3.1 Organizzazione camerale
		A1.3.2 Sviluppo del personale
		A1.3.3 Gestione e sviluppo dei sistemi informativi camerali
		A1.3.4 Processi di riorganizzazione
		A1.3.5 Gestione del CRM evoluto di sistema anche con l'impiego di strumenti I.A.
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi
A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali		
A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive		
A2.1.3 Assistenza e tutela legale		

	A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	<b>A2.2.F Formazione Promozione e sviluppo dei servizi camerali</b>
		A2.2.1 Scouting risorse nazionali e comunitarie
		A2.2.2 Promozione dei servizi camerali
	A2.3 Protocollo e gestione documentale	<b>A2.3.F Formazione Protocollo e gestione documentale</b>
		A2.3.1 Protocollo generale
		A2.3.2 Gestione documentale
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	<b>A3.1.F Formazione Comunicazione</b>
		A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza
		A3.1.2 Comunicazione interna
B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	<b>B1.1.F Formazione Gestione del personale</b>
		B1.1.1 Acquisizione del personale e selezioni interne
		B1.1.2 Trattamento giuridico del personale
		B1.1.3 Trattamento economico del personale
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	<b>B2.1.F Formazione Acquisti</b>
		B2.1.1 Acquisti beni e servizi
	B2.2 Patrimonio e servizi di sede	<b>B2.2.F Formazione Patrimonio e servizi di sede</b>
		B2.2.1 Patrimonio
		B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare
B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	<b>B3.1.F Formazione Diritto annuale</b>
		B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli
	B3.2 Contabilità e finanza	<b>B3.2.F Formazione Contabilità e finanza</b>
		B3.2.1 Contabilità
		B3.2.2 Finanza
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	<b>C1.1.F Formazione Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi</b>
		C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA
		C1.1.2 Procedure abilitative
		C1.1.3 Operazioni d'ufficio
		C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello
		C1.1.5 Servizi informativi e formativi connessi al Registro Imprese
		C1.1.6 Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese
		C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrativi RI, REA e AIA

	C1.2 Gestione SUAP	C1.2.F Formazione Gestione SUAP
		C1.2.1 Servizi SUAP rivolti alla PA
		C1.2.2 Servizi SUAP rivolti alle imprese
C2 Tutela e regolazione	C2.1 Tutela della proprietà industriale	C2.1.F Formazione Tutela della proprietà industriale
		C2.1.1 Supporto alla presentazione delle domande di deposito marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale
		C2.1.2 Interrogazione registri e altre attività di sportello
		C2.1.3 Servizi informativi, formativi e di assistenza specialistica in materia di proprietà industriale
	C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	C2.2.F Formazione Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
		C2.2.1 Predisposizione strumenti a tutela dell'equità contrattuale
		C2.2.2 Servizi a supporto dei consumatori
		C2.2.3 Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblica
		C2.2.4 Iniziative di repressione della concorrenza sleale
	C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	C2.3.F Formazione Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
		C2.3.1 Servizi di orientamento in materia di etichettatura e conformità prodotti
		C2.3.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori
	C2.4 Sanzioni amministrative	C2.4.F Formazione Sanzioni amministrative
		C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81
	C2.5 Metrologia legale	C2.5.F Formazione Metrologia legale
		C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica
		C2.5.2 Attività connesse alle autorizzazioni dei centri tecnici per tachigrafi analogici e digitali
		C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi
	C2.6 Registro nazionale dei protesti	C2.6.F Formazione Registro nazionale dei protesti
		C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte
		C2.6.2 Servizi informativi sul Registro Protesti
C2.6.3 Interrogazione del Registro Protesti e altre attività di sportello		
C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	C2.7.F Formazione Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	
	C2.7.1 Servizi di arbitro	

		C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale
		C2.7.3 Servizi di composizione delle crisi da sovraindebitamento
		C2.7.4 Servizi di informazione e formazione in materia di composizione delle controversie
		C2.7.5 Servizi di composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa (ex DL 118/21)
	C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	C2.8.F Formazione Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci
		C2.8.2 Rilevazione prezzi e tariffe
	C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	C2.9.F Formazione Gestione controlli prodotti delle filiere del made in italy e organismi di controllo
		C2.9.1 Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (vitivinicolo-olio-altri prodotti tipici)
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.F Formazione Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export
		D1.1.0 Bandi/Contributi per le attività di informazione, formazione e assistenza all'export
		D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export
		D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero
		D1.1.3 Assistenza specialistica per l'export (SAS)
	D1.2 Servizi certificativi per l'export	D1.2.F Formazione Servizi certificativi per l'export
		D1.2.1 Servizi certificativi per l'export
D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)	D2.1.F Formazione Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)
		D2.1.0 Bandi/Contributi per l'assistenza alla digitalizzazione delle imprese
		D2.1.1 Servizi informativi di supporto al digitale, all'innovazione, i4.0, Agenda Digitale e I.A.
		D2.1.2 Interazione con i Competence Center e le altre strutture partner nazionali e regionali
		D2.1.3 Servizi di assessment, orientamento e assistenza finanziaria per la digitalizzazione delle imprese (a domanda individuale)
	D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.F Formazione Servizi connessi all'agenda digitale
		D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione
		D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche

		D2.2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale
		D2.2.4 Gestione fascicolo elettronico d'impresa
D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali	D3.1.F Formazione Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali
		D3.1.0 Bandi/Contributi per la realizzazione di interventi nell'ambito del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali
		D3.1.1 Servizi informativi per l'orientamento e la promozione in materia di turismo e beni culturali
		D3.1.2 Progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e per la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale
		D3.1.3 Servizi di assistenza specialistica in materia di turismo, beni culturali ed eccellenze produttive
D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.1 Servizi per l'accesso al mondo del lavoro	D4.1.F Formazione Servizi per l'accesso al mondo del lavoro
		D4.1.0 Bandi/Contributi per i servizi volti all'accesso al mondo del lavoro
		D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)
		D4.1.2 Servizi per la transizione dal percorso formativo al lavoro (a domanda collettiva)
		D4.1.3 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)
		D4.1.4 Servizi individuali per l'orientamento e la transizione al mondo del lavoro
	D4.2 Orientamento alla creazione d'impresa	D4.2.F Formazione Orientamento alla creazione d'impresa
		D4.2.0 Bandi/Contributi per l'orientamento alla creazione d'impresa
		D4.2.1 Servizi di orientamento alla costituzione di nuove impresa domanda collettiva
		D4.2.2 Servizi individuali di orientamento alla costituzione di nuove imprese
	D4.3 Certificazione competenze	D4.3.F Formazione Certificazione competenze
		D4.3.0 Bandi/Contributi per la certificazione competenze
		D4.3.1 Iniziative a supporto della certificazione delle competenze (a domanda collettiva)
		D4.3.2 Servizi individuali a supporto della certificazione delle competenze
D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	D5.1.F Formazione Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile

		D5.1.0 Bandi/Contributi per le iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
		D5.1.1 Attività integrata in materia di ambiente, sviluppo sostenibile e transizione energetica
		D5.1.2 Servizi di assistenza tecnico-specialistica in materia ambientale ed ESG
	D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	<b>D5.3.F Formazione Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale</b>
		D5.3.1 Gestione Registri ambientali e MUD
		D5.3.2 Servizi informativi Registri ambientali e MUD
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	<b>D6.1.F Formazione Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa</b>
		D6.1.0 Bandi/Contributi per le iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
		D6.1.1 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese
		D6.1.2 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico
		D6.1.3 Servizi a supporto del ricambio generazionale e della trasmissione d'impresa
		D6.1.4 Sostegno all'accesso al credito
		D6.1.5 Servizi a supporto dell'imprenditorialità femminile
		D6.1.6 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle infrastrutture
		D6.1.3 Servizi individuali di assistenza per lo sviluppo d'impresa
	D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	<b>D6.2.F Formazione Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni</b>
		D6.2.0 Bandi/Contributi per la qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
		D6.2.1 Servizi informativi per la qualificazione delle imprese e delle filiere
		D6.2.2 Servizi di formazione e assistenza specialistica a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere
	D6.3 Tutela della legalità e contrasto alla criminalità	<b>D6.3.F Formazione Tutela della legalità e contrasto alla criminalità</b>
		D6.3.0 Bandi/Contributi per le attività di tutela della legalità e contrasto alla criminalità
		D6.3.1 Sportelli legalità
		D6.3.2 Servizi di supporto, informazione, orientamento e divulgazione degli strumenti di trasparenza e del contrasto della criminalità economica e ambientale
	D6.4 Osservatori economici e rilevazioni statistiche	<b>D6.3.F Formazione Osservatori economici e rilevazioni statistiche</b>
		D6.4.1 Servizi di informazione economica a supporto della competitività delle PMI
		D6.4.2 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati

E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto Annuale	E1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica	<b>E1.1.F Formazione Doppia transizione</b>
		E1.1.0 Bandi/Contributi per la Doppia transizione digitale ed ecologica
		E1.1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica
	E1.2 Formazione lavoro	<b>E1.2.F Formazione progetto Formazione lavoro</b>
		E1.2.0 Bandi/Contributi per Formazione lavoro
		E1.2.1 Formazione lavoro
	E1.4 Internazionalizzazione	<b>E1.4.F Formazione Internazionalizzazione</b>
		E1.4.0 Bandi/Contributi per Internazionalizzazione
		E1.4.1 Internazionalizzazione
	E1.5 Turismo	<b>E1.5.F Formazione Turismo</b>
		E1.5.0 Bandi/Contributi per Turismo
		E1.5.1 Turismo
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	<b>F1.1.F Formazione Valorizzazione patrimonio camerale</b>
		F1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerale
		F1.1.2 Erogazione servizi di convegnistica e spazi per eventi
		F1.1.3 Gestione biblioteche per la valorizzazione del patrimonio documentale camerale
	F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	<b>F1.2.F Formazione Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato</b>
		F1.2.1 Servizi fieristici
		F1.2.2 Servizi di laboratorio
		F1.2.3 Altri servizi erogati in regime di libero mercato

## 1.4 Le risorse economiche disponibili

La Camera di Commercio di Como-Lecco si è dotata di una programmazione pluriennale per il quinquennio 2025-2029, alimentata da una dotazione di risorse congrua per la realizzazione delle attività previste.

I cinque macro ambiti di intervento già evidenziati nel precedente Programma Pluriennale:

- competitività delle imprese;
- economie del territorio: cultura, turismo, paesaggio, food e sport;
- piattaforme della conoscenza, della formazione, dei saperi;
- reti e infrastrutture;
- welfare e coesione sociale

mantengono piena validità, e per ciascuno di essi, al fine di promuovere con successo un'economia sostenibile attraverso la trasformazione digitale ed ecologica delle imprese, risultano indispensabili:

- modalità più incisive di governance;
- interventi significativi sul capitale umano;
- orientamento obbligato all'innovazione, alla digitalizzazione, alla sostenibilità;
- efficaci azioni di supporto.

Le proiezioni economico-finanziarie poste a base delle indicazioni programmatiche riguardano l'ambito gestionale del "complesso aziendale" dell'Ente camerale, e considerano dunque anche la sua azienda speciale Lario Sviluppo Impresa.

La stima di interventi economici per la prima annualità del quinquennio accolgono un valore pari a 5.086.000 euro.

### I proventi previsti

L'entità del diritto annuale (euro 9.530.000) viene determinata in base agli importi e alle modalità di calcolo individuati dal Ministero dello Sviluppo Economico per i soggetti iscritti alla Camera di Commercio. Nelle previsioni per il 2025 sono stati recepiti gli importi attualmente vigenti, la stima dei versamenti in misura fissa da parte delle imprese individuali, quella dei versamenti proporzionali ai fatturati da parte degli altri soggetti (in particolare società di persone e società di capitali) e i tassi attesi di natalità/mortalità delle imprese iscritte al registro camerale.

Il 2025 rappresenta la terza e ultima annualità del programma autorizzato dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy che consentiva, per il triennio 2023-2025, la maggiorazione del 20% del diritto annuale finalizzata alla realizzazione delle progettualità approvate. I proventi da diritto annuale indicati per l'esercizio in corso sono quindi comprensivi di tale incremento, quantificabile in 1.100.000 euro circa.

Riguardo ai diritti di segreteria il dato preventivo accolto (euro 3.850.000) è basato sugli importi unitari attualmente vigenti e sul volume delle attività stimato, in ossequio al principio di prudenza.

L'entità dei contributi, trasferimenti e altre entrate (euro 188.000) comprende risorse e trasferimenti a cofinanziamento dell'attività promozionali, le somme assegnate dal Gestore Servizi Energetici per la produzione di energia elettrica presso la sede di Lecco, canoni di concessione/locazione e versamenti dell'Azienda speciale Lario Sviluppo Impresa per il trattamento economico omnicomprensivo delle posizioni dirigenziali camerali.

Gli altri proventi (euro 162.000) riguardano in particolare contributi, rimborsi e corrispettivi di natura commerciale quali ad esempio: vendita listino prezzi opere edili, cessioni beni destinati alla rivendita (documenti export), verifiche strumenti metrici, concessione in uso sale camerali, interventi nell'ambito delle operazioni a premio, gestione in convenzione di attività proprie degli Sportelli Unici delle Attività Produttive, attività in materia di risoluzione delle controversie e servizi digitali.

### Gli oneri previsti

La previsione dei costi per il personale (euro 4.000.000) è determinata applicando i contratti collettivi di comparto, scaduti in quanto riferiti al triennio 2019-2021.

Per quanto concerne il funzionamento dell'Ente (euro 3.529.000), i differenti mastri che compongono la voce complessiva accolgono oneri da sostenere per assicurare le attività amministrative, logistico-produttive e organizzative dell'Ente. Nella previsione sono ricomprese le somme da versare al bilancio dello Stato in ottemperanza delle vigenti disposizioni in materia di contenimento della spesa pubblica.

La previsione di interventi promozionali riguarda gli oneri per attività, progetti e iniziative per la promozione del sistema delle imprese e lo sviluppo dell'economia del territorio, direttamente gestiti dall'Ente ovvero realizzati tramite l'erogazione di contributi a terzi. A fronte di una previsione totale pari a 5.086.000 euro, gli oneri a destinazione vincolata (trasferimenti all'azienda speciale Lario Sviluppo Impresa, obbligazioni giuridiche assunte e partecipazione a organismi, associazioni e fondazioni) ammontano a 3.093.521 euro.

Sono previsti in bilancio i valori delle quote di ammortamento relative alle immobilizzazioni immateriali e materiali (beni a utilità pluriennale) e gli accantonamenti ai fondi oneri e svalutazione crediti per un importo pari a euro 2.790.000.

Dalla stima di proventi e oneri generati dalla gestione discende un primo margine di risorse negativo per 1.675.000 euro.

Il risultato della gestione finanziaria è positivo per 4.000 euro.

La previsione complessiva relativa all'anno 2025 espone un risultato negativo pari a 1.671.000 euro.

Il valore complessivo patrimoniale netto risultante dal bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2023 è pari a 54.463.779 euro. Per l'esercizio 2024, le stime di preconsuntivo indicano il conseguimento di un avanzo economico pari a 90.466 euro. La dotazione patrimoniale dell'Ente risulta pertanto ampiamente capiente per la copertura del disavanzo previsto per l'esercizio 2025.

La tabella che segue riporta i dati del preventivo annuale 2025.

VOCI DI ONERI \ PROVENTI E INVESTIMENTI	VALORI COMPLESSIVI					
	PREVENTIVO 2025 (A)	(A) %	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12.2024 (B)	PREVENTIVO AGGIORNATO 2024 (C)	(A - B) Δ%	(A - C) Δ%
<b>GESTIONE CORRENTE</b>						
<b>A) Proventi correnti</b>						
1) Diritto annuale	9.530.000	70%	9.960.000	9.947.036	-4%	-4%
2) Diritti di segreteria	3.850.000	28%	3.680.000	3.755.000	5%	3%
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	188.000	1%	231.268	205.000	-19%	-8%
4) Proventi da gestione di beni e servizi	162.000	1%	244.000	235.000	-34%	-31%
5) Variazioni delle rimanenze	-	0%	-	-	-	-
<b>Totale Proventi correnti (A)</b>	<b>13.730.000</b>	<b>100%</b>	<b>14.115.268</b>	<b>14.142.036</b>	<b>-3%</b>	<b>-3%</b>
<b>B) Oneri correnti</b>						
6) Personale	4.000.000	26%	3.973.000	4.000.000	1%	0%
7) Funzionamento	3.529.000	23%	3.462.817	3.535.000	2%	0%
8) Interventi economici	5.086.000	33%	4.434.586	4.982.036	15%	2%
9) Ammortamenti e accantonamenti	2.790.000	18%	2.853.400	3.020.000	-2%	-8%
<b>Totale Oneri correnti (B)</b>	<b>15.405.000</b>	<b>100%</b>	<b>14.723.802</b>	<b>15.537.036</b>	<b>5%</b>	<b>-1%</b>
<b>Risultato della gestione corrente (A-B)</b>	<b>-1.675.000</b>	<b>100%</b>	<b>-608.534</b>	<b>-1.395.000</b>	<b>175%</b>	<b>-20%</b>
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>						
10) Proventi finanziari	4.000	100%	64.000	64.000	-94%	-94%
11) Oneri finanziari	-	0%	-	-	-	-
<b>Risultato della gestione finanziaria</b>	<b>4.000</b>	<b>100%</b>	<b>64.000</b>	<b>64.000</b>	<b>-94%</b>	<b>-94%</b>
<b>SALDO COMPONENTI ORDINARIE (A-B +/-C)</b>	<b>-1.671.000</b>	<b>100%</b>	<b>-544.534</b>	<b>-1.331.000</b>	<b>-207%</b>	<b>-26%</b>
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>						
12) Proventi straordinari	-	-	635.000	12.000	-100%	-
13) Oneri straordinari	-	-	-	15.000	-	-
<b>Risultato della gestione straordinaria</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>635.000</b>	<b>3.000</b>	<b>-100%</b>	<b>-</b>
<b>AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B +/-C +/-D)</b>	<b>-1.671.000</b>	<b>100%</b>	<b>90.466</b>	<b>-1.334.000</b>	<b>-1947%</b>	<b>-25%</b>
<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>						
E) Immobilizzazioni immateriali	2.000	0%	-	5.000	-	-60%
F) Immobilizzazioni materiali	578.000	100%	225.000	580.000	157%	0%
G) Immobilizzazioni finanziarie	-	0%	2.500.000	2.500.000	-100%	-100%
<b>TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)</b>	<b>580.000</b>	<b>100%</b>	<b>2.725.000</b>	<b>3.085.000</b>	<b>-79%</b>	<b>-81%</b>

## 2 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

A fine settembre 2024 (ultima rilevazione disponibile) le imprese registrate erano 72.122, in aumento rispetto all'anno precedente dello 0,4%. Il saldo tra iscrizioni e cessazioni risulta positivo per 259 unità.

Nel corso dell'anno 2024 l'economia lariana, in termini di produzione, fatturato e ordini, ha registrato un rallentamento per le imprese industriali e di contro una crescita sia per quelle del settore commercio che per quelle dei servizi; con riferimento alle imprese del settore artigianato si è verificato un aumento in termini di produzione e ordini, ma una diminuzione di fatturato.

Per quanto concerne le ore di cassa integrazione nell'intera area lariana il dato espone un aumento del 40,7%; le ore complessive sfiorano i 9,1 milioni (CIG ordinaria +59,6%; CIG straordinaria -53,4%).

Riguardo alla complessiva situazione sotto il profilo della sicurezza è come di consueto presa in considerazione la relazione semestrale del Ministero dell'Interno al Parlamento sull'attività svolta e sui risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia. (Ultima disponibile relativa al secondo semestre 2023).

Il numero significativo di operazioni di polizia a contrasto della criminalità testimonia l'esistenza di interessi mafiosi principalmente orientati allo spaccio di stupefacenti al riciclaggio e all'usura.

Le più recenti indagini sviluppate dalle Forze dell'Ordine hanno inoltre messo in evidenza l'infiltrazione della criminalità organizzata nei settori economici maggiormente attrattivi del territorio (edilizia, noleggio manutenzione riparazione e commercio di autoveicoli, autotrasporto, commercio on line, lavorazione dei metalli e manutenzione e riparazione di macchine utensili).

Si consideri peraltro che, avendo a riferimento la ben nota rilevazione annuale de "Il Sole 24Ore" con riguardo all'indicatore "giustizia e sicurezza", Como e Lecco occupano rispettivamente nel 2024 il 3° e il 2° posto della classifica nazionale, entrambe in forte miglioramento rispetto all'anno precedente nel corso del quale risultavano in dodicesima e in venticinquesima posizione.

## 3 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

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

## 3.1 Performance

### 3.1.1 Pianificazione

Il presente Piano illustra il contenuto dei programmi di spesa, espone informazioni sintetiche relative ai principali obiettivi da realizzare e riporta gli indicatori individuati per quantificarli, con fissazione dei target 2025.

Gli obiettivi dell'Ente, ed in particolare quelli relativi alla promozione economica, sono evidentemente coerenti con i contenuti del Programma Pluriennale 2025-2029, approvato dal Consiglio camerale lo scorso mese di novembre.

Hanno dunque quale riferimento le individuate priorità strategiche dello sviluppo del capitale umano, di territorio e di impresa dell'intera area lariana.

L'impegno complessivo della Camera di Commercio è finalizzato ad una sempre più marcata infrastrutturazione economica, culturale e sociale del territorio funzionale allo sviluppo e alla crescita.

L'Ente camerale intende sostenere il tessuto imprenditoriale con interventi aventi a base risorse economiche adeguate, parte delle quali anche attinte da conseguiti avanzi patrimonializzati.

Importante rilevanza assumono peraltro anche quelle assicurate dall'aumento del 20% del diritto annuale approvato dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy per il triennio 2023-2025 con destinazione vincolata alla realizzazione di specifiche progettualità di sistema.

### 3.1.2 Mappa strategica

L'albero della performance è una mappa logica che espone graficamente i legami tra mandato istituzionale, missione, ambiti strategici, obiettivi strategici e piani operativi, per fornire una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata.

L'Ente ha in proposito deciso di adottare il modello della Balanced Scorecard (BSC) per la descrizione e successiva misurazione della propria performance organizzativa.

L'articolazione dell'albero della performance è dunque effettuata secondo le quattro prospettive previste da questa metodologia, coincidenti con gli ambiti strategici di seguito richiamati.

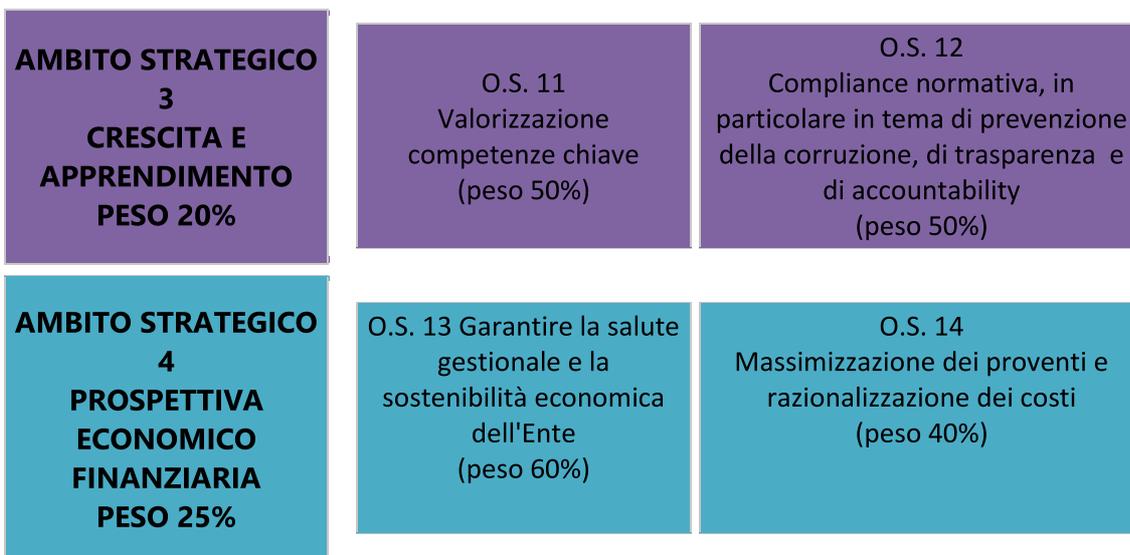
Prospettiva dello Sviluppo del tessuto economico locale, che definisce la strategia generale che l'Ente vuole attuare a favore degli stakeholder per dare risposte efficaci ai bisogni reali del territorio.

Prospettiva dei Processi interni, che individua obiettivi di loro miglioramento ed innovazione attraverso i quali poter meglio conseguire i risultati attesi nelle altre prospettive.

Prospettiva dell'Apprendimento e della crescita, che descrive le azioni che l'Ente si propone di realizzare per incrementare le competenze all'interno della struttura al fine di perseguire il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Prospettiva Economico-finanziaria, che misura la capacità di gestire le risorse economiche orientandole verso il conseguimento degli obiettivi strategici.

<b>MAPPA STRATEGICA (BSC)</b>  <b>AMBITO STRATEGICO 1</b> <b>SVILUPPO ECONOMICO LOCALE</b> <b>PESO 35 %</b>	<b>O.S. 1</b> Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica) (peso 13%)	<b>O.S. 2</b> Sostenere la competitività delle imprese con particolare riferimento a innovazione, digitalizzazione, turismo e cultura, ambiente e sviluppo sostenibile (peso 13%)	<b>O.S. 3</b> Sostenere la competitività dei territori (peso 12%)
	<b>O.S. 4</b> Sostenere la competitività delle imprese con particolare riferimento alla formazione e lavoro e alla regolazione del mercato (peso 12%)	<b>O.S. 5</b> Favorire la transizione burocratica e la semplificazione (peso 14%)	<b>O.S.6</b> Garantire efficaci servizi in materia di pubblicità legale delle imprese, trasparenza del mercato, concorrenza leale, tutela del consumatore e della fede pubblica, risoluzione extragiudiziale delle controversie, gestione delle situazioni di crisi e insolvenza (peso 11%)
	<b>O.S.7</b> Sostegno allo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese (peso 13%)	<b>O.S. 8</b> Garantire efficaci servizi amministrativi alle imprese in materia di riscossione del diritto annuale, di rimborso di diritti (annuale e di segreteria) e di pagamento dei fornitori (peso 12%)	
	<b>AMBITO STRATEGICO 2</b> <b>PROCESSI INTERNI</b> <b>PESO 20%</b>		
	<b>O.S. 9</b> Rivedere e semplificare le procedure interne (peso 55%)	<b>O.S. 10</b> Implementazione delle dotazioni multimediali e reti telefoniche (peso 45%)	



### 3.1.3 Gli obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici rappresentano gli scopi che l'amministrazione si propone di raggiungere per dare attuazione ai propri indirizzi programmatici, e vengono espressi attraverso una sintetica descrizione.

Unioncamere nazionale, nelle Linee Guida a suo tempo emanate, ha richiesto a tutti gli enti camerali l'inserimento di obiettivi comuni di Sistema come nucleo condiviso di programmazione, proponendo alcuni indicatori (per la Camera di Commercio di Como-Lecco corrispondono agli Obiettivi Strategici n. 1 – 5 – 7 – 13).

In data 18 gennaio 2024 Unioncamere ha peraltro suggerito alcune modificazioni da apportare ai contenuti del documento da predisporre, che l'Ente ha recepito per quanto possibile alla stringente data di scadenza della sua definizione.

Accanto a tali obiettivi comuni, l'Ente ha previsto altresì obiettivi specifici, rispondenti alle proprie peculiarità.

A ciascun obiettivo sono collegati degli indicatori, necessari per la sua misurazione e per monitorarne la realizzazione.

Il raggiungimento degli obiettivi strategici è espresso per il 50% dal perseguimento di quelli operativi sottostanti, e per il rimanente 50% dall'andamento degli indicatori che lo riguardano specificamente.

Per ciascuno di essi il documento fornisce una breve descrizione e il valore target, dunque il risultato atteso in ciascuna annualità del triennio 2025-2027.

Gli indicatori servono per misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo, in termini di qualità dei servizi, di efficienza e di efficacia, attraverso il confronto fra risultato conseguito e target, o risultato atteso.

Il Piano riporta inoltre il centro di responsabilità, ossia l'area dirigenziale a cui è attribuita la realizzazione di ciascun obiettivo.

Il prospetto che segue riepiloga gli obiettivi strategici correlati a ciascun relativo ambito.

Il quadro strategico è analiticamente indicato nel documento allegato, che rappresenta graficamente i legami tra mission, ambiti strategici, obiettivi strategici, obiettivi operativi.

## RIEPILOGO OBIETTIVI STRATEGICI PER AMBITO STRATEGICO

AMBITI STRATEGICI	PESO AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI	PESO OBIETTIVO STRATEGICO	MISSIONE (D.M. 27/03/2013)	PROGRAMMA (D.M. 27/03/2013)
<b>1 SVILUPPO ECONOMICO LOCALE</b>	<b>35%</b>	1 Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica)	13%	11	13
		2 Sostenere la competitività delle imprese con particolare riferimento a innovazione, digitalizzazione, turismo e cultura, ambiente e sviluppo sostenibile	13%	11	13
		3 Sostenere la competitività dei territori	12%	11	13
		4 Sostenere la competitività delle imprese con particolare riferimento alla formazione e lavoro e alla regolazione del mercato	12%	12	4
		5 Favorire la transizione burocratica e la semplificazione	14%	12	4
		6 Garantire efficaci servizi in materia di pubblicità legale delle imprese, trasparenza del mercato, concorrenza leale, tutela del consumatore e della fede pubblica, risoluzione extragiudiziale delle controversie, gestione delle situazioni di crisi e insolvenza	11%	12	4
		7 Sostegno allo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese	13%	16	5
		8 Garantire efficaci servizi amministrativi alle imprese in materia di riscossione del diritto annuale, di rimborso di diritti (annuale e di segreteria) e di pagamento dei fornitori	12%	32	3

<b>2 PROCESSI INTERNI</b>	<b>20%</b>	9 Rivedere e semplificare le procedure interne	55%	32	3
		10 Implementazione delle dotazioni multimediali e reti telefoniche	45%	32	3
<b>3 CRESCITA E APPRENDIMENTO</b>	<b>20%</b>	11 Valorizzazione competenze chiave	50%	32	2
		12 Compliance normativa, in particolare in tema di prevenzione della corruzione, di trasparenza e di accountability	50%	32	2
<b>4 PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA</b>	<b>25%</b>	13 Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'Ente	60%	32	3
		14 Massimizzazione dei proventi e razionalizzazione dei costi	40%	32	3

### 3.1.4 Gli obiettivi operativi

Gli obiettivi strategici richiamati in precedenza sono articolati in obiettivi operativi, definiti con specifico riferimento al primo esercizio del triennio di programmazione.

Per ogni obiettivo operativo sono individuati uno o più indicatori di risultato (KPI), utili a monitorarne il grado di raggiungimento. Ad ogni indicatore è attribuito un target, che indica il valore programmato o atteso per l'anno 2025.

I prospetti che segue riepilogano gli obiettivi operativi correlati a ciascun obiettivo strategico e gli obiettivi individuali ulteriori (cosiddette "azioni").

Il quadro operativo analitico è esposto nel documento **Allegato 1.1**.

Alcuni obiettivi sono già peraltro stati definiti in occasione dell'approvazione del P.I.R.A. - Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, parte integrante del Preventivo 2025 di cui alla deliberazione del Consiglio camerale n. 9 in data 19.12.2024.

<b>RIEPILOGO OBIETTIVI OPERATIVI PER OBIETTIVO STRATEGICO</b>		
<b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>	<b>CODICE OB. OP.</b>	<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>
1 Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica)	1.1	Offrire servizi mirati alle imprese , con particolare riferimento ai temi della transizione digitale ed ecologica

	1.2	Realizzazione progetti finanziati con risorse +20% DA - La doppia transizione digitale ed ecologica
2 Sostenere la competitività delle imprese con particolare riferimento a innovazione, digitalizzazione, turismo e cultura, ambiente e sviluppo sostenibile	2.1	Percorso per la realizzazione di alcuni goal dell'Agenda ONU 2030
	2.2	Partecipazione Fiere 2025 settore Turismo tramite ENIT
	2.3	Realizzazione progetti finanziati con risorse +20% DA - Turismo
	2.4	Iniziative turistico-culturali realizzate (indicatore comune regionale)
	2.5	Offrire servizi mirati alle imprese su tematiche relative alla sostenibilità, all'Economia circolare e allo sviluppo sostenibile
3 Sostenere la competitività dei territori	3.1	Realizzazione XXIII Giornata dell'Economia e relativo report statistico, volto a diffondere agli stakeholder dell'area vasta lariana informazioni aggiornate e dettagliate
	3.2	Analisi statistica dell'economia lariana
	3.3	Nel percorso di avvicinamento all'anno delle Celebrazioni Voltiane 2027, realizzare coerenti iniziative
	3.4	Supportare l'attività dei Tavoli territoriali (coordinati dalla Camera di commercio) per le province di Como e di Lecco e dei relativi gruppi di lavoro tematici
4 Sostenere la competitività delle imprese con particolare riferimento alla formazione e lavoro e alla regolazione del mercato	4.1	Realizzazione progetti finanziati con risorse +20% DA - Formazione lavoro
	4.2	Realizzare iniziative di orientamento verso le professioni STEAM, con particolare attenzione alla parità di genere e allo sviluppo sostenibile
	4.3	Supportare le Istituzioni scolastiche nei processi di certificazione delle competenze, acquisite dagli studenti nei PCTO
	4.4	Diffusione di informazioni e approfondimenti relativi all'orientamento alle professioni e al matching tra domanda e offerta di lavoro, con particolare attenzione all'ambito sportivo in vista delle Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026
	4.5	Realizzazione listino prezzi dei materiali e delle opere edili di Como e di Lecco
	4.6	Dare completa attuazione alle attività previste dal Piano di Vigilanza e Controllo anno 2025
	4.7	Promuovere iniziative di diffusione della cultura della legalità - Sviluppo di azioni di comunicazione e formazione

	4.8	Promuovere iniziative di diffusione della normazione volontaria mediante sportelli assistiti e formazione specialistica
	4.9	Attivare in collaborazione con enti territoriali nuovi servizi di orientamento all'autoimprenditorialità, rivolti a aspiranti imprenditori "under 35"
	4.10	Supportare le attività camerali in tema di promozione dell'imprenditoria femminile, con particolare riguardo alle iniziative per promuovere la certificazione della parità di genere e per contrastare la violenza di genere
5 Favorire la transizione burocratica e la semplificazione	5.1	Mantenimento degli standard qualitativi relativi all'evasione delle pratiche del R.I. (N.B.: in caso di eventi straordinari connessi a scadenze normative, le pratiche ad essi attinenti non verranno conteggiate)
	5.2	Organizzazione di incontri formativi rivolti all'utenza per illustrare la nuova piattaforma telematica per la richiesta di certificati e visti per l'estero
6 Garantire efficaci servizi in materia di pubblicità legale delle imprese, trasparenza del mercato, concorrenza leale, tutela del consumatore e della fede pubblica, risoluzione extragiudiziale delle controversie, gestione delle situazioni di crisi e insolvenza	6.1	Allineamento dell'ODM camerale alle novità introdotte dalla Riforma Cartabia con definizione di modelli operativi da applicarsi anche all'analogo ODM afferente all'Azienda speciale Lario Sviluppo Impresa
	6.2	Assicurare il tempestivo svolgimento della procedura dell'Organismo per la Composizione della Crisi da sovraindebitamento
	6.3	Favorire la conoscenza e l'utilizzo degli strumenti a disposizione di imprese, consumatori e professionisti per la composizione della crisi di impresa, il sovraindebitamento e la risoluzione di controversie
7 Sostegno allo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese	7.1	Attività di promozione internazionale delle imprese
	7.2	Realizzazione progetti finanziati con risorse +20% DA - Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali: i punti S.E.I.
8 Garantire efficaci servizi amministrativi alle imprese in materia di riscossione del diritto annuale, di rimborso di diritti (annuale e di segreteria) e di pagamento dei fornitori	8.1	Garantire servizi tempestivi all'utenza in materia di diritto annuale
	8.2	Garantire pagamenti ai fornitori entro le scadenze di legge (decorrenza dei termini a partire dal ricevimento della fattura)
9 Rivedere e semplificare le procedure interne	9.1	Gestione inventario
	9.2	Assistenza informativa all'utenza relativa al pagamento del diritto annuale

	9.3	Utilizzo del servizio on-line del portale del reclutamento inPA per la gestione di bandi di concorso
10 Implementazione delle dotazioni multimediali e reti telefoniche	10.1	Potenziamento utilizzo dotazioni informatiche
	10.2	Ottimizzazione utilizzo software open source
11 Valorizzazione competenze chiave	11.1	Ai fini della rilevazione dell'indicatore comune regionale "7 Salute CdC - Grado di copertura delle attività formative per il personale", monitoraggio e aggiornamento costante del database formazione del personale
	11.2	Accompagnare il passaggio al sistema unico di contabilità economico-patrimoniale "accrual" previsto dalla riforma 1.15 del PNRR
	11.3	Attivazione percorso per l'accrescimento delle competenze di personale neo-inserito all'interno dell'area dirigenziale Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
12 Compliance normativa, in particolare in tema di prevenzione della corruzione, di trasparenza e di accountability	12.1	Garantire la pubblicazione degli atti deliberativi entro il termine regolamentare prefissato (10 gg)
	12.2	Dare attuazione agli adempimenti previsti dal PTPCT-PIAO in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione
	12.3	Predisposizione della ricognizione annuale delle partecipazioni societarie e dell'eventuale piano ordinario di razionalizzazione
13 Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'Ente	13.1	Manutenzione straordinaria immobile Via Castelnuovo - Como
14 Massimizzazione dei proventi e razionalizzazione dei costi	14.1	Emissione dei ruoli esattoriali in epoca il più possibile ravvicinata rispetto all'annualità di riferimento. Obiettivo 2025: emissione del ruolo diritto annuale 2022
	14.2	Emissione dei ruoli su ordinanze notificate al 31/12/2024
	14.3	Gestione delle ordinanze relative a verbali di accertamento di illecito amministrativo per mancata comunicazione al Registro delle Imprese del domicilio digitale
	14.4	Realizzare il report di rilevazione dei costi dei processi camerali 2024 per la coerente definizione del fabbisogno ottimale di risorse da assegnare a ciascuno
	14.5	Monitorare in tempo reale il grado di utilizzo delle risorse per interventi economici, con allineamento dei dati presenti nel sistema di contabilità rispetto alle prenotazioni di utilizzo del budget

## RIEPILOGO OBIETTIVI INDIVIDUALI ULTERIORI (AZIONI)

N. AZIONE	DESCRIZIONE
1	Carta dei servizi della Camera di Commercio di Como-Lecco
2	Monitoraggio dei principali procedimenti camerali e rilevazione dei tempi medi di loro svolgimento
3	Garantire assistenza telefonica efficiente a utenti interni ed esterni - centralino
4	Servizio Protocollo camerale e aziendale
5	Garantire assistenza operativa a utenti interni - segreteria
6	Gestione delle richieste esterne di concessione in uso delle sale camerali
7	Aggiornamento Portale Trasparenza
8	Presidio e gestione delle richieste di informazioni pervenute attraverso il sito web istituzionale camerale
9	Valorizzazione della comunicazione sui canali social camerali
10	Verifica ed eventuale integrazione/rettifica delle posizioni assicurative del personale proveniente dalla CCIAA di Lecco, contenute nella banca dati INPS Passweb, che raccoglie i dati di anzianità contributiva dei dipendenti pubblici
11	Revisione del vademecum del dipendente pubblicato sulla intranet camerale a seguito rinnovo CCNL e novità normative
12	Creazione database con anagrafica dei componenti il nuovo Consiglio camerale nel programma di gestione delle retribuzioni, al fine dell'erogazione dei compensi previsti
13	Effettuazione dei controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive e/o altra documentazione prodotta dai partecipanti alle procedure selettive
14	Pubblicazione dei tassi di assenza trimestrali distinti per uffici di livello dirigenziale
15	Svolgimento di incontri periodici dei responsabili dei Servizi Polifunzionali finalizzati all'allineamento operativo e alla definizione di soluzioni per eventuali criticità riscontrate e condivise
16	Garantire, in termini di chiarezza, completezza e disponibilità verso l'utenza, l'ottimale erogazione del servizio di sportello al pubblico
17	Garantire, in termini di chiarezza, completezza e disponibilità verso l'utenza, l'ottimale erogazione del servizio di assistenza telefonica
18	Svolgimento attività di controllo delle pratiche dell'Albo Regionale Cooperative Sociali
19	Predisposizione e notifica di verbali di accertamento di infrazione amministrativa relativi a pratiche anno 2025
20	Consolidamento presidio procedure per l'incasso dei ruoli, modelli F24 e PAGOPA

## Obiettivo individuale ulteriore per Segretario Generale e Dirigenti

Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale di ciascuna area  $\geq 95\%$  (percentuale di dipendenti dell'area che hanno seguito almeno un'attività formativa).

### 3.1.5 Performance organizzativa e performance individuale – Le dimensioni della performance

La valutazione è un processo unitario che si riferisce all'insieme dei risultati prodotti dall'Ente camerale. Considerato che i risultati conseguiti dall'organizzazione risultano determinati non solo da elementi strutturali, ma anche dall'apporto quali-quantitativo delle singole risorse che operano in essa, è possibile distinguere fra:

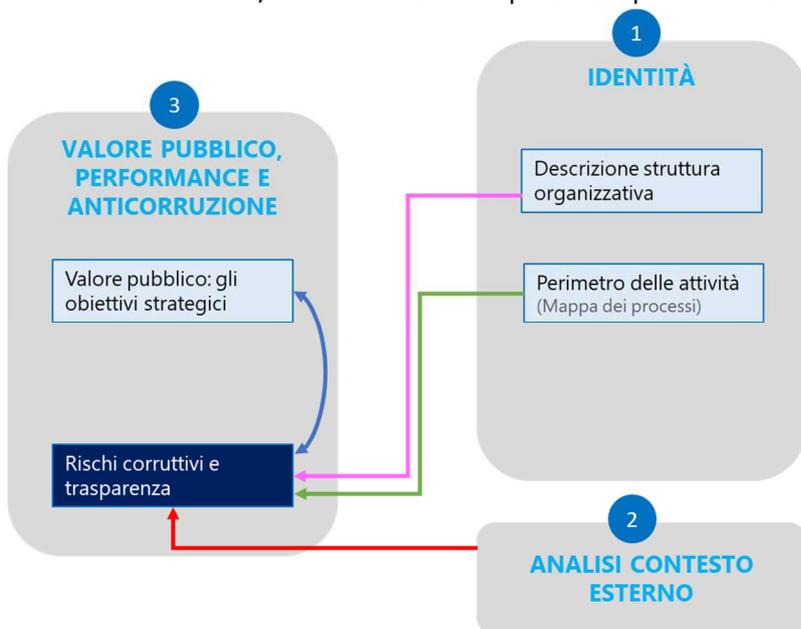
valutazione della performance organizzativa, che prende in considerazione i risultati prodotti dall'Ente camerale nel suo insieme o da singole articolazioni organizzative;

valutazione della performance individuale, che prende in considerazione i contributi forniti individualmente da coloro che lavorano all'interno dell'Ente e il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai singoli e alle unità organizzative di appartenenza.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2025, documento al quale è fatto rinvio, dettaglia il procedimento applicato per la valutazione di quella organizzativa dell'Ente e delle sue aree dirigenziali, anche altresì esponendo le modalità attraverso le quali riscontrare le performance individuali.

### 3.1.6 Rischi corruttivi e trasparenza

Per garantire il collegamento tra la misurazione della performance e la prevenzione della corruzione, il documento in esame prevede esplicitamente un obiettivo strategico (denominato "Compliance normativa, in particolare in tema di prevenzione della corruzione, di trasparenza e di accountability") e un sottostante obiettivo operativo che prevede come target la completa attuazione agli adempimenti che saranno individuati dal PTPCT/PIAO in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione.



### 3.1.7 Pari opportunità



L'Ente camerale dedica una particolare attenzione alle tematiche relative alla parità di genere.

A titolo esemplificativo si riportano le declaratorie di due obiettivi operativi, già esplicitati all'interno della sezione "Valore Pubblico, Performance":

4.2 - Realizzare iniziative di orientamento verso le professioni STEAM, con particolare attenzione alla parità di genere e allo sviluppo sostenibile;

4.10 - Supportare le attività camerali in tema di promozione dell'imprenditoria femminile, con particolare riguardo alle iniziative per promuovere la certificazione della parità di genere e per contrastare la violenza di genere.

### 3.1.8 Modalità di monitoraggio

Il monitoraggio del Valore pubblico e della Performance operativa avviene secondo le modalità stabilite dal Decreto Legislativo n. 150 del 2009, in particolare ai seguenti articoli:

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

## 3.2 Anticorruzione e trasparenza

### 3.2.1 Premessa

Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione è lo specifico documento, previsto dall'art. 1 della Legge 6 novembre 2012 n. 190, attraverso il quale le Pubbliche Amministrazioni effettuano l'analisi e la valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e indicano gli interventi organizzativi volti a prevenirlo (art. 1 comma 5).

L'articolo 6 del D.L. 80/2021, convertito con modificazioni nella L. 113/2021, ha previsto che il documento venga inserito all'interno del Piano integrato di attività e organizzazione (c.d. PIAO) e risulti integrato con gli altri di programmazione in precedenza autonomi e distinti.

La circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica e il Piano Nazionale Anticorruzione hanno chiarito che il concetto di corruzione deve essere inteso in senso lato, come comprensivo delle varie situazioni – evidentemente più ampie della fattispecie penalistica – in cui nell'ambito dell'attività amministrativa si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati, indipendentemente dal fatto che il distorto funzionamento posto in essere abbia avuto successo oppure sia rimasto a livello di tentativo.

Con l'adozione del Piano la Camera di Commercio di Como-Lecco si prefigge l'obiettivo di prevenire, e nel caso di contenerne efficacemente gli effetti, le situazioni di malfunzionamento dell'amministrazione in precedenza richiamate.

Per perseguire tale scopo il documento programmatico:

- individua le attività camerali nel cui ambito possono verificarsi eventi potenzialmente riconducibili al fenomeno "corruzione";
- stabilisce l'accessibilità ad una serie di dati, notizie e informazioni concernenti la propria organizzazione ed il proprio funzionamento, anche attraverso la predisposizione del documento inserito nella sezione del sito web istituzionale dedicata alla trasparenza;
- prevede forme diffuse di controllo sociale dell'operato dell'Ente, a tutela della legalità, della cultura dell'integrità e dell'etica pubblica;
- rimarca l'opportunità dello svolgimento di specifiche attività informative e formative finalizzate all'aumento della consapevolezza di come determinati comportamenti possono sconfinare nell'illecito oppure, pur penalmente non rilevanti, rischiano di aumentare la "corruzione percepita" dall'utente in termini di sospetto di disparità di trattamento o di favoritismi.

I contenuti del documento sono definiti in conformità al Piano Nazionale Anticorruzione predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica e approvato dalla CiVIT con deliberazione n. 72/2013, e in ottemperanza delle indicazioni integrative e dei chiarimenti successivamente forniti con proprie deliberazioni dall'ANAC.

Nella sua stesura si è altresì tenuto conto dei risultati del monitoraggio dell'andamento del Piano triennale di prevenzione 2024-2026, effettuato dal Responsabile per la Prevenzione e per la Trasparenza e pubblicato sul sito web istituzionale camerale.

### 3.2.2 Il processo di elaborazione e adozione del PTPCT

Nella seguente sezione è ripercorso il processo di elaborazione del Piano e sono definite le responsabilità delle varie fasi.

<b>Fase</b>	<b>Attività</b>	<b>Soggetti responsabili</b>
Elaborazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione	Promozione e coordinamento del processo di formazione del Piano	Responsabile anticorruzione e trasparenza (Segretario Generale) OIV
	Individuazione dei contenuti del Piano	Tutte le aree/uffici dell'amministrazione
	Redazione	Responsabile anticorruzione e trasparenza
Adozione del Piano triennale di prevenzione della corruzione		Giunta
Attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione	Attuazione delle iniziative del Piano ed elaborazione, aggiornamento e pubblicazione dei dati	Aree/uffici indicati nel Piano triennale
	Controllo dell'attuazione del Piano e delle iniziative ivi previste	Responsabile anticorruzione e trasparenza
Monitoraggio e audit del Piano triennale di prevenzione della corruzione	Attività di monitoraggio periodico interno sulla pubblicazione dei dati e sulle iniziative in materia di lotta alla corruzione	Soggetto/i indicati nel Piano triennale
	Audit sul sistema della trasparenza e integrità. Attestazione dell'assolvimento degli obblighi in materia di mitigazione del rischio di corruzione	OIV

Il Piano è aggiornato annualmente, secondo una logica di programmazione scorrevole, tenendo conto degli obiettivi strategici e operativi fissati dagli organi di vertice, delle modifiche normative e delle indicazioni fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dall'ANAC (Autorità Nazionale AntiCorruzione). Il documento deve essere eventualmente aggiornato anche qualora intervengano rilevanti mutamenti organizzativi dell'Ente.

Nella predisposizione del Piano è tenuto conto delle indicazioni fornite dai principali stakeholder, con i quali la Camera di Commercio è in costante contatto, anche in ragione della presenza negli organi camerali dei rappresentanti sul territorio di tutte le categorie economiche, delle Organizzazioni sindacali e dei Consumatori.

Come previsto dalla L. 190/2012, il Responsabile della prevenzione della corruzione rende annualmente disponibile sul sito web istituzionale la relazione riguardante i risultati dell'attività svolta. Per quella riferita all'esercizio appena concluso la pubblicazione è stata effettuata in data 31.01.2025.

### 3.2.3 Definizione aree di rischio e metodologia

La "gestione del rischio corruzione" è il processo con il quale si individua e si misura il rischio, e successivamente si sviluppano le azioni finalizzate a ridurre le probabilità che questo si verifichi. Attraverso il PTPCT si pianificano le azioni proprie del processo, che richiedono meccanismi di consultazione con il personale dedicato e il coinvolgimento attivo dei referenti che presidiano i diversi ambiti di attività.

Le principali fasi delle attività di "gestione del rischio corruzione" sono le seguenti:

- mappatura dei processi;
- valutazione del rischio;
- trattamento del rischio;
- monitoraggio.

A ciascuna di esse sono di seguito dedicati specifici passaggi.

### 3.2.4 Mappatura dei processi

La mappatura consiste nell'individuazione del processo, delle sue fasi e attività, nonché delle correlate responsabilità relativamente alle quattro Aree di rischio obbligatorie indicate nell'allegato 2 del Piano Nazionale Anticorruzione 2013 (Area A: acquisizione e progressione del personale; Area B: contratti pubblici; Area C: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario privi di effetto economico immediato per il destinatario; Area D: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario con effetto economico immediato per il destinatario), e a quelle ulteriori individuate successivamente da ANAC e dalla Camera di Commercio stessa sulla base delle proprie specificità operative (Area E: sorveglianza e controlli; Area F: risoluzione delle controversie; Area G: gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio).

L'impostazione del Piano Nazionale Anticorruzione 2019 ripresa anche nel Piano Nazionale 2022 impone la mappatura e l'analisi di tutti i processi, con riferimento all'organizzazione, con progressività di tempistiche, valutando e affrontando il rischio solo qualora effettivamente necessario.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza ha pertanto proseguito il lavoro di approfondimento iniziato gli anni scorsi attraverso il metodo della consultazione di gruppi di lavoro.

Da un confronto allargato con i responsabili di unità organizzativa e a fronte di un più esteso esame, sono stati considerati tutti i processi (e le loro principali fasi) e sono stati identificati quelli che, in ragione della loro natura e peculiarità, risultino potenzialmente esposti a rischi corruttivi.

Nel presente documento è doverosamente tenuto conto delle attività delegate all'Azienda Speciale Lario Sviluppo Impresa, ricomprese dunque nei processi considerati.

Per quanto riguarda la rappresentazione in tabella dei processi della Camera di Commercio di Como-Lecco si rinvia al paragrafo 1.3 "La mappa dei processi".

Di seguito invece si riporta la tabella che evidenzia le aree nelle quali sono ricompresi processi considerati a rischio.

## Are a rischio

N.	Tipo Area	Questo elenco è collegato alle Schede Rischio "SR" di analisi e valutazione del rischio	Grado di rischio
1	AREE GENERALI	A) Acquisizione e progressione del personale	Medio
2	AREE GENERALI	B) Contratti pubblici	Medio-Alto
3	AREE GENERALI	C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Medio
4	AREE GENERALI	D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Medio
5	AREE SPECIFICHE	E) Area sorveglianza e controlli	Medio
6	AREE SPECIFICHE	F) Risoluzione delle controversie	Medio
7	AREE GENERALI	G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Medio-Alto

### 3.2.5 Valutazione del rischio

La valutazione per ciascun processo si sviluppa attraverso l'identificazione degli eventi rischiosi mediante la consultazione di banche dati, l'esame delle segnalazioni eventualmente pervenute, i momenti di confronto con i responsabili delle articolate funzioni dell'Ente, il "benchmarking" con amministrazioni simili, la considerazione delle situazioni di corruzione potenzialmente applicabili alla Camera di Commercio, l'approfondimento di ciascuno dei fattori di criticità individuati.

Sono stati in questo senso individuati i seguenti fattori abilitanti gli eventi rischiosi: a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli); b) mancanza di trasparenza; c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento; d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto; e) scarsa responsabilizzazione interna; f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi; g) inadeguata diffusione della cultura della legalità.

E' stato successivamente stimato il grado di esposizione al rischio a livello di processo, utilizzando un approccio di tipo qualitativo, motivando la valutazione e garantendo la massima trasparenza. A questo scopo sono stati utilizzati i seguenti criteri di valutazione (Key Risk Indicator).

Scheda di valutazione del rischio	
Probabilità	
Indici di valutazione della probabilità (1)	
<b>Livello di interesse "esterno"(1.1)</b>	
<b>Presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo</b>	
Livello di interesse basso, ricadute prevalentemente interne all'Amministrazione	1
Livello di interesse medio basso, effetti, economici e non, poco rilevanti su soggetti esterni	2
Livello di interesse medio, effetti, economici e non, rilevanti su soggetti esterni	3
Livello di interesse medio-alto, effetti, economici e non, molto rilevanti su soggetti esterni	4
Livello di interesse alto, effetti, economici e non, estremamente rilevanti su soggetti esterni	5
<b>Grado di discrezionalità del decisore interno alla PA rispetto al processo (1.2)</b>	
<b>Presenza di vincoli definiti da norme, regolamenti, direttive, circolari etc. che annullano o limitano la discrezionalità professionale del decisore</b>	
Il processo/fase/attività è del tutto vincolato	1
Il processo/fase/attività è molto vincolato	2
Il processo/fase/attività è mediamente vincolato	3
Il processo/fase/attività è parzialmente vincolato	4
Il processo/fase/attività è altamente discrezionale	5
<b>Manifestazione di eventi corruttivi o di maladministration in passato (1.3)</b>	
<b>Il processo/fase/attività è stato già oggetto di eventi corruttivi o di maladministration in passato nell'amministrazione o in altre realtà simili? (es. rilievi da parte di Organi di controllo, contestazioni, segnalazioni o reclami, procedimenti disciplinari per irregolarità/violazioni, procedimenti in sede giudiziaria davanti al Giudice civile, al TAR o al Consiglio di Stato, procedimenti da parte dell'Autorità giudiziaria penale e/o da parte della Corte dei Conti)</b>	
No, non ci sono stati o non sono noti dei precedenti	1
Sì, ma in realtà simili esterne all'amministrazione	2
Sì, all'interno dell'amministrazione, ma in un passato remoto (oltre i 5 anni)	3
Sì, all'interno dell'amministrazione, in un passato recente (tra 1 anno e 5 anni)	4
Sì, recentemente (nell'ultimo anno)	5
<b>Complessità/opacità del processo decisionale (1.4)</b>	
<b>Il processo/fase/attività è caratterizzato da complessità organizzativa e tecnica (ad esempio, con riferimento agli input, alle attività da svolgere, alle relative responsabilità ed output), anche con il coinvolgimento di più amministrazioni/decisori per il conseguimento del risultato finale</b>	
Il processo/fase/attività è semplice e prevede chiare responsabilità all'interno dell'Amministrazione	1
Il processo/fase/attività è mediamente complesso e prevede chiare responsabilità all'interno dell'Amministrazione	2
Il processo/fase/attività è complesso e/o prevede un articolato sistema di responsabilità all'interno dell'Amministrazione	3

Il processo/fase/attività è complesso e/o prevede un articolato sistema di responsabilità all'interno dell'Amministrazione e all'esterno della stessa	4
Il processo/fase/attività è molto complesso e prevede un articolato sistema di responsabilità all'interno dell'Amministrazione e all'esterno della stessa	5

<b>Livello di collaborazione del responsabile del processo (1.5)</b>	
<b>La collaborazione con l'RPCT prevede l'individuazione di rischi concreti e significativi su particolari processi/fasi/attività e la proposta di misure non solo obbligatorie, ma soprattutto ulteriori, legate ad aspetti di tipo organizzativo, di controllo, tecnico, di trasparenza, di rotazione, di sviluppo delle competenze, etc.</b>	
Livello di collaborazione molto alto con individuazione di rischi specifici e significativi, relative misure di diversa natura: misure di controllo, di trasparenza, di promozione di standard di comportamento, di regolamentazione, di organizzazione del lavoro e semplificazione, di formazione, di disciplina del conflitto di interessi, di sviluppo delle competenze e allargamento dei ruoli, di rotazione	1
Livello di collaborazione alto con individuazione di rischi specifici e significativi, relative misure di diversa natura: misure di controllo, di trasparenza, di promozione di standard di comportamento, di regolamentazione, di organizzazione del lavoro e semplificazione, di formazione, di disciplina del conflitto di interessi, di sviluppo delle competenze e allargamento dei ruoli, di rotazione	2
Livello di collaborazione adeguato con individuazione di rischi specifici e significativi, relative misure di diversa natura: es. misure di controllo, di trasparenza, di regolamentazione, di organizzazione del lavoro e semplificazione, di formazione, di sviluppo delle competenze e allargamento dei ruoli	3
Livello di collaborazione medio con individuazione di rischi specifici e significativi, relative misure di diversa natura: es. misure di controllo, di trasparenza, di regolamentazione, di organizzazione del lavoro e semplificazione	4
Livello di collaborazione occasionale con parziale individuazione di rischi specifici e significativi e relative misure	5

**Impatto**

**Indici di valutazione dell'impatto (2)**

<b>Impatto organizzativo (2.1)</b>	
<b>Il rischio in questione può determinare malfunzionamenti, ripercussioni e/o danni agli utenti dell'Amministrazione es. un pregiudizio a beni/interessi fondamentali dei cittadini/utenti (es. salute, sicurezza, privacy, salvaguardia dell'ambiente, etc.)</b>	
Impatto basso: scarse conseguenze dal punto di vista del malfunzionamento del processo/fase/attività e relative ripercussioni e/o danni agli utenti finali	1
Impatto medio basso: conseguenze dal punto di vista del malfunzionamento del processo/fase/attività e relative ripercussioni e/o danni agli utenti finali risolvibili in poco tempo e con poco carico di lavoro	2
Impatto medio: conseguenze dal punto di vista del malfunzionamento del processo/fase/attività e relative ripercussioni e/o danni agli utenti finali risolvibili con un significativo impegno temporale e organizzativo	3

Impatto medio alto: rilevanti conseguenze dal punto di vista del malfunzionamento del processo/fase/attività e relative ripercussioni e/o danni agli utenti finali risolvibili con un elevato impegno temporale e organizzativo	4
Impatto alto: gravi conseguenze dal punto di vista del malfunzionamento del processo/fase/attività e relative ripercussioni e/o danni agli utenti finali non sempre o completamente risolvibili con un elevato impegno temporale e organizzativo	5

**Impatto derivante dalla definizione dei ruoli/responsabilità (2.2)**

**Il rischio di un determinato processo/fase/attività può crescere se un singolo individuo o un gruppo di persone svolge il lavoro in totale autoreferenzialità senza il controllo e la corresponsabilità da parte di altri soggetti o gruppi di persone**

Minimo: le azioni del processo sono realizzate da più persone aventi compiti e responsabilità distinte ed il controllo viene affidato ad una persona che non ha partecipato alle attività in oggetto	1
Basso: le azioni del processo sono realizzate da più persone aventi compiti e responsabilità distinte, anche di controllo e di responsabilità finale	2
Medio: le azioni del processo sono svolte dall'inizio alla fine da un'unica persona o gruppo di persone, ma il controllo viene effettuato da una o più persone non coinvolte nell'attività in oggetto, con la responsabilità finale in capo ad un altro	3
Alto: le azioni del processo sono svolte esclusivamente da una singola persona o gruppo di persone, con la responsabilità finale in capo ad un altro soggetto (Dirigente)	4
Massimo: le azioni del processo sono svolte dall'inizio alla fine da un'unica persona o gruppo di persone in autoreferenzialità	5

**Impatto economico (2.3)**

**Il rischio in questione può determinare conseguenze economiche di vario grado, anche con risarcimento del danno alla PA di riferimento**

Minimo: trattasi di un'inefficacia organizzativa che può essere gestita senza che si realizzi un danno economico	1
Basso: conseguenze economiche di bassa entità	2
Medio: conseguenze economiche di media entità	3
Medio alto: conseguenze economiche di entità relativamente elevata	4
Alto: conseguenze economiche di elevata entità	5

**Impatto reputazionale (2.4)**

**Il rischio in questione può creare un danno all'immagine dell'Amministrazione, anche attraverso flussi di notizie su diversi tipi di media**

Minimo: la notizia dell'evento rimarrebbe riservata all'interno dell'Amministrazione	1
Basso: la notizia dell'evento avrebbe diffusione solo locale	2
Medio: la notizia dell'evento avrebbe diffusione locale e nazionale	3
Medio alto: la notizia dell'evento avrebbe diffusione prevalentemente nazionale	4
Alto: la notizia dell'evento avrebbe diffusione nazionale e internazionale	5

### **Impatto organizzativo, economico e sull'immagine (2.5)**

#### **Livello di responsabilità organizzativa al quale si colloca il rischio di evento corruttivo**

A livello di addetto	1
A livello di collaborazione o funzionario	2
A livello di dirigente di ufficio non generale, ovvero di posizione apicale o di posizione organizzativa	3
A livello di dirigente	4
A livello direzionale	5

#### **Rischio potenziale (P x I) = Rp**

*Fattore di correzione per la determinazione del rischio residuo*

#### **Efficacia delle misure obbligatorie e ulteriori di prevenzione della corruzione correntemente adottate (3.1)**

**Anche sulla base dell'esperienza, tali misure risultano efficaci alla neutralizzazione (i.e. livello prossimo allo zero) del rischio? (con dati e rilevazioni statistiche a supporto, utili anche alla motivazione della valutazione)**

Si, le misure attualmente utilizzate neutralizzano il rischio	0,2
Si, le misure attualmente utilizzate sono molto efficaci nella neutralizzazione del rischio	0,4
Si, le misure attualmente utilizzate sono molto efficaci nella riduzione del rischio	0,6
Si, le misure attualmente utilizzate sono efficaci nella riduzione del rischio	0,8
No, le misure attualmente utilizzate non riducono il rischio potenziale	1

#### **Rischio residuo (Rp x Controlli) = Rr**

Ai fini del calcolo del rischio, la moltiplicazione dei valori medi di probabilità e di impatto, secondo quanto esposto in tabella, viene a determinare il valore di quello potenziale. Tale dato numerico è poi moltiplicato per un fattore correttivo, diverso in ragione delle misure adottate, esprimendo il livello di rischio residuo che convenzionalmente non è in caso alcuno considerato a valore zero.

L'analisi così sviluppata conduce dunque ad una ponderazione, giudizio sintetico e motivato al quale è associata una fascia di rischio. Le schede utilizzate per la valutazione richiamano quattro fasce di rischio modulate sulla base dell'esperienza sino ad oggi maturata in: basso (da 0 a 4), medio (da 4,01 a 9), medio-alto (da 9,01 a 14), alto (da 14,01 a 25).

La tabella che segue riporta i valori di rischio residuo associati ai processi considerati meritevoli di particolare attenzione sulla base dell'analisi svolta sulla loro totalità.

<b>AREE DI RISCHIO (e relativi processi)</b>			
<b>n.</b>	<b>A) Acquisizione e progressione del personale</b>	<b>Grado di rischio di processo</b>	<b>Valore del rischio residuo</b>
1	B1.1 GESTIONE DEL PERSONALE	Medio	8,4
<b>n.</b>	<b>B) Contratti pubblici</b>	<b>Grado di rischio di processo</b>	<b>Valore del rischio residuo</b>
1	B2.1 ACQUISTI	Medio-Alto	9,4
<b>n.</b>	<b>C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario</b>	<b>Grado di rischio di processo</b>	<b>Valore del rischio residuo</b>
1	C1.1 GESTIONE DEL REGISTRO DELLE IMPRESE, ALBI ED ELENCHI	Medio	5,7
2	C2.4 SANZIONI AMMINISTRATIVE	Medio	4,8
3	C2.6 REGISTRO NAZIONALE DEI PROTESTI	Medio	6,0
<b>n.</b>	<b>D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario</b>	<b>Grado di rischio di processo</b>	<b>Valore del rischio residuo</b>
1	D6.2 QUALIFICAZIONE DELLE IMPRESE, DELLE FILIERE E DELLE PRODUZIONI	Medio	8,2
<b>n.</b>	<b>E) Area sorveglianza e controlli</b>	<b>Grado di rischio di processo</b>	<b>Valore del rischio residuo</b>
1	B2.2 PATRIMONIO E SERVIZI DI SEDE	Medio	8,2
2	C2.5 METROLOGIA LEGALE	Medio	4,9
3	C2.2 TUTELA DELLA FEDE PUBBLICA E DEL CONSUMATORE E REGOLAZIONE DEL MERCATO	Medio	5,0
<b>n.</b>	<b>F) Risoluzione delle controversie</b>	<b>Grado di rischio di processo</b>	<b>Valore del rischio residuo</b>
1	C2.7 SERVIZI DI COMPOSIZIONE DELLE CONTROVERSIE E DELLE SITUAZIONI DI CRISI	Medio	4,3
<b>n.</b>	<b>G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio</b>	<b>Grado di rischio di processo</b>	<b>Valore del rischio residuo</b>
1	B2.2 PATRIMONIO E SERVIZI DI SEDE	Medio-Alto	9,8
2	B3.1 DIRITTO ANNUALE	Medio	5,4

### 3.2.6 Trattamento del rischio

Questa fase del processo consiste nella individuazione e valutazione delle misure che devono essere predisposte per ridurre il rischio di corruzione. La Camera di Commercio di Como-Lecco ha in proposito individuato e valutato le misure di prevenzione, distinte in “obbligatorie” e “ulteriori”, dando atto che per le prime non sussiste discrezionalità alcuna dell’Ente, mentre per le seconde occorre operare una valutazione in relazione ai costi stimati, all’impatto sull’organizzazione, al grado di efficacia loro attribuito.

A questo riguardo ANAC ha più volte precisato che le misure definite “obbligatorie” non hanno una maggiore importanza o efficacia rispetto a quelle “ulteriori”, e introdotto anche la distinzione fra “misure generali”, che si caratterizzano per il fatto di incidere in materia trasversale sull’intera amministrazione o ente, e “misure specifiche”, che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l’analisi del rischio.

Tra le misure generali adottate dalla Camera di Commercio di Como-Lecco sono ad esempio comprese quelle di disciplina del conflitto di interessi, quelle relative a inconferibilità / incompatibilità degli incarichi, quelle inerenti alla trasparenza, alla protezione del dipendente che segnala illeciti, al diritto di accesso.

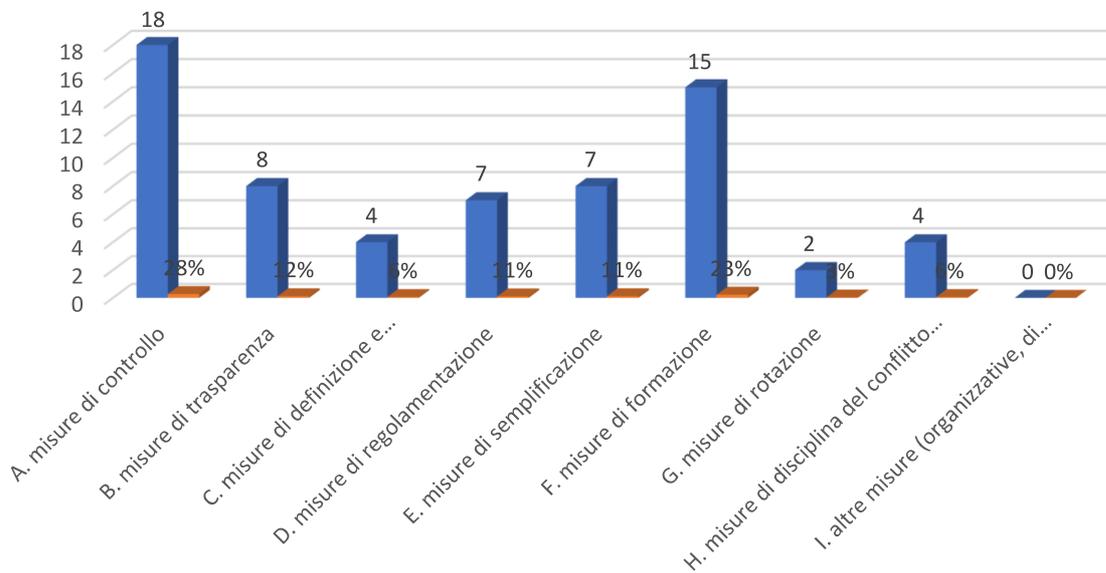
La scelta delle misure specifiche è stata determinata in ragione della loro capacità di neutralizzazione dei fattori abilitanti.

Si è infine provveduto alla loro programmazione definendo nel dettaglio le modalità di attuazione, la tempistica, le responsabilità connesse, gli indicatori di monitoraggio ed i risultati attesi (**Allegato 2 Registro del Rischio 2025**).

#### Riepilogo misure programmate per tipologia / Area

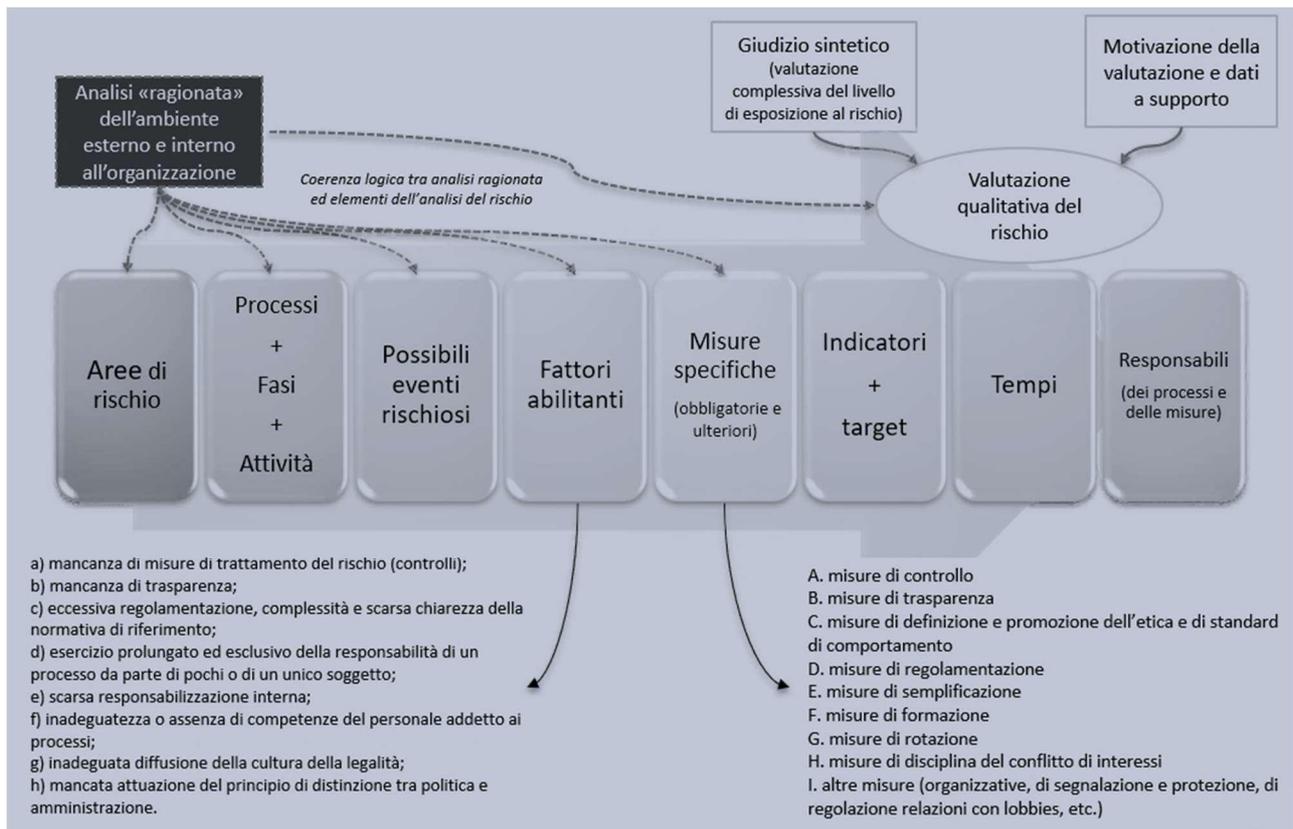
Tipologie di misure	Area A	Area B	Area C	Area D	Area E	Area F	Area G	
	A) Acquisizione e progressione del personale	B) Contratti pubblici	C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	E) Area sorveglianza e controlli	F) Risoluzione delle controversie	G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	
A. misure di controllo	1		7	1	6	1	2	18
B. misure di trasparenza	1	4	2	1				8
C. misure di definizione e promozione dell’etica e di standard di comportamento		1		1	1		1	4
D. misure di regolamentazione		2	3	1	1			7
E. misure di semplificazione			2	1	1	2	1	7

F. misure di formazione	1	1	5	1	4	1	2	15
G. misure di rotazione	1			1				2
H. misure di disciplina del conflitto di interessi	2	2						4
	6	10	19	7	13	4	6	65



### 3.2.7 Metodologia utilizzata nel processo di analisi e valutazione dei rischi

Il prospetto di seguito riportato propone la schematica rappresentazione della metodologia utilizzata nello sviluppo del processo.



Il risultato dell'attività svolta è la predisposizione del documento denominato **“Registro del Rischio 2025”**, **Allegato 2** al presente Piano, dove sono rappresentate le singole schede di rischio.

L'analisi è stata svolta a livello di processo e comprende tutte le attività sottostanti. Nelle colonne denominate O/U è riportata la specifica delle misure a carattere obbligatorio o ulteriore. In ottemperanza alle indicazioni del PNA 2019 in merito alla necessità di motivazione, a fianco di ciascuna misurazione e fascia di giudizio viene riportato un elemento qualitativo di analisi che permette di comprendere più agevolmente il percorso logico seguito.

### 3.2.8 Monitoraggio e aggiornamento

Questa fase è finalizzata alla verifica dell'efficacia dei sistemi di prevenzione introdotti.

Essendo il PTPCT un documento di programmazione, la Camera di Commercio di Como-Lecco ha posto in essere un sistema di monitoraggio e controllo della corretta e continua attuazione delle misure, nonché della loro idoneità, intesa come capacità di riduzione del rischio corruttivo, secondo il principio guida della “effettività”. L'inidoneità di una misura può dipendere da fattori diversi, tra i quali:

l'erronea associazione della misura di trattamento all'evento rischioso dovuta ad una non corretta comprensione dei fattori abilitanti;

una sopravvenuta modificazione dei presupposti della valutazione;

una definizione approssimativa della misura o un'attuazione meramente formale della stessa.

In tali casi si rende necessario introdurre nuove e differenti misure, privilegiando quelle ritenute più efficaci, pur nel rispetto del principio di sostenibilità economica ed organizzativa.

La competenza del monitoraggio è assegnata al Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, coadiuvato dagli altri dirigenti.

La periodicità del monitoraggio è annuale, quale obbligo di aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza.

I risultati dell'attività di monitoraggio, se non soddisfacenti, comportano non il mero aggiornamento, bensì il riesame della funzionalità complessiva del "Sistema di gestione del rischio".

Le misure adottate nel corso del 2024 sono state attuate nella loro totalità e risultate efficaci.

Vengono pertanto riproposte nella corrente annualità riportando per taluni dei processi di riferimento un valore di rischio residuo in diminuzione.

### 3.2.9 Obiettivi contenuti nella sezione riferita alla performance

Il concetto di corruzione da prendere come riferimento nella definizione del PTPCT comprende come accennato in premessa anche le situazioni in cui, a prescindere dalla rilevanza penale, si rilevi un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite, ovvero l'inquinamento dell'azione amministrativa dall'esterno, esperito con successo o anche se rimasto a livello di tentativo.

L'Ente camerale inserisce nel PIAO l'obiettivo di attuare tutti gli adempimenti di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

### 3.2.10 Programma triennale per la trasparenza e l'integrità

#### 3.2.10.1 Obiettivi e oggetto del programma triennale

La L. 6 novembre 2012 n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" ha fatto del principio di trasparenza uno degli assi portanti delle politiche di prevenzione della corruzione e ha conferito delega al Governo per l'adozione di un decreto legislativo finalizzato al riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità e trasparenza da parte delle pubbliche amministrazioni.

In attuazione di tale delega, il Governo ha adottato il D.Lgs. 14 marzo 2013 n. 33 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni". Il provvedimento ha complessivamente operato una sistematizzazione dei principali obblighi di pubblicazione vigenti, introducendone anche di nuovi.

Il D.Lgs. 33/2013 conferma la definizione di trasparenza introdotta dal D.Lgs. 150/2009, fortemente rinnovata rispetto alla precedente accezione definita dalla L. 241/1990.

Quest'ultima considerava la trasparenza nei più ristretti termini di diritto di accesso ai documenti amministrativi, qualificato dalla titolarità di un interesse e sottoposto a specifici requisiti e limiti.

Diversamente, le sopra richiamate disposizioni normative del 2009 e del 2013, nonché le modifiche introdotte dal più recente D.Lgs. 97/2016, ampliano notevolmente il concetto di trasparenza, arrivando a definirla quale "accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche" (art. 1 c. 1 D.Lgs. 33/2013).

La trasparenza è dunque concepita come uno strumento essenziale per assicurare, da parte delle pubbliche amministrazioni, il rispetto dei valori costituzionali di eguaglianza, imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione. La trasparenza è considerata condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive e dei diritti civili, politici e sociali, nonché strumento per garantire una buona amministrazione, aperta al servizio dei cittadini.

L'adempimento degli obblighi di trasparenza è ritenuto d'importanza tale da rientrare nei livelli essenziali delle prestazioni previsti dall'art. 117 secondo comma della Costituzione.

La diffusione dei dati inerenti l'organizzazione e l'erogazione dei servizi al pubblico si inserisce nell'ottica del "miglioramento continuo" e risulta un'importante fonte di informazioni per l'analisi dell'andamento delle pubbliche amministrazioni e del raggiungimento degli obiettivi espressi nel ciclo di gestione della performance.

Questo ampio concetto di trasparenza deve essere concretamente attuato nel contemporaneo rispetto di alcuni limiti posti dalla legge, in modo da garantire il raggiungimento di un punto di equilibrio tra il principio dell'accessibilità totale delle informazioni ed il diritto alla protezione dei dati personali dei cittadini sancito dal D.Lgs. 196/2003.

La riformulazione del D.Lgs. 33/2013 ad opera del D.Lgs. 97/2016 ha introdotto (art. 5-bis) importanti limiti all'accesso civico, riconducibili essenzialmente alla tutela di interessi pubblici (es. sicurezza nazionale, difesa ecc.), a quella di alcuni interessi privati (ad esempio la protezione dei dati personali, i segreti commerciali etc.), e alla fissazione di casi di divieto di accesso.

Nella definizione del presente Programma Triennale della Trasparenza, la Camera di Commercio di Como-Lecco ribadisce come propri i principi definiti dal D.Lgs. 33/2013 e le linee guida assunte dalla CIVIT con deliberazione n. 50/2013. Si propone nel contempo di porre in essere tutte le misure necessarie perché siano rispettate le prescrizioni sancite dal Codice della Privacy, così come precisate dal Garante per la protezione dei dati personali nelle linee guida, adottate in data 15 maggio 2014, in materia di "trattamento di dati personali contenuti anche in atti e documenti amministrativi, effettuato per finalità di pubblicità e trasparenza sul web da soggetti pubblici e da altri enti obbligati". Tali principi sono stati di recente ribaditi ed integrati in considerazione delle intervenute ultime disposizioni normative in tema di tutela della Privacy.

### 3.2.10.2 Obblighi di pubblicazione sul sito web istituzionale

Le informazioni per le quali la vigente normativa prevede specifiche regole di trasparenza sono raccolte in particolare nella sezione del sito web istituzionale denominata "Amministrazione Trasparente", accessibile dalla home-page del portale camerale.

L'elenco delle informazioni pubblicate è riportato nel documento aggiornato denominato "**Trasparenza obblighi di pubblicazione obiettivi 2025**", **Allegato 3** al presente Piano. Per ciascuna tipologia di dato è fornita indicazione della norma di riferimento, del soggetto/unità organizzativa responsabile della pubblicazione e della sua effettuazione.

Quest'ultima informazione evidenzia, a seconda dei casi, l'avvenuta pubblicazione del dato, alternativamente la sua prevista tempistica, oppure la scadenza programmata per l'aggiornamento di quanto presente.

### 3.2.10.3 Procedimento di elaborazione, adozione e attuazione del programma

In sede di predisposizione del Programma triennale della trasparenza si è tenuto conto degli obiettivi fissati dagli organi di vertice nei più aggiornati atti di indirizzo e del contributo fornito dai dirigenti dell'Ente e dai responsabili di unità organizzativa.

La partecipazione degli stakeholder è prevista sia a supporto dell'elaborazione della strategia dell'Ente camerale, sia in fase di controllo degli effetti che la strategia ha prodotto sul territorio.

Gli stakeholder sono chiamati a condividere gli obiettivi strategici e gli indicatori con i quali detti obiettivi sono misurati, e possono partecipare al processo di identificazione delle performance dell'Ente mediante proposte e contributi.

La partecipazione degli stakeholder è attuata attraverso molteplici strumenti:

periodicamente la Camera di Commercio organizza incontri e convegni con i rappresentanti del sistema economico locale sui temi relativi all'economia provinciale (es. Giornata dell'Economia);

le associazioni di categoria, i sindacati e le associazioni dei consumatori, i componenti degli organi di governo e d'indirizzo politico della Camera di Commercio contribuiscono insieme a delinearne le strategie nel corso delle riunioni e degli incontri istituzionali programmati;

il processo di definizione degli obiettivi strategici riceve importanti input e sollecitazioni dai “Tavoli per la competitività e lo sviluppo”, promossi e coordinati dalla Camera di Commercio, che rappresentano luoghi e momenti di discussione e condivisione partecipata dalle organizzazioni rappresentative della realtà economico-produttiva, sociale e politica dei due territori provinciali di riferimento, oltre che dai rappresentanti locali nelle istituzioni provinciali, regionali e nazionali.

La riforma disposta dal D.Lgs. 97/2016 ha previsto la piena integrazione del Programma triennale della trasparenza e dell'integrità nel Piano triennale di prevenzione della corruzione, che diventa anche Piano della trasparenza (PTPCT).

L'adozione formale del Programma è di competenza della Giunta camerale.

In applicazione del principio di trasparenza, sono pubblicati sul sito web istituzionale (nella sezione “Amministrazione trasparente” – “Performance” – “Ciclo di gestione della Performance”) i Piani e le Relazioni sulla performance. I primi rendono noti gli obiettivi strategici/operativi prefissati dall'Ente e gli indicatori per la loro misurazione, i secondi evidenziano i risultati conseguiti in ogni annualità.

Il Segretario Generale, attraverso l'unità organizzativa Segreteria, Protocollo, Archivio e Comunicazione e l'unità organizzativa Controllo e Qualità dei Servizi, monitora nel corso dell'anno lo stato di attuazione del Programma, nonché il costante aggiornamento delle informazioni e dei dati pubblicati sul sito web istituzionale.

A ciascun dirigente e ad ogni responsabile di unità organizzativa spetta l'attuazione della parte di Programma con riferimento alle informazioni di propria competenza.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) promuove le necessarie attività di controllo e monitoraggio finalizzate ad attestare l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione sul sito web istituzionale ai sensi dell'art. 14 c. 4 lett. g) del D.Lgs. 150/2009.

#### 3.2.10.4 Iniziative di comunicazione della trasparenza

Il Programma per la trasparenza costituisce parte integrante del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e viene pubblicato all'interno del PIAO sul sito web istituzionale nella sezione “Amministrazione trasparente” – “Disposizioni Generali” – “Atti generali”.

Per la diffusione dei contenuti del Programma sono inoltre utilizzate altre forme di comunicazione quali la newsletter camerale, e in taluni casi i social network istituzionali.

#### 3.2.10.5 Accesso civico

Il D.Lgs. 33/2013 ha introdotto all'art. 5 l'istituto dell'accesso civico, prevedendo che chiunque possa richiedere i dati e le informazioni per i quali è previsto dalla legge l'obbligo di pubblicazione. La richiesta di accesso civico non è sottoposta ad alcuna limitazione quanto alla legittimazione soggettiva del richiedente, non deve essere motivata ed è gratuita.

Può essere presentata al Responsabile della Trasparenza dell'Ente camerale che si pronuncia nei 30 giorni successivi ([amministrazione.trasparente@comolecco.camcom.it](mailto:amministrazione.trasparente@comolecco.camcom.it)).

Al fine di consentire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche, ai sensi del comma 2 dell'articolo 5, chiunque ha diritto di accedere ad atti e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni ed ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti (cd. accesso generalizzato).

Le modalità per esercitare entrambe le forme di accesso sono pubblicate sul sito web istituzionale.

Allo scopo di agevolare l'esercizio del diritto di accesso, e nel contempo gestire in modo efficiente le richieste di accesso, l'Ente ha realizzato un Registro degli accessi, come indicato nelle linee guida ANAC n. 1309/2016.

Il Registro espone l'elenco delle richieste, loro data e numero di protocollo assegnato, ed il relativo esito, parimenti contestualizzato per data e numero di protocollo.

E' stata attivata a partire dall'anno 2020 la modalità di presentazione on-line delle richieste cui è fatto riferimento.

Il monitoraggio e la pubblicazione del Registro hanno cadenza semestrale.

#### 3.2.10.6 Posta elettronica certificata

La posta elettronica certificata (PEC) è un sistema di comunicazione simile alla posta elettronica standard, a cui si aggiungono caratteristiche di sicurezza e di certificazione della trasmissione con un'efficacia giuridica del tutto equivalente alla tradizionale raccomandata cartacea con ricevuta di ritorno.

Come previsto dal Codice dell'Amministrazione Digitale, per facilitare la partecipazione dei cittadini ai procedimenti amministrativi attraverso l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, la Camera di Commercio di Como-Lecco ha istituito una casella di posta elettronica certificata integrata al software di gestione del protocollo (cciaa@pec.comolecco.camcom.it), reperibile direttamente in homepage del sito web istituzionale.

L'utilizzo della casella di Posta Elettronica Certificata istituzionale assicura certezza legale dell'invio e della consegna del messaggio.

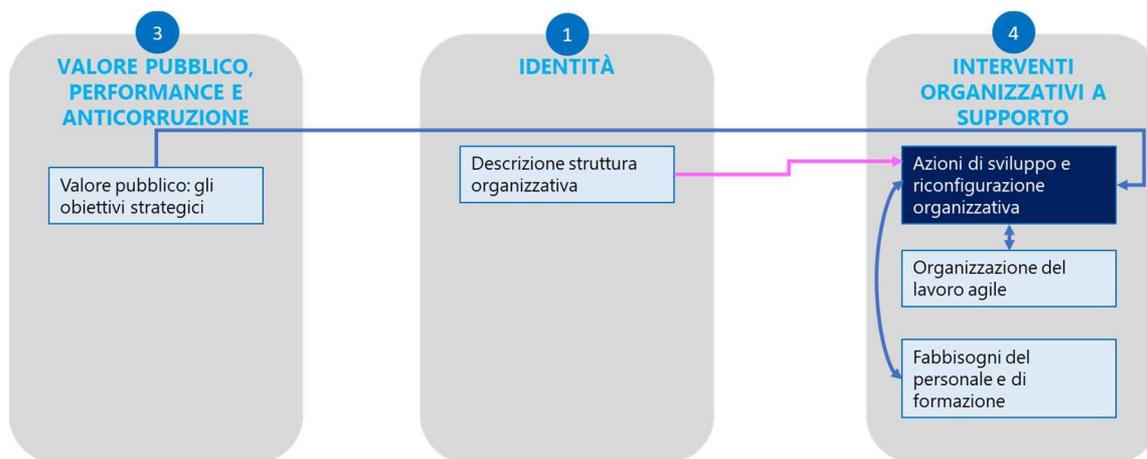
Per garantire l'immodificabilità è espressamente previsto che gli eventuali allegati al messaggio principale debbano essere trasmessi esclusivamente nei formati PDF - TXT - XML - Open Office – HTML.

## 4 INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

Il perseguimento degli obiettivi, strategici e operativi, è accompagnato dalla definizione dell'insieme di interventi su tutte le dimensioni organizzative e rispetto al capitale umano.

L'Ente camerale definisce la propria azione in modo da garantire il livello di efficacia ed efficienza dei servizi e assicurare il rispetto di tutte le vigenti disposizioni normative.

### 4.1 Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa



Al fine di perseguire al meglio le strategie e gli obiettivi camerali, nonché per garantire un puntuale presidio dei servizi e degli adempimenti, il documento consente la formalizzazione di potenziali interventi sull'assetto organizzativo.

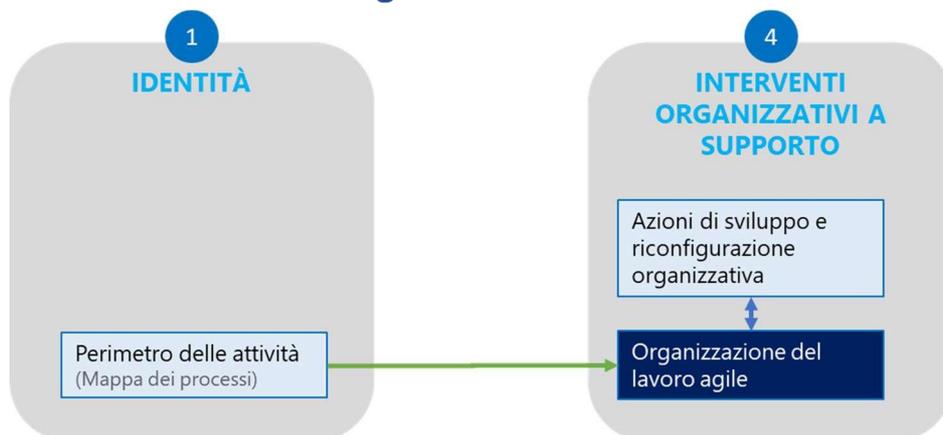
La Camera di Commercio di Como-Lecco ha effettuato rigorose scelte di riconfigurazione organizzativa e ha optato in particolare per una forte razionalizzazione dei processi di supporto (funzioni istituzionali A e B) al fine di ottimizzarne il dimensionamento.

Ha parimenti provveduto alla puntuale riorganizzazione del back-office e del front-office, con la creazione di tre sportelli polifunzionali, allo scopo di fornire all'utenza vicinanza dei presidi territoriali.

Il vertice amministrativo ha in tale sede ritenuto l'attuale configurazione congeniale per:

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

## 4.2 Organizzazione del lavoro agile



In coerenza con gli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica e con il vigente CCNL, l'Ente ha definito e concretamente applicato un Regolamento per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile.

Il documento combina in modo equilibrato la prestazione dell'attività lavorativa in fisica presenza presso le sedi camerali, comunque prevalente, con quella da remoto.

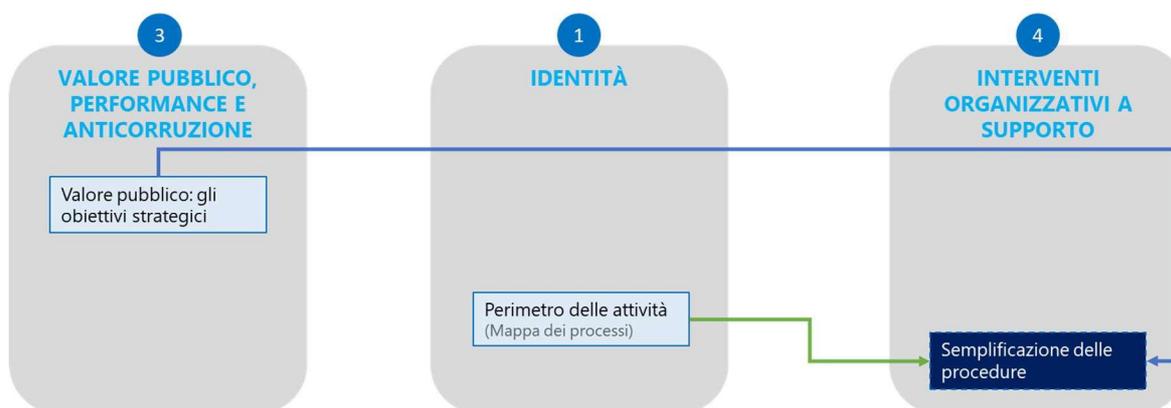
Le finalità poste a base del Regolamento sono essenzialmente riconducibili alla valorizzazione del personale, al miglioramento del benessere organizzativo, alla conciliazione vita-lavoro, alla crescita in termini qualitativi dei servizi resi.

Vale la pena sottolineare, in proposito, l'avvenuto inserimento all'interno della Performance 2025-2027 degli specifici obiettivi di seguito riportati:

O.S. 9 "Rivedere e semplificare le procedure interne"

O.S. 10 "Implementazione delle dotazioni multimediali e reti telefoniche".

## 4.3 Semplificazione delle procedure e trasformazione digitale



La Camera, dopo aver analizzato le procedure alla luce delle esigenze emergenti, delle novità normative nonché della propria programmazione, ha definito le procedure che necessitano di interventi di semplificazione attraverso una revisione / reingegnerizzazione e/o tramite l'adozione di soluzioni tecnologiche e digitali.

All'interno dei propri obiettivi di performance (infra, sezione 3.1) ha pertanto previsto l'obiettivo strategico comune, condiviso con l'intero sistema camerale, 1 "Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica)", un ulteriore obiettivo strategico comune 5 "Favorire la transizione burocratica e la semplificazione" e l'obiettivo strategico 9 "Rivedere e semplificare le procedure interne" con i correlati obiettivi operativi ed azioni.

### 4.3.1 Quadro normativo

Il quadro normativo alla base della trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione ha quali fondamentali riferimenti i Piani triennali per l'Informatica, predisposti da AGID e dal Dipartimento per la trasformazione digitale, il Codice dell'Amministrazione Digitale – CAD, il D.L. 76/2020 "Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale", e il D.L. 18/2020 "Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19".

L'articolata disciplina complessivamente sviluppata in materia si propone di:

- favorire lo sviluppo di una società "digitale" attraverso la Pubblica Amministrazione, che deve operare quale motore di sviluppo di tutto il paese;
- promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso la digitalizzazione di servizi al territorio;
- contribuire alla diffusione di tecnologie digitali sempre più evolute ed innovative, incentivandone la sperimentazione e la standardizzazione nell'ambito dei servizi pubblici.

La Pubblica Amministrazione ha il dovere di utilizzare le più moderne applicazioni tecnologiche, anche al fine di agevolare l'accesso da remoto ai propri servizi da parte dei cittadini e delle imprese.

In questo contesto, nel puntuale rispetto della previsione normativa, la Camera di Commercio di Como-Lecco ha individuato all'interno dell'organizzazione nella figura del Segretario Generale il "Responsabile per la Transizione Digitale", con lo specifico compito di orientare e condurre i processi organizzativi e funzionali in questa direzione programmatica.

### 4.3.2 La trasformazione digitale delle Camere di Commercio

Tutte le Camere di Commercio hanno posto la digitalizzazione delle imprese tra quelle prioritarie dei loro programmi. Non ha fatto eccezione quella di Como-Lecco, individuando ed attuando specifiche linee di azione finalizzate ad apportare strumenti e cultura digitale alle aziende, nel contempo anche perseguendo il costante miglioramento della propria efficienza interna tramite il ricorso continuo ad applicazioni innovative.

Tenuto conto di quanto precede, i due successivi paragrafi elencano i più significativi interventi messi in campo a favore delle imprese e quelli orientati all'efficientamento interno.

#### 4.3.2.1. Iniziative realizzate per le Imprese

Nell'ambito di un impegno generalizzato e diffuso di sistema, l'Ente camerale ha reso disponibili:

- Registroimprese.it, portale che contiene l'anagrafe ufficiale delle imprese italiane con funzione di pubblicità legale ed economico-amministrativa.
- Fascicolo Informatico d'Impresa, importante asset digitale nazionale che si configura come contenitore delle informazioni amministrative dell'impresa.

- Impresainungiorno.gov.it, portale integrato con lo Sportello Unico Attività Produttive – SUAP che costituisce il punto di riferimento digitale per le imprese nello svolgimento degli adempimenti amministrativi.
- Punto Impresa Digitale – PID, struttura di servizio localizzata presso le sedi dell’Ente dedicata alla diffusione della cultura e della pratica del digitale a favore delle MPMI di tutti i settori economici.
- Cassetto digitale dell’imprenditore, ambiente informatico dedicato che raccoglie per ciascuna impresa tutti i suoi documenti ufficiali, rendendoli accessibili immediatamente da remoto tramite smartphone e tablet.
- Identità digitale, tramite SPID, CNS e firma elettronica, strumenti che consentono di accedere ai servizi online della Pubblica Amministrazione e sottoscrivere digitalmente con pieno valore legale i documenti in modo facile, sicuro e veloce.
- Integrazione della piattaforma PagoPa con quella dei servizi online erogati dall’Ente e rilascio del servizio MoPA, utile per il pagamento di quelli fruiti presso le sedi camerali.
- Calcolo e pagamento del diritto annuale, applicazione che consente alle imprese la definizione e il successivo pagamento in modalità completamente telematica dell’importo del tributo annuo dovuto alla Camera di Commercio. L’accesso al servizio avviene tramite SPID o CNS, il pagamento attraverso il sistema PagoPA.

#### 4.3.2.2 Attività e strumenti adottati per l’efficienza

La complessità gestionale delle Camere di Commercio, principalmente determinata dalla necessità di dover gestire quantità sempre maggiori di informazioni in modo efficace, efficiente e tempestivo, ha imposto il ricorso a soluzioni innovative utili a supportare la costante dinamica evolutiva.

Sono sicuramente tra queste:

- la gestione documentale digitale, integralmente applicata per tutti i flussi procedurali nel rigoroso rispetto del CAD;
- la rinnovata piattaforma della contabilità dell’Ente, integrata con gli altri gestionali in uso;
- l’introduzione della modalità di lavoro “agile”, resa possibile attraverso l’implementazione di sistemi di collegamento VPN/VDI e di telefonia Voip, per consentire a tutti i dipendenti di accedere da remoto alle applicazioni e ai servizi necessari all’espletamento della loro attività.

#### 4.3.3. Iniziative progettuali per il prossimo triennio

Vengono di seguito citate le iniziative già a livello operativo di esecuzione, e perciò da implementare, rispettivamente sul fronte dei servizi e su quello delle infrastrutture.

##### 4.3.3.1. Servizi

- Arricchimento di contenuti del Registro delle Imprese, con la possibilità di individuazione dei Titolari Effettivi cui si riferisce la vigente normativa Antiriciclaggio.
- Accrescimento dei contenuti del Fascicolo Informatico d’impresa, in attuazione dell’emanando regolamento esecutivo.

- Ulteriore sviluppo del Cassetto Digitale dell'imprenditore, con l'assegnazione di un domicilio elettronico per le imprese non dotate di pec, ampliamento dei servizi disponibili e apertura di un canale bidirezionale di comunicazione digitale.
- Potenziamento del servizio di rilascio da remoto della identità digitale, risultato di particolare apprezzamento da parte dell'utenza in termini di comodità nella fruizione.

#### 4.3.3.2. Infrastrutture

- Integrale passaggio al sistema di collegamento da remoto VDI per tutti i dipendenti. La soluzione tecnica in corso di generale applicazione risulta infatti maggiormente performante rispetto a quella VPN in termini di facilità di connessione, di uso, e soprattutto di sicurezza.
- Completamento dell'avviato percorso di ammodernamento della complessiva dotazione strumentale delle sale dell'Ente destinate ad ospitare riunioni, incontri, conferenze, convegni.
- Definizione e concreta attuazione, in accoglimento dei suggerimenti formulati da AGID nel Piano triennale per l'Informatica 2021-2023, di interventi per l'adeguamento delle misure di sicurezza ICT, impegno in parallelo accompagnato dallo svolgimento di iniziative formative destinate al personale in materia di Cyber Security Awareness.

#### 4.3.4 Le competenze digitali del personale del sistema camerale e l'impegno per la formazione

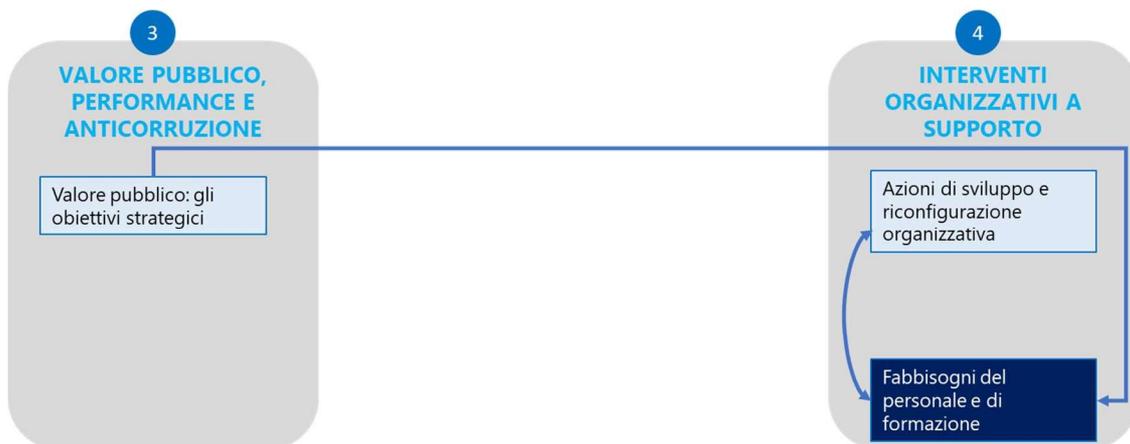
Un'azione trasversale a tutte le iniziative e azioni in precedenza richiamate si focalizza sul potenziamento delle competenze digitali delle risorse umane.

Sono in corso di svolgimento a livello nazionale su questo fronte appositi progetti di sostegno e accompagnamento aventi ad oggetto:

- formazione su competenze digitali di base per la totalità del personale del sistema camerale;
- formazione su competenze digitali di livello intermedio e avanzato destinata al personale coinvolto in processi di lavoro a maggior impatto sulla trasformazione digitale;
- percorsi di potenziamento delle soft skill per il contatto con le imprese sui servizi digitali;
- community professionale di crescita della cultura digitale e laboratori di innovazione dei servizi digitali.

La Camera di Commercio di Como-Lecco, già parte attiva di questo percorso virtuoso, conferma il proprio convinto impegno al suo proseguimento senza soluzione di continuità nel contesto della complessiva permanente azione di formazione di tutti i propri collaboratori e dipendenti.

## 4.4 Fabbisogni del personale e di formazione



Tenendo conto e in coerenza con quanto anticipato al paragrafo 4.1 “Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa”, la Camera di Commercio si riserva di sviluppare nel triennio tre linee d’azione:

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

Partendo dall’analisi dei costi dei processi camerali, dal dimensionamento del personale ad essi dedicato, dal confronto del proprio cluster con quello delle altre Camere in una logica di benchmarking, l’Ente intende verificare se esistono gap significativi, e in caso affermativo se possano essere colmati con la riconversione professionale di personale già assunto ovvero con ricorso al mercato del lavoro.

Il fabbisogno “quantitativo” non potrà in alcun caso prescindere dai vincoli di spesa normativamente previsti e dalla sostenibilità dei costi nel triennio.

Parimenti l’Ente identifica “qualitativamente” i ruoli da ricoprire come specifiche competenze (conoscenze, digitali e non, capacità tecniche, soft skill) funzionali all’erogazione di servizi.

In funzione delle criticità riscontrate la Camera di Commercio definisce gli interventi da attuare (risorse da valorizzare/potenziare o da acquisire in pianta stabile, forme temporanee di collaborazione, etc.), le risorse finanziarie dedicate e i tempi di effettiva implementazione.

Il vigente Sistema di misurazione e valutazione adottato individua i comportamenti organizzativi, le capacità professionali e le competenze richieste per i differenti ruoli. Quelle di specifico monitoraggio nel 2025 sono riportate nell’**Allegato 1.2**.

## 4.4.1 Piano triennale dei fabbisogni del personale

### 4.4.1.1 Le norme generali di riferimento

La pianificazione dei fabbisogni di personale è disciplinata dagli articoli 6 e 6-ter del D.Lgs. 165/2001 e dalle linee di indirizzo del Dipartimento della Funzione Pubblica (D.M. 8 maggio 2018), documento che definisce la metodologia operativa di orientamento che le Amministrazioni adattano alle proprie peculiarità e alle specifiche loro esigenze.

Crescente è l'attenzione posta dalle successive disposizioni normative e contrattuali all'individuazione di figure e competenze professionali che consentano alla Pubblica Amministrazione di fronteggiare in modo adeguato le trasformazioni economiche, sociali e tecnologiche. In questo senso il D.M. 22 luglio 2022 ha integrato le linee di indirizzo sopra richiamate con ulteriori indicazioni finalizzate alla definizione di una programmazione qualitativa.

Sulla gestione dei fabbisogni di personale basata sulle competenze ha posto l'accento anche l'ultima stagione di contrattazione collettiva, come bene si può rilevare dal CCNL 16 novembre 2022 del comparto Funzioni Locali - al quale afferisce il personale delle Camere di Commercio - che ha introdotto un modello di classificazione orientato alla valutazione e alla valorizzazione anche delle capacità e attitudini. Le quattro aree professionali individuate corrispondono a livelli omogenei di competenze, conoscenze e capacità, necessarie all'espletamento di una vasta e diversificata gamma di attività lavorative. Agli Enti è rimessa l'identificazione dei profili, che descrivono il contenuto professionale delle attribuzioni proprie di ciascuna area, e la loro correlata collocazione. L'attenzione è spostata sulle posizioni di lavoro, per ciascuna delle quali sono identificati requisiti attitudinali e professionali al fine di definire il ruolo, e dunque il comportamento atteso dalle persone cui sono affidate.

Confermata pertanto l'esigenza di individuare un'ottimale disponibilità di risorse umane necessaria al perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa e all'erogazione dei migliori servizi all'utenza, nel rigoroso rispetto dei vincoli finanziari è richiesta un'analisi delle professionalità presenti e di quelle eventualmente mancanti, la corretta distribuzione di risorse che privilegino funzioni istituzionali e di core business piuttosto che di supporto o back office, ma anche la possibilità di conversione di professionalità che richiedono nuove o diverse competenze specialistiche.

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (di seguito PTFP), definito in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, implica una valutazione delle esigenze che consideri due aspetti:

- quello quantitativo, in relazione alla consistenza numerica di unità necessarie ad assolvere alle funzioni dell'Ente;
- quello qualitativo, che considera le tipologie di professioni e competenze meglio rispondenti alle sue esigenze.

Il documento è adottato annualmente per consentire modificazioni connesse a mutate esigenze di contesto normativo, organizzativo o funzionale, e si propone quale strumento programmatico modulabile e flessibile per il reclutamento e la gestione delle risorse umane avendo a fondamentale riferimento il valore finanziario che rappresenta la dotazione di spesa potenziale.

Il PTFP deve indicare infatti la consistenza in termini finanziari della dotazione organica e il valore dei fabbisogni programmati, che non possono superare i limiti di spesa previsti dalle disposizioni normative. Le risorse finanziarie sono distinte avendo a riferimento:

- i costi per il personale in servizio a tempo indeterminato, con separata indicazione della spesa per quello eventualmente in comando. Per il personale a tempo parziale sono indicate la spesa effettivamente sostenuta e quella determinata dall'eventuale ritorno a tempo pieno;
- i costi per l'eventuale personale assegnato in mobilità temporanea, per consentire la valutazione degli effetti in caso di rientro;
- i costi per eventuale ricorso a tipologie di lavoro flessibile;
- i risparmi da cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato relativi all'anno precedente;
- l'importo massimale per assunzioni reso disponibile in applicazione della legislazione per tempo vigente;
- i costi correlati alle eventuali assunzioni di personale appartenente alle categorie protette, che nei limiti della quota d'obbligo si effettuano senza gravare sul budget delle altre acquisizioni;
- i costi relativi alle eventuali progressioni tra le aree del personale in servizio;
- i costi riguardanti eventuali mobilità in entrata.

La copertura dei posti vacanti avviene nei limiti delle assunzioni consentite dalla legislazione nel tempo vigente, e per gli altri istituti o rapporti nei limiti di spesa previsti e tenuto conto dei relativi stanziamenti in bilancio. Le selezioni effettuate devono verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire.

L'adozione del PTFP è sottoposta alla preventiva informazione sindacale.

Prima di avviare procedure di assunzione di personale, le Pubbliche Amministrazioni sono tenute a comunicare alla Struttura regionale preposta e al Dipartimento della Funzione Pubblica le specifiche delle professionalità da selezionare. In assenza, negli elenchi tenuti dagli Enti sopra menzionati, di personale collocato in disponibilità con le caratteristiche ricercate è possibile procedere ai nuovi reclutamenti (D.Lgs. 165/2001, articolo 34-bis).

Successivamente, prima di procedere all'espletamento di procedure concorsuali finalizzate alla copertura di posti vacanti in organico, ciascuna Amministrazione deve attivare quelle di mobilità, che comportano passaggio diretto di dipendenti appartenenti a qualifica corrispondente, in servizio presso altri Enti Pubblici, che facciano domanda di trasferimento (D.Lgs. 165/2001, articolo 30).

Il quadro normativo sulla mobilità prevede:

- la pubblicazione degli avvisi di mobilità in apposita sezione del Portale unico del reclutamento, sviluppato dal Dipartimento della Funzione Pubblica, attraverso il quale sono raccolte le candidature del personale interessato;
- il preventivo assenso al trasferimento da parte dell'Amministrazione "cedente" richiesto soltanto per le posizioni dichiarate motivatamente infungibili, per il personale assunto da meno di tre anni, per la mobilità che determini una carenza di organico superiore al 20% nella qualifica corrispondente a quella del richiedente e per il personale degli enti locali con un numero di dipendenti a tempo indeterminato non superiore a 100. Il passaggio di personale può essere differito fino ad un massimo di 60 giorni dalla ricezione della domanda, in ragione di motivate esigenze organizzative.

Con decorrenza 1° gennaio 2025 le cessazioni per mobilità costituiscono risparmio utile per definire l'ammontare delle disponibilità finanziarie da destinare alle assunzioni; parimenti gli oneri derivanti dall'acquisizione di personale in mobilità sono conteggiati nell'ambito dei limiti delle facoltà assunzionali disponibili a legislazione vigente.

Il precitato Portale unico del reclutamento è stato realizzato quale unico canale per la selezione - per concorso e per mobilità - del personale delle Pubbliche Amministrazioni centrali, ma il suo utilizzo è esteso a Regioni e Enti locali. La pubblicazione delle procedure sui siti web istituzionali degli Enti e sul Portale esonera le Amministrazioni dall'obbligo di utilizzo della Gazzetta Ufficiale.

Il reclutamento di personale delle PA può avvenire (D.Lgs. 165/2001, articolo 35):

- tramite procedure selettive volte all'accertamento della professionalità richiesta;
- mediante avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento, per le qualifiche e profili per i quali è richiesto il solo requisito dell'assolvimento dell'obbligo scolastico.

Fino al 31 dicembre 2026, per i profili non apicali, il bando di concorso può prevedere lo svolgimento di una sola prova scritta (D.Lgs. 165/2001, articolo 35-quater).

Le graduatorie dei concorsi pubblici rimangono vigenti per due anni dalla data di loro approvazione. Sono considerati idonei i soli candidati collocati nella graduatoria finale dopo l'ultimo vincitore, in numero non superiore al 20% dei posti messi a concorso.

Nei concorsi per l'assunzione di personale non dirigente opera, nella misura del 30% dei posti, la riserva a favore dei militari volontari congedati senza demerito. Qualora tale riserva sia inferiore all'unità a motivo dell'esiguo numero di posti messi a selezione, le frazioni di posto si cumulano con le riserve delle successive selezioni oppure sono utilizzate in caso di assunzioni effettuate attingendo alla graduatoria degli idonei. Copia del bando è trasmesso al Ministero della Difesa (D.Lgs. 66/2010, articolo 1014).

Devono essere sempre garantite le assunzioni obbligatorie previste dalle disposizioni che fissano quote di riserva per le categorie protette, da effettuare anche in presenza di vincoli finanziari a nuove acquisizioni. In particolare, i datori di lavoro pubblici e privati che occupano più di 50 dipendenti sono tenuti ad avere alle loro dipendenze lavoratori disabili nella misura del 7% degli occupati (esclusi quelli già alle dipendenze a tale titolo). I datori di lavoro che impiegano da 51 a 150 dipendenti devono inoltre avere in organico un lavoratore appartenente alla categoria degli orfani e coniugi superstiti di deceduti per causa di lavoro, di guerra o di servizio, o in conseguenza dell'aggravarsi dell'invalidità riportata per tali cause, nonché dei coniugi e dei figli di soggetti riconosciuti grandi invalidi per causa di guerra, di servizio e di lavoro e dei profughi italiani rimpatriati (L. 68/1999 articoli 1, 3, 18).

La progressione tra le aree del personale in servizio avviene con procedura comparativa disciplinata dall'Ente che garantisca la riserva di almeno il 50% delle posizioni disponibili all'accesso dall'esterno.

Entro il 31 dicembre 2025 è inoltre prevista la possibilità di attuare la progressione tra le aree con procedure valutative che tengono conto dell'esperienza e della professionalità maturate ed effettivamente utilizzate dall'Amministrazione di appartenenza, cui sono ammessi i dipendenti in servizio in possesso dei requisiti indicati nella tabella C allegata al contratto. In termini di finanziamento queste progressioni sono vincolate all'utilizzo di risorse nel limite dello 0,55% del monte salari 2018.

#### 4.4.1.2 La disciplina per le Camere di Commercio

Le Camere di Commercio che hanno concluso il processo di accorpamento previsto dalla riforma di sistema possono procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite di spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente (D.Lgs. 219/2016, articolo 3 comma 9-bis).

Il complesso dei servizi che il Sistema camerale è tenuto a fornire, con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche contenute nella L. 580/1993, gli ambiti prioritari di intervento delle funzioni promozionali con iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura, dello sviluppo dell'impresa e qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni, è stato ridefinito dal Ministero dello Sviluppo Economico con Decreto 7 marzo 2019.

#### 4.4.1.3 La situazione della Camera di Commercio di Como-Lecco

Il D.M. 16 febbraio 2018 aveva individuato il seguente contingente di personale per le Camere di Commercio di Como e di Lecco, destinate all'accorpamento (per gli inquadramenti, in tutte le tabelle di seguito riportate è fatto riferimento al sistema di classificazione introdotto dal CCNL 16/11/2022)

Ente	Dirigenti	area Funzionari e EQ	area Istruttori	area Operatori esperti	area Operatori	totale
Como	3	9	32	9	2	55
Lecco	1	7	27	1	1	37
<b>totale</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>59</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>92</b>

Alla data dell'accorpamento (28 marzo 2019) la dotazione di personale in servizio della Camera di Como-Lecco era così distribuita tra le aree contrattualmente previste

Dirigenti	area Funzionari e EQ	area Istruttori	area Operatori esperti	area Operatori	totale
4	14	54	10	3	85

La situazione del personale in servizio alla data del 1° gennaio 2025 è la seguente

Dirigenti	area Funzionari e EQ	area Istruttori	area Operatori esperti	area Operatori	totale
3	12	53	6	2	76

N. 65 unità sono a tempo pieno e n. 11 hanno contratto a tempo parziale in percentuali variabili.

Nell'anno 2024 è stato dato corso alle assunzioni programmate nel PTFP 2024-2026: due appartenenti all'area Istruttori per scorrimento di graduatoria in corso di validità, una a quella Funzionari e EQ per mobilità e, sempre per mobilità, una dell'area Istruttori si è perfezionata con decorrenza 15 gennaio 2025.

Lo scorso anno è intervenuta anche la cessazione dal servizio complessivamente di otto unità di personale, sei appartenenti all'area Istruttori, una all'area Operatori esperti e una a quella Operatori.

Tre delle cessazioni area Istruttori sono avvenute per mobilità verso altre PA e una per dimissioni a seguito di superamento di concorso pubblico. Le altre quattro cessazioni dal servizio sono avvenute per pensionamento.

La quota di posti da riservare alle categorie protette ai sensi della Legge n. 68/1999 risulta regolarmente coperta.

Nessun dipendente della Camera di Commercio di Como-Lecco è in comando presso altre Pubbliche Amministrazioni.

L'attuale vigente assetto organizzativo della Camera di Commercio di Como-Lecco è stato definito con deliberazione G.C. n. 39 in data 27 giugno 2019 ed è strutturato in tre aree, affidate ai rispettivi dirigenti. Ciascuna area è articolata in più unità organizzative, alle quali è preposto un responsabile.

Nella tabella seguente sono indicati gli addetti assegnati a ciascuna unità organizzativa per unità di personale e per FTE (valore equivalente che considera periodi di lavoro inferiori all'anno e/o la presenza di personale con rapporto di lavoro a tempo parziale). Il dato considera il personale in servizio dal 15 gennaio 2025

u.o.	n° addetti	fte
<b>area Segreteria Generale e Servizi alle Imprese</b>		
Segreteria, Protocollo, Archivio e Comunicazione	6	5,83
Gestione Sviluppo Risorse Umane	3	3,00
Controllo e Qualità dei Servizi	1	1,00
Arbitrato e Mediazione	2	2,00
Servizio Polifunzionale di Como	12	11,60
Servizio Polifunzionale di Lecco	14	13,19
Servizio Polifunzionale di Cantù	4	4,00
<b>totale</b>	<b>42</b>	<b>40,62</b>
<b>area Promozione Economica e Regolazione del Mercato</b>		
Promozione Economica	6	5,42
Innovazione e Digitalizzazione	4	4,00
Progetti Strategici	2	1,50
Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore	7	6,83
Studi e Statistica	3	3,00
<b>totale</b>	<b>22</b>	<b>20,75</b>
<b>area Risorse Finanziarie e Strumentali</b>		
Contabilità e Bilancio	3	3,00
Provveditorato, Contratti e Sistemi Informatici	5	4,58
Diritto Annuale	2	1,83
<b>totale</b>	<b>10</b>	<b>9,41</b>

Nell'aprile 2023 è stato approvato il Regolamento per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile in via stabile e continuativa, definito anche in forza delle norme contenute nel CCNL 16/11/2022 comparto Funzioni Locali.

Alla data attuale sono n. 60 le unità di personale che hanno sottoscritto l'accordo individuale che prevede prestazione lavorativa eseguita in parte presso le sedi dell'Ente e in parte da remoto, con prevalenza della prestazione in presenza, fatte salve particolari limitate situazioni personali o familiari per le quali è stata considerata la possibilità di incremento di una giornata di prestazione lavorativa a distanza su base settimanale.

L'Ente si avvale altresì della prestazione di attività in telelavoro da parte di n. 3 unità di personale, due assegnate all'unità organizzativa Servizio Polifunzionale di Lecco ed una all'unità organizzativa Servizio Polifunzionale di Como, incaricate della gestione delle pratiche telematiche del Registro delle Imprese. L'esperienza consente l'esecuzione delle prestazioni lavorative nel contesto di un'organizzazione maggiormente flessibile e funzionale a incrementare la produttività, e favorisce in particolare la migliore conciliazione tempo lavoro/tempo famiglia delle lavoratrici, poste nelle condizioni di assicurare pienamente il loro contributo di collaborazione mediante l'utilizzo di adeguate tecnologie.

Si confermano l'assenza di unità di personale in soprannumero e nel contempo l'esigenza di disporre di una dotazione di risorse umane adeguata a garantire l'efficace erogazione di tutti i servizi e delle attività istituzionali in generale, nel rispetto di criteri e vincoli che garantiscano equilibrio gestionale.

All'individuazione dei profili professionali specifici per la Camera di Commercio di Como-Lecco secondo il sistema di classificazione previsto dal rinnovato CCNL si provvederà previo confronto con le rappresentanze sindacali.

#### 4.4.1.4 Il piano dei fabbisogni di personale della Camera di Commercio di Como-Lecco 2025 - 2027

La dotazione organica definita dal D.M. 16/2/2018 determina il valore di spesa potenziale massima per l'Ente avendo a riferimento per ciascuna area contrattuale il trattamento economico fondamentale iniziale, atteso che quello riconducibile alla progressione economica all'interno delle aree è a carico del fondo risorse decentrate, per il quale le norme fissano precisi vincoli in sede di quantificazione.

Al fine di rendere omogenei e confrontabili i diversi dati riportati, tutti i valori esposti nelle successive tabelle considerano il trattamento tabellare di ciascuna area contrattuale.

#### Valori di trattamento economico fondamentale per area

	retribuzione tabellare (13 mensilità)	i.v.c. (13 mensilità)	<b>totale trattamento economico fondamentale</b>
Dirigenti	47.015,77	235,04	<b>47.250,81</b>
area Funzionari e EQ	25.146,71	125,71	<b>25.272,42</b>
area Istruttori	23.175,61	115,83	<b>23.291,44</b>
area Operatori esperti	20.620,72	103,09	<b>20.723,81</b>
area Operatori	19.806,92	99,06	<b>19.905,98</b>

#### Valore di spesa potenziale massimo determinato con riferimento alla dotazione organica D.M. 16/2/2019

	totale trattamento economico fondamentale	dotazione D.M. 16/2/2018	<b>spesa potenziale massima</b>
Dirigenti	47.250,81	4	<b>189.003,24</b>
area Funzionari e EQ	25.272,42	16	<b>404.358,72</b>
area Istruttori	23.291,44	59	<b>1.374.194,96</b>
area Operatori esperti	20.723,81	10	<b>207.238,10</b>
area Operatori	19.905,98	3	<b>59.717,94</b>
			<b>2.234.512,96</b>

#### Valore annuale della spesa del personale in servizio a tempo indeterminato nell'anno 2025

	totale trattamento economico fondamentale	N° dipendenti in servizio	% part-time	<b>totale spesa personale in servizio</b>	spesa nell'eventualità ritorno a tempo pieno dei part-time
Dirigenti	47.250,81	3	100%	<b>141.752,43</b>	141.752,43
area Funzionari e EQ	25.272,42	11	100%	<b>277.996,62</b>	303.269,04
		1	83,50%	<b>21.102,47</b>	
area Istruttori	23.291,44	45	100%	<b>1.048.114,80</b>	1.257.737,76

	totale trattamento economico fondamentale	N° dipendenti in servizio	% part-time	totale spesa personale in servizio	spesa nell'eventualità ritorno a tempo pieno dei part-time
		2	83,50%	<b>38.896,70</b>	
		2	83,33%	<b>38.817,51</b>	
		1	78%	<b>18.167,32</b>	
		1	75%	<b>17.468,58</b>	
		1	66,67%	<b>15.528,40</b>	
		1*	96,16%	<b>22.397,05</b>	
		1**	41,67%	<b>9.705,54</b>	
area Operatori esperti	20.723,81	3	100%	<b>62.171,43</b>	124.342,86
		1	86%	<b>17.822,48</b>	
		1	69,45%	<b>14.392,69</b>	
		1	50%	<b>10.361,91</b>	
area Operatori	19.905,98	2	100%	<b>39.811,96</b>	39.811,96
		77		<b>1.794.507,79</b>	1.866.914,05

\* assunzione in data 15/1/2025

\*\* cessazione in data 31/5/2025

### Cessazioni anni precedenti (risparmi)

Si evidenziano i risparmi derivanti dalle cessazioni intervenute nel 2024 che costituiscono il limite di spesa consentita per le nuove assunzioni del corrente anno

area	trattamento economico fondamentale	N° cessazioni	risparmi
Istruttori	23.291,44	6	<b>139.748,64</b>
Operatori esperti	20.723,81	1	<b>20.723,81</b>
Operatori	19.905,98	1	<b>19.905,98</b>
			<b>180.378,43</b>

I precitati risparmi sono utili al finanziamento di nuove assunzioni.

La pianificazione oggetto del presente documento necessita anche di stimare le cessazioni che nel triennio 2025 - 2027 potrebbero verificarsi per raggiungimento dell'età anagrafica e/o dell'anzianità di servizio determinanti pensionamento.

Nel periodo considerato n. 1 dipendente area Operatori, n. 1 area Istruttori e n. 2 dirigenti raggiungeranno l'età di 67 anni prevista dalla vigente normativa quale limite ordinamentale per la permanenza in servizio dei dipendenti pubblici, e dunque per l'obbligatoria cessazione del rapporto.

Sono invece n. 7 i lavoratori che potranno accedere alla pensione anticipata nel periodo considerato, n. 1 area Operatori esperti che ha maturato il requisito già nel 2023, n. 3 area Istruttori lo matureranno nel corrente anno, n. 2 area Funzionari e EQ e n. 1 area Istruttori nel 2026. Si consideri che l'accesso alla pensione anticipata è attualmente consentito alle donne con anzianità contributiva di 41 anni e 10 mesi, e agli uomini

con quella di 42 anni e 10 mesi, in entrambi i casi con decorrenza del trattamento pensionistico trascorsi 4, 5, 7 mesi dalla data di sussistenza del requisito se maturato rispettivamente nel 2025, 2026 o 2027.

Infine, si potrebbero eventualmente verificare anticipate cessazioni del rapporto di lavoro nel caso di esercizio di opzioni particolari previste dalla vigente normativa, quali ad esempio "quota 103" confermata per il corrente anno e "opzione donna".

Alla complessiva valutazione quantitativa effettuata sulla consistenza delle risorse disponibili, è indispensabile affiancare un'analisi qualitativa delle professionalità attualmente presenti presso l'Ente e di quelle comunque necessarie allo svolgimento delle funzioni con approccio prospettico che tenga conto degli indirizzi strategici e operativi definiti.

È di palese evidenza la necessità di disporre di professionalità in grado di assicurare un'efficace erogazione dei servizi amministrativi più tradizionali, ma anche di quelli fortemente orientati all'innovazione e alla digitalizzazione.

Per questa finalità è annualmente definito il piano della formazione del personale in servizio, che intende assicurare aggiornamento e crescita professionale dei lavoratori, accompagnare i neoassunti nel percorso di apprendimento e colmare eventuali *gap* di competenze rilevati.

Le risorse umane da acquisire in organico andranno selezionate focalizzando l'attenzione sulla ricerca di caratteristiche, capacità e attitudini adeguate allo svolgimento delle attività che il Programma Pluriennale individua quali prioritarie nella prospettiva della crescita delle imprese lariane e della loro competitività.

In ragione degli elementi di valutazione complessivamente richiamati si pianifica la copertura dei posti di seguito indicati, che persegue il mantenimento in termini numerici della dotazione di personale in forza alla data dell'accorpamento, pari a n. 85 unità.

È altresì ritenuto opportuno dare corso alle progressioni tra le aree riservate al personale in servizio, previste dall'articolo 13, commi 6,7,8 del CCNL 16/11/2022, al fine di valorizzare esperienza e professionalità maturate. Le procedure valutative devono concludersi entro il 31 dicembre 2025, i requisiti per accedervi sono fissati dal CCNL, i criteri di valutazione sono definiti dall'Ente previo confronto con le rappresentanze sindacali. Questa tipologia di progressioni è finanziata con risorse stabilite nella misura dello 0,55% del monte salari 2018, pari a complessivi 13.103,54 euro.

### **Anno 2025**

In relazione alle cessazioni verificatesi nel 2024, si prevede il reclutamento di n. 6 unità di personale area Istruttori attraverso procedura concorsuale e di n. 1 area Operatori esperti mediante avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento, in entrambi i casi previo esperimento delle procedure e comunicazioni previste dagli articoli 34-bis e 30 D.Lgs. 165/2001.

I profili professionali oggetto delle selezioni riguardano n. 5 unità di personale da adibire ai "processi primari", quelli che realizzano la *mission* istituzionale, mentre n. 2 assunzioni sono da destinare ai "processi di supporto", quelli trasversali al funzionamento dell'organizzazione.

Tenuto conto dell'ammontare delle risorse economiche che possono essere utilizzate per finanziare le progressioni tra le aree riservate al personale in servizio, una volta completata la definizione dei criteri della correlata procedura valutativa ed esperimento il necessario confronto con le rappresentanze sindacali, verranno effettuate nel numero di sei, due delle quali per il passaggio da Operatori esperti a Istruttori e le rimanenti quattro per quello da Istruttori a Funzionari e EQ.

## Anni 2026 e 2027

Nel rispetto dei vincoli posti dalla normativa vigente in tema di assunzioni e in relazione alle cessazioni che effettivamente si verificheranno, i reclutamenti ipotizzabili potranno essere meglio dettagliati nei futuri piani annuali, anche valutando in particolare la possibilità di anticipare la procedura di selezione di un nuovo dirigente destinato alla immediata sostituzione di quello di prossima cessazione dal servizio per pensionamento.

Non sono al momento ipotizzate forme di lavoro flessibile a tempo determinato.

### RIEPILOGO PIANO TRIENNALE FABBISOGNI PERSONALE

#### Anno 2025

<b>dotazione organica D.M. 16/2/2018 (spesa potenziale massima)</b>	<b>2.234.512,96</b>
---	---------------------

cessazioni anni precedenti (risparmi utilizzabili per nuove assunzioni)	180.378,43
--	------------

	spesa effettiva	spesa espandibile per ritorno a tempo pieno
A) spesa personale in servizio	1.794.507,79	1.866.914,05
B) n. 6 nuove assunzioni area Istruttori	139.748,64	139.748,64
C) n. 1 nuova assunzione area Operatori esperti	20.723,81	20.723,81

	spesa effettiva	spesa espandibile per ritorno a tempo pieno
<b>valore totale fabbisogni 2025 (A / C)</b>	<b>1.954.980,24</b>	<b>2.027.386,50</b>

#### Anni 2026 e 2027

I nuovi reclutamenti saranno programmati in considerazione dei vigenti vincoli sulle assunzioni e in relazione alle cessazioni che effettivamente si realizzeranno.

#### 4.4.2 Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze

La vigente disciplina sul pubblico impiego valorizza la formazione, l'aggiornamento e lo sviluppo professionale dei dipendenti al fine di realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane (articoli 1, comma 1 e 7, comma 4 D.Lgs. 165/2001 e articolo 13 D.Lgs. 82/2005). La contrattazione collettiva nazionale parimenti ribadisce il ruolo primario della formazione del personale nelle strategie di cambiamento, dirette a conseguire maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni pubbliche (capo V ccnl 16/11/2022).

La formazione deve mirare all'aggiornamento e alla crescita professionale del lavoratore, all'eliminazione dei *gap* di competenze eventualmente rilevati, all'accompagnamento dei neoassunti nel percorso di apprendimento, alla valorizzazione del patrimonio professionale dell'Ente, al miglioramento dei servizi in termini di qualità ed efficienza.

La Camera di Commercio di Como-Lecco ritiene fondamentale investire sullo sviluppo continuo delle capacità attraverso formazione adeguata, al fine di mantenere professionalità allineate alle mutevoli esigenze delle imprese e alle competenze camerale, frequentemente oggetto di aggiornamento e/o incremento, assicurando l'efficacia dell'azione amministrativa e il costante miglioramento qualitativo dei servizi resi.

Per la formazione del personale l'Ente si avvale in via prioritaria dei soggetti del sistema camerale - SiCamera, Unioncamere Nazionale, Unioncamere Lombardia e Infocamere - che organizzano con costanza e regolarità specifiche iniziative sulle materie di principale attualità e rilevanza inerenti allo svolgimento delle attività istituzionali, senza peraltro escludere la possibilità di ricorrere eventualmente anche a diversi ulteriori organismi, in particolare nei casi in cui l'offerta di quelli di sistema non risultasse adeguata alle specifiche esigenze. Le diverse iniziative sono realizzate in presenza fisica e/o da remoto.

La Camera di Commercio di Como-Lecco provvede altresì alla costante formazione obbligatoria prevista dalle vigenti disposizioni normative in tema di prevenzione della corruzione e in materia di sicurezza sul lavoro.

Il preventivo economico dell'Ente individua gli oneri per la formazione del personale nel rispetto delle vigenti disposizioni sul contenimento della spesa.

Sulla base dei fabbisogni rilevati e monitorati con cadenza annuale sono individuati i partecipanti alle diverse iniziative, secondo una programmazione che mira a garantire massima diffusione tra il personale su tematiche che riguardano la sfera giuridico-normativa, in particolare afferente ai servizi amministrativi di supporto e a quelli per l'utenza, nonché il sostegno alla competitività del territorio e alle imprese nei processi di innovazione, sostenibilità e internazionalizzazione. Ampio spazio è altresì dedicato a formazione specifica, indirizzata al rafforzamento e all'aggiornamento delle conoscenze e competenze tecniche e specialistiche necessarie all'espletamento delle funzioni camerale, con particolare attenzione a ciascuna intervenuta novità d'interesse per l'attività dell'Ente.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica, a seguito di quanto stabilito con direttiva dal Ministro Zangrillo, ha sviluppato la piattaforma "Syllabus" allo scopo di gestire, pianificare e valutare attività formative volte a promuovere lo sviluppo delle conoscenze e competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Un primo gruppo di n. 28 dipendenti ha completato nel 2024 il percorso formativo denominato "Competenze digitali per le PA", e per il corrente anno è stata disposta l'iscrizione all'iniziativa per un ulteriore gruppo di n. 18 unità di personale. Entro il 2026 tutto il personale completerà la formazione prevista, articolata in più livelli di "padronanza" da raggiungere attraverso test di *assessment*.

Risulta invece in fase di completamento la specifica attività finalizzata a sensibilizzare il personale sulla sicurezza informatica, con erogazione di pillole formative mensili in e-learning e simulazioni di *phishing* periodiche.

Il Segretario Generale partecipa infine per ciascuna annualità alla specifica iniziativa di formazione obbligatoria ai sensi dell'articolo 12 D.M. 230/2012, organizzata da Unioncamere Nazionale.

## 4.5 Piano di razionalizzazione nell'utilizzo delle dotazioni strumentali nel triennio 2025-2027

### 4.5.1 Premessa

L'articolo 2, comma 594, della legge 24 dicembre 2007, n. 244 dispone che le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, adottino piani triennali finalizzati a razionalizzare l'utilizzo:

delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro;

delle autovetture di servizio;

dei beni immobili a uso abitativo o di servizio.

Il successivo comma 595 prevede l'adozione di misure dirette a circoscrivere l'assegnazione di apparecchiature di telefonia mobile ai soli casi in cui il personale debba assicurare pronta e costante reperibilità e limitatamente al periodo necessario allo svolgimento delle particolari attività che ne richiedono l'uso.

### 4.5.2 Misure di razionalizzazione delle dotazioni strumentali

La Camera di Commercio svolge la propria attività nella sede legale di Como, estesa su quattro piani, in quella di Lecco, che si sviluppa su sei piani, e nella sede di Cantù, occupante un unico piano.

In merito alle dotazioni strumentali si precisa quanto segue.

Ogni postazione di lavoro è dotata di un personal computer e, per la maggior parte, anche di una stampante. A fronte di un impiego di personale al 12.11.2024 di 76 unità (+ 3 dirigenti), le postazioni di lavoro attive sono così suddivise: n. 43 per la sede di Como, n. 29 per la sede di Lecco e n. 4 per la sede di Cantù.

I personal computer in uso (n. 47 portatili e n. 29 desktop) dispongono di Open Office e/o di Microsoft Office, come principali software applicativi. Al riguardo occorrerà limitare le licenze office, optando per software open source. A seconda delle funzioni svolte sono inoltre installati applicativi specifici.

L'Ente possiede n. 25 personal computer portatili, aggiuntivi rispetto a quelli in precedenza citati, resi disponibili agli uffici per specifiche esigenze o destinati per l'allestimento multimediale nelle sale riunioni camerali. Ulteriori n. 4 pc compatti NUC (due a Como e due a Lecco) sono al servizio di carrelli multimediali in uso.

Ai tre dirigenti sono forniti in dotazione tablet con collegamento internet (a mezzo convenzione "Telefonia mobile 9").

L'Ente utilizza anche n. 10 fotocopiatrici, acquisite mediante adesione a convenzione CONSIP, n. 4 delle quali collocate presso la sede legale, n. 5 in quella di Lecco e n. 1 a Cantù.

L'Ente dispone tuttora di n. 6 fax, mezzo di comunicazione desueto e oggetto di auspicabile dismissione, per esigenze ancora attuali in taluni uffici.

La Camera di Commercio procede nella sostituzione delle dotazioni strumentali sulla base del grado di loro obsolescenza. L'acquisizione e/o il noleggio delle attrezzature avvengono in via prioritaria tramite l'adesione a convenzioni CONSIP, ovvero selezionando fornitori presenti sul mercato elettronico della pubblica amministrazione (MEPA), o ancora alternativamente attraverso l'invito rivolto a fornitori qualificati presso la piattaforma telematica SINTEL di ARIA S.p.a., applicando, laddove previsti, i relativi criteri ambientali minimi. Per quanto riguarda le attrezzature informatiche le acquisizioni sono effettuate nel rispetto dell'articolo 1 comma 512 della legge n. 208/2015 "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato" (legge di stabilità 2016).

Si ipotizza per il 2025 l'acquisizione di n. 5 monitor wide da 24" con casse audio integrate per sostituire i monitor 4:3 analogici ormai obsoleti e di n. 7 nuovi portatili: 3 per sostituire quelli ormai obsoleti in uso presso le sale camerali della sede di Como; n. 2 per sostituire quelli obsoleti del servizio di mediazione; n. 2 da tenere di scorta presso il CED per eventuali sostituzioni d'emergenza. Verranno anche sostituite n. 5 stampanti in b/n.

Si prevede l'acquisizione di un'unità NAS (Network-Attached Storage) con n. 6 dischi rigidi per sostituire le obsolete n. 4 unità NAS da n. 1 disco attuali.

Proseguirà il monitoraggio delle postazioni operative per la condivisione, laddove possibile, di apparecchiature più performanti messe in rete. Gli sportelli per i servizi al pubblico rimarranno comunque dotati di stampanti individuali in modo da garantire continuità di servizio.

Riguardo alle fotocopiatrici, in considerazione delle varie scadenze contrattuali, si continuerà a privilegiare la formula del noleggio che consente una razionalizzazione dei costi (materiale di consumo compreso nel canone e servizio di ritiro toner esausti), con la responsabilizzazione del fornitore per la cura e l'assistenza della macchina (ritiro di macchine obsolete e sostituzione periodica con macchine tecnologicamente più avanzate).

#### 4.5.3 Misure di razionalizzazione delle autovetture di servizio

L'Ente è attualmente dotato di due autovetture a noleggio tramite adesione a convenzioni Consip: una FIAT TIPO immatricolata nel 2022, con contratto in scadenza nel 2026, e una FIAT TIPO immatricolata nel 2021, con contratto in scadenza nel 2025.

I mezzi vengono utilizzati per missioni di servizio dei componenti degli organi istituzionali e del personale camerale, in tutti i casi in cui il ricorso a quelli pubblici risulta impossibile o antieconomico, e per le attività ispettive dell'ufficio metrico. In taluni casi l'uso è richiesto per la movimentazione di materiali.

L'approvvigionamento di carburante è effettuato in base alle convenzioni/accordi quadro CONSIP pro-tempore attivi (attualmente "Accordo quadro Fuel card 3").

In considerazione delle esigenze di servizio di cui sopra non risulta al momento possibile una riduzione dei mezzi a disposizione, e conseguentemente una contrazione della previsione di spesa. Per i contratti in scadenza si valuterà pertanto l'adesione alle convenzioni Consip che risulteranno attive.

#### 4.5.4 Misure di razionalizzazione dei beni immobili di proprietà

La Camera di Commercio di Como-Lecco è proprietaria delle seguenti strutture:

sede di Como;

sede di Lecco;

sede di Cantù, di cui una porzione concessa in comodato a Promos Italia S.c.r.l.;

magazzino / deposito sito in Como Via Palestro;

capannone sito nel comune di Cassina Rizzardi.

L'Ente è inoltre proprietario di una porzione dell'immobile sito in Como in via Castelnuovo 3 (spazi sino al 31 dicembre 2024 in parte locati e in parte concessi in comodato alla Centro Tessile Serico Sostenibile S.r.l., dal 1° gennaio 2025 integralmente locati), di una porzione pari a 50/585 del compendio immobiliare sito in Varenna – Villa Cipressi, in gestione al Comune di Varenna e adibito a struttura ricettiva/alberghiera, e di una porzione pari a 1/4 del compendio immobiliare sito in Cernobbio – Villa Erba, in concessione alla omonima società partecipata e adibito a struttura fieristica / centro congressi.

Come da programma triennale dei lavori, adottato con determinazione dirigenziale n. 346 del 28 ottobre 2024 è previsto un ulteriore e conclusivo intervento di manutenzione straordinaria degli impianti di climatizzazione di laboratori e uffici presso l'immobile sito in Como – Via Castelnuovo n. 3, dell'importo stimato di 320.000 euro. Ogni eventuale ulteriore intervento sarà improntato alla conservazione e valorizzazione del patrimonio esistente e al contenimento dei consumi energetici.

Per quanto concerne la proprietà sita in Cassina Rizzardi, tenuto conto della confermata volontà di sua alienazione, le eventuali proposte di acquisto che dovessero pervenire da parte di operatori di mercato, compatibili con la destinazione d'uso dell'immobile, saranno portate all'attenzione dell'organo di governo dell'Ente.

#### 4.5.5 Misure di razionalizzazione della telefonia mobile

L'Ente dispone di n. 4 telefoni cellulari utilizzati per esigenze di servizio.

Gli apparecchi sono in dotazione: n. 1 al Segretario Generale in ragione dell'impegno istituzionale, delle funzioni esercitate e dei conseguenti livelli di responsabilità, n.1 al personale che svolge la funzione di autista e n. 2 ai dipendenti che svolgono l'attività in modalità di telelavoro, per la necessaria reperibilità e per l'erogazione dei servizi resi all'utenza.

L'Ente provvede al costante monitoraggio dei costi relativi alle utenze e alla verifica dei presupposti di utilizzo dei dispositivi. E' attualmente in essere l'adesione alla convenzione CONSIP Telefonia mobile 9 per tutte le utenze in scadenza a novembre 2025. Sarà valutata l'adesione alla nuova convenzione Consip e la sostituzione dei dispositivi obsoleti.

## 5 MODALITA' DI MONITORAGGIO DEL PIANO

Il PIAO è per definizione un documento articolato che abbraccia più ambiti di considerazione. Il suo costante necessario monitoraggio è conseguentemente parimenti articolato, come di seguito sintetizzato.

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

art. 6: “Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione);”

art. 10, comma 1, lettera b: “Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno: (...); entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14 e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato”.

Le regole e i principi espressi nel Sistema di Misurazione e valutazione costituiscono gli strumenti indispensabili del processo.

Il monitoraggio delle misure anticorruzione e della trasparenza coinvolge non solo il Responsabile di vertice dell'organizzazione, ma anche i dirigenti e l'OIV, ciascuno per i profili di rispettiva competenza.

Il monitoraggio dei risultati delle azioni volte alla promozione delle pari opportunità è rimessa alla competenza dei Comitati unici di garanzia - CUG.

Riguardo da ultimo agli Interventi organizzativi a supporto, si evidenzia che l'OIV è tenuto ad effettuare su base triennale una specifica considerazione avente a riferimento la loro coerenza con gli obiettivi della performance.

**MISSION Promozione e Sviluppo del Sistema Economico dell'Area Lariana**

**AMBITO STRATEGICO 1 SVILUPPO ECONOMICO LOCALE (PESO 35%)**

O B S E R V A T O R I	P E S O	O B I E T T I V I	P E S O	P I R A	DESCRIZIONE	INDICATORE	ALGORITMO	peso KPI	FONTE	BASELINE 2023	TARGET ANNO PRECEDENTE	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	CENTRO DI RESPONSABILITA'
1	13%				Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica)	Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese	N. di assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti sulla Doppia Transizione / 10.000 imprese attive	30%	Kronos 20% / Movimprese	82	12	13	14	15	
						Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati	40%	Kronos 20%	35	24	28	30	30	
						Capacità di affiancamento alle imprese nell'innovazione digitale e green	N. di incontri one to one realizzati per guidare le imprese nella Doppia Transizione (finanziamenti per il digitale e il green, follow up degli assessment, ecc.) / 10.000 imprese attive	30%	Kronos 20% / Movimprese	nd	25	26	27	28	
		1.1	50%		Offrire servizi mirati alle imprese, con particolare riferimento ai temi della transizione digitale ed ecologica	Percentuale di attività di assistenza e di accompagnamento alle imprese sui temi della transizione digitale ed ecologica entro fine anno	N. di iniziative realizzate/N. iniziative programmate		Rilevazione interna	100%	100%	100%			Promozione Economica e Regolazione del Mercato
		1.2	50%		Realizzazione progetti finanziati con risorse +20% DA - La doppia transizione digitale ed ecologica	Percentuale di iniziative realizzate entro fine anno	N. di iniziative realizzate/N. iniziative programmate		Kronos 20%	nd	100%	100%			Promozione Economica e Regolazione del Mercato
2	13%				Sostenere la competitività delle imprese con particolare riferimento a innovazione, digitalizzazione, turismo e cultura, ambiente e sviluppo sostenibile	Grado di utilizzo del budget stanziato per sostenere innovazione digitalizzazione turismo e cultura, ambiente e sviluppo sostenibile	Risorse utilizzate (competenza economica)/Risorse previste (stanziamenti preventivo)	100%	Bilancio	97,62%	90%	92%	92%	92%	

Allegato 1.1 Piano Performance 2025-2027

O B S T R A T .	p e s o O P E R .	O B S T R A T .	p e s o O P E R .	P I R A	DESCRIZIONE	INDICATORE	ALGORITMO	peso KPI	FONTE	BASELINE 2023	TARGET ANNO PRECEDENTE	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	CENTRO DI RESPONSABILITA'
		2.1	20%		Percorso per la realizzazione di alcuni goal dell'Agenda ONU 2030	N. di iniziative inerenti goal dell'Agenda ONU 2030	N. di iniziative realizzate		Rilevazione interna / Sito web istituzionale	nd	nd	5			Promozione Economica e Regolazione del Mercato / Azienda speciale
		2.2	20%		Partecipazione Fiere 2025 settore Turismo tramite ENIT	Realizzazione complessiva dell'attività annuale programmata dalla Giunta	Rispetto del termine di realizzazione dell'attività		Rilevazione interna	nd	nd	31/12/2025			Promozione Economica e Regolazione del Mercato
		2.3	20%	Ⓟ	Realizzazione progetti finanziati con risorse +20% DA Turismo	Percentuale di iniziative realizzate entro fine anno	N. di iniziative realizzate/N. iniziative programmate		Kronos 20%	nd	100%	100%			Promozione Economica e Regolazione del Mercato
		2.4	20%	Ⓟ	Iniziative turistico-culturali realizzate (indicatore comune regionale)	Numero di iniziative turistico-culturali realizzate, nell'ambito del Progetto Ville e Musei	N. di iniziative realizzate		Rilevazione interna / Sito web istituzionale	10	7	8			Promozione Economica e Regolazione del Mercato
		2.5	20%	Ⓟ	Offrire servizi mirati alle imprese su tematiche relative alla sostenibilità, all'Economia circolare e allo sviluppo sostenibile	Numero di seminari, corsi ed eventi organizzati su tematiche ambientali	N. di open lab, seminari, corsi ed eventi organizzati sulle tematiche ambientali e di sviluppo sostenibile		Rilevazione interna / Sito web istituzionale	28	20	20			Promozione Economica e Regolazione del Mercato / Azienda speciale
3	12%				Sostenere la competitività dei territori	Supporto agli organi camerali e/o ai rappresentanti dell'Ente negli organismi partecipati attraverso la predisposizione di documenti dedicati	N. di documenti realizzati nell'anno	100%	Rilevazione interna	nd	nd	15	16	17	
		3.1	30%		Realizzazione XXIII Giornata dell'Economia e relativo report statistico, volto a diffondere agli stakeholder dell'area vasta lariana informazioni aggiornate e dettagliate	Pubblicazione di articoli e/o messa in onda di servizi radio-televisivi riguardanti l'evento da parte di almeno 5 media	Rispetto del termine di realizzazione dell'attività		Rilevazione interna / Sito web istituzionale	22/06/2023	30/06/2024	30/06/2025			Promozione Economica e Regolazione del Mercato
		3.2	20%	Ⓟ	Analisi statistica dell'economia lariana	Numero di documenti economico-statistici, analisi, report, indicatori, spunti, contenuti multimediali, risposte a richieste dati sull'economia lariana, elaborati nel corso dell'anno	N. di documenti elaborati		Rilevazione interna	135	135	135			Promozione Economica e Regolazione del Mercato
		3.3	30%		Nel percorso di avvicinamento all'anno delle Celebrazioni Voltiane 2027, realizzare coerenti iniziative	N. iniziative a tema bicentenario voltiano	N. di iniziative realizzate		Rilevazione interna / Sito web istituzionale	nd	nd	5			Promozione Economica e Regolazione del Mercato / Azienda speciale

Allegato 1.1 Piano Performance 2025-2027

O B S T R A T .	p e s o O b S t r. .	O B O P E R .	p e s o O b S t r. .	P I R A	DESCRIZIONE	INDICATORE	ALGORITMO	peso KPI	FONTE	BASELINE 2023	TARGET ANNO PRECEDENTE	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	CENTRO DI RESPONSABILITA'
		3.4	20%		Supportare l'attività dei Tavoli territoriali (coordinati dalla Camera di commercio) per le province di Como e di Lecco e dei relativi gruppi di lavoro tematici	Percentuale di incontri per la realizzazione dei quali viene garantita la segreteria organizzativa	N. di incontri organizzati/ N. totale di incontri		Rilevazione interna	100%	100%	100%			Promozione Economica e Regolazione del Mercato
4	12%			SP	Sostenere la competitività delle imprese con particolare riferimento alla formazione e lavoro e alla regolazione del mercato	Grado di utilizzo del budget stanziato per sostenere le attività di formazione e lavoro e la regolazione del mercato	Risorse utilizzate (competenza economica)/Risorse previste (stanziamenti preventivo)	100%	Bilancio	55,41%	90%	90%	92%	92%	
		4.1	10%	SP	Realizzazione progetti finanziati con risorse +20% DA - Formazione lavoro	Percentuale di iniziative realizzate entro fine anno	N. di iniziative realizzate/N. iniziative programmate		Kronos 20%	nd	100%	100%			Promozione Economica e Regolazione del Mercato / Azienda speciale
		4.2	10%		Realizzare iniziative di orientamento verso le professioni STEAM, con particolare attenzione alla parità di genere e allo sviluppo sostenibile	Realizzare iniziative di orientamento verso le professioni STEAM destinate a studentesse delle scuole secondarie e post-diploma	N. di studentesse coinvolte nelle iniziative realizzate		Rilevazione interna	190	250	280			Promozione Economica e Regolazione del Mercato / Azienda speciale
		4.3	10%		Supportare le Istituzioni scolastiche nei processi di certificazione delle competenze, acquisite dagli studenti nei PCTO	Supportare le istituzioni scolastiche nell'attuazione di un percorso di alternanza scuola-lavoro che abbia quale esito la certificazione delle competenze acquisite durante il percorso medesimo	N. di certificazioni di competenze		Rilevazione interna	31/12/2023	2 tavoli tecnici	10			Promozione Economica e Regolazione del Mercato / Azienda speciale
		4.4	10%		Diffusione di informazioni e approfondimenti relativi all'orientamento alle professioni e al matching tra domanda e offerta di lavoro, con particolare attenzione all'ambito sportivo in vista delle Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026	Realizzare iniziative di orientamento con specifica attenzione a studenti delle scuole secondarie di secondo grado, neet e inoccupati	N. di destinatari totali		Rilevazione interna	nd	900 (di cui 400 in ambito sportivo)	1.000 (di cui 500 in ambito sportivo)			Promozione Economica e Regolazione del Mercato / Azienda speciale
		4.5	10%	SP	Realizzazione listino prezzi dei materiali e delle opere edili di Como e di Lecco	Pubblicazione listino (in modalità sia cartacea che telematica) entro il termine	Realizzazione dell'attività entro il termine		Rilevazione interna / Sito web istituzionale	12/12/2023	31/12/2024	31/12/2025			Promozione Economica e Regolazione del Mercato
		4.6	10%		Dare completa attuazione alle attività previste dal Piano di Vigilanza e Controllo anno 2025	Predisposizione e attuazione di un Piano di Vigilanza e Controllo in materia di metrologia legale e procedure inerenti	Realizzazione dell'attività entro il termine	50%	Rilevazione interna / Sito web istituzionale	29/06/2023	30/06/2024	30/06/2025			Promozione Economica e Regolazione del Mercato
					Esecuzione delle attività di controllo e vigilanza previste nel Piano di Vigilanza e nelle Convenzioni MISE	N. di controlli effettuati/ N. di controlli previsti		50%	Rilevazione interna	112,72%	90%	90%			Promozione Economica e Regolazione del Mercato

Allegato 1.1 Piano Performance 2025-2027

O B · S T R A T ·	p e s o · O B · O P E R · o b · S t r ·	O B · O P E R ·	p e s o · o b · O P ·	P I R A	DESCRIZIONE	INDICATORE	ALGORITMO	peso KPI	FONTE	BASELINE 2023	TARGET ANNO PRECEDENTE	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	CENTRO DI RESPONSABILITA'
		4.7	10%		Promuovere iniziative di diffusione della cultura della legalità - Sviluppo di azioni di comunicazione e formazione	Sviluppo di azioni di sensibilizzazione e comunicazione sui temi della legalità, rivolte agli studenti delle scuole medie di primo e secondo grado	N. di iniziative entro fine anno		Rilevazione interna	nd	nd	2			Promozione Economica e Regolazione del Mercato
		4.8	10%		Promuovere iniziative di diffusione della normazione volontaria mediante sportelli assistiti e formazione specialistica	Sviluppo di azioni di comunicazione Progetto UNI - sportello UNICADESK: info/formazione alle imprese e formazione interna in collaborazione con Unioncamere, Laboratorio Chimico e UNI	Realizzazione dell'attività entro il termine		Rilevazione interna / Sito web istituzionale	nd	31/12/2024	31/12/2025			Promozione Economica e Regolazione del Mercato
		4.9	10%		Attivare in collaborazione con enti territoriali nuovi servizi di orientamento all'autoimprenditorialità, rivolti a aspiranti imprenditori "under 35"	Progettazione e realizzazione di servizi strutturali a supporto del "fare impresa" in collaborazione con il Comune di Como	N. di percorsi per aspiranti imprenditori realizzati e messi a regime nell'anno		Rilevazione interna	2	1	1			Promozione Economica e Regolazione del Mercato / Azienda speciale
		4.10	10%		Supportare le attività camerali in tema di promozione dell'imprenditoria femminile, con particolare riguardo alle iniziative per promuovere la certificazione della parità di genere e per contrastare la violenza di genere	Dare attuazione al programma camerale	Realizzazione del programma di iniziative predisposto entro il termine		Rilevazione interna / Sito web istituzionale	100%	31/12/2024	31/12/2025			Promozione Economica e Regolazione del Mercato
5	14%				Favorire la transizione burocratica e la semplificazione	Livello di utilizzo del portale <a href="https://impresainungiorno.gov">impresainungiorno.gov</a>	N. delle pratiche inviate attraverso il portale <a href="https://impresainungiorno.gov">impresainungiorno.gov</a>	20%	Cruscotto transizione digitale	42,12%	35%	35%	38%	38%	
						Grado di adesione al cassetto digitale	N. imprese aderenti Cassetto digitale/ 100 imprese attive al 31/12	20%	Cruscotto transizione digitale	42,41%	25%	25%	30%	31%	
						Grado di rilascio di strumenti digitali alle imprese	N. strumenti digitali rilasciati alle imprese/ 100 imprese attive al 31/12	20%	Cruscotto transizione digitale / Movimprese	11,13%	11,45%	11,80%	12,00%	12,00%	
						Grado di coinvolgimento dei Comuni nel SUAP	N. comuni aderenti al SUAP camerale/ N. totale Comuni aderenti	25%	Cruscotto transizione digitale	100%	100%	100%	100%	100%	
						Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	15%	Priamo	nd	2,55	2,54	2,54	2,54	

Allegato 1.1 Piano Performance 2025-2027

O B S T R A T T	p e s o O b S t r	O B O P E R S t r	p e s o O b S t r	P I R A	DESCRIZIONE	INDICATORE	ALGORITMO	peso KPI	FONTE	BASELINE 2023	TARGET ANNO PRECEDENTE	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	CENTRO DI RESPONSABILITA'
		5.1	50%	SP	Mantenimento degli standard qualitativi relativi all'evasione delle pratiche del R.I. (N.B.: in caso di eventi straordinari connessi a scadenze normative, le pratiche ad essi attinenti non verranno conteggiate)	Percentuale di pratiche evase nei termini di legge	N. di pratiche evase nei termini/N. totale di pratiche		Priamo	85,10%	90%	90%			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
		5.2	50%		Organizzazione di incontri formativi rivolti all'utenza per illustrare la nuova piattaforma telematica per la richiesta di certificati e visti per l'estero	N. di eventi formativi organizzati nell'anno	N. di eventi formativi organizzati		Rilevazione interna / Sito web istituzionale	nd	nd	2			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
6	11%				Garantire efficaci servizi in materia di pubblicità legale delle imprese, trasparenza del mercato, concorrenza leale, tutela del consumatore e della fede pubblica, risoluzione extragiudiziale delle controversie, gestione delle situazioni di crisi e insolvenza	Efficace gestione della Composizione Negoziata della Crisi di Impresa	N. di istanze evase nei termini di legge / N. di istanze pervenute	100%	Rilevazione interna	nd	nd	100%	100%	100%	
		6.1	33%		Allineamento dell'ODM camerale alle novità introdotte dalla Riforma Cartabia con definizione di modelli operativi da applicarsi anche all'analogo ODM afferente all'Azienda speciale Lario Sviluppo Impresa	Implementazione dello spazio dedicato nel sito web istituzionale	Realizzazione dell'attività entro il termine	50%	Rilevazione interna / Sito web istituzionale	31/12/2023	nd	30/09/2025			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese/ Azienda speciale
							Organizzazione di n. 3 incontri formativi con i mediatori dei due organismi entro il termine	50%	Rilevazione interna	nd	nd	31/12/2025			
		6.2	33%		Assicurare il tempestivo svolgimento della procedura dell'Organismo per la Composizione della Crisi da sovraindebitamento	Definizione primo incontro della procedura entro 5 giorni lavorativi dall'accettazione dell'incarico da parte del Gestore nominato	Primi incontri definiti nel termine di 5 gg/N. di procedure		Rilevazione interna	93,48% (verifiche)	15/08/2024	100%			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese / Azienda speciale
		6.3	34%		Favorire la conoscenza e l'utilizzo degli strumenti a disposizione di imprese, consumatori e professionisti per la composizione della crisi di impresa, il sovraindebitamento e la risoluzione di controversie	Realizzazione di iniziative dedicate	N. di iniziative realizzate nell'anno		Rilevazione interna / Sito web istituzionale	5	2	2			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
7	13%			SP	Sostegno allo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese	Grado di utilizzo del budget stanziato per sostenere l'internazionalizzazione delle imprese	Risorse utilizzate (competenza economica)/Risorse previste (stanziamenti preventivo)	25%	Bilancio	94,57%	90%	90%	92%	92%	
						Livello di supporto alle imprese	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione	20%	Osservatorio camerale	1.138	600	620	630	640	

Allegato 1.1 Piano Performance 2025-2027

O B S T R A T T	p e s o	O B S T R A T T	p e s o	P I R A	DESCRIZIONE	INDICATORE	ALGORITMO	peso KPI	FONTE	BASELINE 2023	TARGET ANNO PRECEDENTE	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	CENTRO DI RESPONSABILITA'
						Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	20%	Osservatorio camerale	53	50	60	60	60	
						Grado di coinvolgimento delle imprese esportatrici	N. imprese supportate/ N. imprese esportatrici	10%	Osservatorio camerale / Istat	27,23%	20%	26%	28%	28%	
						Capacità di risposta dello Sportello internazionalizzazione	N. quesiti risolti dallo Sportello Internazionalizzazione entro 5 GG lavorativi dalla presentazione	25%	Rilevazione interna	100%	92%	96%	96%	96%	
	7.1		50%	SP	Attività di promozione internazionale delle imprese	Svolgimento di eventi di informazione e sensibilizzazione in tema di internazionalizzazione	N. di eventi realizzati		Rilevazione interna / Sito web istituzionale	13	8	8			Promozione Economica e Regolazione del Mercato / Azienda speciale
	7.2		50%	SP	Realizzazione progetti finanziati con risorse +20% DA Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali: i punti S.E.I.	Percentuale di iniziative realizzate entro fine anno	N. di iniziative realizzate/N. iniziative programmate		Kronos 20%	nd	100%	100%			Promozione Economica e Regolazione del Mercato / Azienda speciale
8	12%				Garantire efficaci servizi amministrativi alle imprese in materia di riscossione del diritto annuale, di rimborso di diritti (annuale e di segreteria) e di pagamento dei fornitori	Percentuale di evasione di richieste di rimborsi del diritto annuale e dei diritti di segreteria entro 30 giorni dal ricevimento, con implementazione nuove modalità operative interne (snellimento procedure)	N. di rimborsi evasi nel termine/ N. richieste di rimborso pervenute	100%	Rilevazione interna	nd	nd	100%	100%	100%	
	8.1		50%	SP	Garantire servizi tempestivi all'utenza in materia di diritto annuale	Percentuale di evasione richieste di sgravio entro 30 giorni dal ricevimento delle stesse	N. di sgravi evasi nei termini/ N. totale richieste di sgravi pervenute		Rilevazione interna / Diana	97,30%	100%	100%			Risorse Finanziarie e Strumentali
	8.2		50%	SP	Garantire pagamenti ai fornitori entro le scadenze di legge (decorrenza dei termini a partire dal ricevimento della fattura)	Valore dell'Indicatore Tempi Pagamenti (ITP)	ITP annuale ricavato dalla PCC - piattaforma dei crediti commerciali		PCC	-22,23	inferiore a -5	inferiore a -5			Risorse Finanziarie e Strumentali/ Azienda speciale

**AMBITO STRATEGICO 2 PROCESSI INTERNI (PESO 20%)**

Allegato 1.1 Piano Performance 2025-2027

O B S T R A T T	p e s o	O B O P E R	p e s o	P I R A	DESCRIZIONE	INDICATORE	ALGORITMO	peso KPI	FONTE	BASELINE 2023	TARGET ANNO PRECEDENTE	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	CENTRO DI RESPONSABILITA'
9	55%				Rivedere e semplificare le procedure interne	Carta dei servizi della Camera di Commercio di Como-Lecco	Realizzazione/aggiornamento del documento entro il termine	100%	Rilevazione interna	nd	nd	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	
		9.1	25%		Gestione inventario	Ricognizione straordinaria inventario camerale e passaggio a nuovo applicativo per gestione beni	Realizzazione dell'attività entro il termine		Rilevazione interna	nd	nd	31/12/2025			Risorse Finanziarie e Strumentali
		9.2	35%		Assistenza informativa all'utenza relativa al pagamento del diritto annuale	Percentuale di evasione delle richieste di informazione, di verifica pagamento e/o di calcolo dell'importo di sanzioni e interessi evase entro 10 gg. dal ricevimento	N. di richieste di informazioni evase/ N. totali di richieste		Rilevazione interna	100%	100%	100%			Risorse Finanziarie e Strumentali
		9.3	40%	SP	Utilizzo del servizio on-line del portale del reclutamento inPA per la gestione di bandi di concorso	Percentuale di procedure di concorso gestite on line nell'anno 2025	N. di procedure gestite on line/N. totale di procedure		Servizio on line Inpa	nessuna procedura nel 2023	100%	100%			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
10	45%				Implementazione delle dotazioni multimediali e reti telefoniche	Piena attuazione del piano di razionalizzazione delle dotazioni strumentali inserito nel Piao	Realizzazione dell'attività entro il termine	100%	Rilevazione interna	nd	nd	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	
		10.1	40%		Potenziamento utilizzo dotazioni informatiche	Potenziamento e ottimizzazione rete wi-fi aziendale per accesso utenti interni	Realizzazione dell'attività entro il termine		Rilevazione interna	nd	nd	31/12/2025			Risorse Finanziarie e Strumentali
		10.2	60%		Ottimizzazione utilizzo software open source	Censimento necessità pacchetti office finalizzato a una migrazione a software open source in ottica contenimento spese	Realizzazione dell'attività entro il termine		Rilevazione interna	nd	nd	30/04/2025			Risorse Finanziarie e Strumentali
<b>AMBITO STRATEGICO 3 CRESCITA E APPRENDIMENTO (PESO 20%)</b>															
11	50%				Valorizzazione competenze chiave	Incremento della partecipazione al percorso formativo disponibile sulla piattaforma Syllabus	N. minimo di nuovi partecipanti	100%	Rilevazione interna	nd	nd	15	15	15	
		11.1	40%	SP	Ai fini della rilevazione dell'indicatore comune regionale "7 Salute CdC - Grado di copertura delle attività formative per il personale", monitoraggio e aggiornamento costante del database formazione del personale	Misura percentuale dell'attività di monitoraggio e aggiornamento	N. di dati aggiornati/ N. di dati totali		Rilevazione interna	100%	100%	100%			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
		11.2	35%		Accompagnare il passaggio al sistema unico di contabilità economico-patrimoniale "accruai" previsto dalla riforma 1.15 del PNRR	Frequenza del 100% dei moduli di formazione attivati e messi a disposizione da RGS entro il 30/11/2025 nel termine assegnato	Realizzazione dell'attività entro il termine	40%	Rilevazione interna	nd	nd	31/12/2025			Risorse Finanziarie e Strumentali/ Azienda speciale

Allegato 1.1 Piano Performance 2025-2027

O B S T R A T T	p e s o O b S t r	O B O P E R E	p e s o O b O P E	P I R A	DESCRIZIONE	INDICATORE	ALGORITMO	peso KPI	FONTE	BASELINE 2023	TARGET ANNO PRECEDENTE	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	CENTRO DI RESPONSABILITA'
							Elaborazione di un modello di raccordo tra il piano dei conti in uso all'Ente e il piano dei conti multidimensionale adottato da RGS	60%	Rilevazione interna/Con2	nd	nd	30/09/2025			Risorse Finanziarie e Strumentali
		11.3	25%		Attivazione percorso per l'accrescimento delle competenze di personale neo-inserito all'interno dell'area dirigenziale Segreteria Generale e Servizi alle Imprese	Avvio e completamento del percorso formativo dei collaboratori coinvolti entro il termine	Attuazione di percorso formativo finalizzato alla gestione di pratiche di iscrizione al Registro Imprese/REA entro il termine assegnato	50%	Rilevazione interna	nd	nd	31/12/2025			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
							Affiancamento per l'erogazione dei servizi dello sportello Certificati e Visure, entro il termine assegnato	50%	Rilevazione interna	nd	nd	31/12/2025			
12	50%				Compliance normativa, in particolare in tema di prevenzione della corruzione, di trasparenza e di accountability	Indice sintetico di trasparenza dell'Amministrazione	Somma dei punteggi conseguiti per ciascun obbligo di pubblicazione e ciascuna dimensione monitorata nella griglia di rilevazione A.N.AC. / Massimo punteggio conseguibile	100%	Rilevazione interna / Sito web istituzionale	nd	nd	100%	100%	100%	
		12.1	35%	📄	Garantire la pubblicazione degli atti deliberativi entro il termine regolamentare prefissato (10 gg)	Percentuale di atti pubblicati entro il termine regolamentare	N. di atti pubblicati nei termini/ N. totale atti		Rilevazione interna / Sito web istituzionale	100%	100%	100%			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
		12.2	35%	📄	Dare attuazione agli adempimenti previsti dal PTPCT-PIAO in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione	Percentuale di adempimenti assegnati al personale effettuati entro la tempistica prevista	N. di adempimenti effettuati/ N. di adempimenti totali		Rilevazione interna / Sito web istituzionale	96,43%	100%	100%			Tutte le Aree / Azienda speciale

Allegato 1.1 Piano Performance 2025-2027

O B S T R A T T	p e s o b s t r	O B O P E R	p e s o b o p	P I R A	DESCRIZIONE	INDICATORE	ALGORITMO	peso KPI	FONTE	BASELINE 2023	TARGET ANNO PRECEDENTE	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	CENTRO DI RESPONSABILITA'
		12.3	30%		Predisposizione della ricognizione annuale delle partecipazioni societarie e dell'eventuale piano ordinario di razionalizzazione	Predisposizione provvedimento di Giunta comprensivo di relazione tecnica, ed eventuale definizione del piano ordinario di razionalizzazione entro il termine	Realizzazione dell'attività entro il termine		Rilevazione interna	27/11/2023	16/12/2024	16/12/2025			Risorse Finanziarie e Strumentali
<b>AMBITO STRATEGICO 4 PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA (PESO 25%)</b>															
13	60%				Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'Ente	Indice equilibrio strutturale	[(Proventi strutturali - Oneri strutturali)/ Proventi strutturali]	20%	Osservatorio bilanci	26,04%	15%	15%	15%	15%	
						Indice di struttura primario	Patrimonio netto/ Immobilizzazioni	35%	Osservatorio bilanci	175,69%	160%	160%	160%	160%	
						Capacità di generare proventi	Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo/ Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione)	10%	Osservatorio bilanci	3,67%	11%	10%	11%	12%	
				P		Stato di salute dell'Amministrazione: equilibrio finanziario - Capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine (ossia quelli con scadenza entro 12 mesi) mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve	Attivo circolante/ Passivo a breve	35%	Osservatorio bilanci	522,63%	100%	100%	100%	100%	
		13.1	100%		Manutenzione straordinaria immobile Via Castelnuovo - Como	Progettazione, affidamento e avvio lavori di rifacimento impianti di climatizzazione uffici 2° piano/laboratorio 1° piano	Realizzazione dell'attività entro il termine		Rilevazione interna	19/09/2023	31/12/2024	31/12/2025			Risorse Finanziarie e Strumentali
14	40%				Massimizzazione dei proventi e razionalizzazione dei costi	Percentuale di incasso del Diritto annuale	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni/ Diritto annuale al netto di interessi e sanzioni	100%	Con2 / Diana			80%	80%	80%	
		14.1	25%	P	Emissione dei ruoli esattoriali in epoca il più possibile ravvicinata rispetto all'annualità di riferimento. Obiettivo 2025: emissione del ruolo diritto annuale 2022	Termine per trasmissione ruolo ad Agenzia Entrate-Riscossione	Realizzazione dell'attività entro il termine		Rilevazione interna/ Diana	14/12/2023	31/12/2024	31/12/2025			Risorse Finanziarie e Strumentali

Allegato 1.1 Piano Performance 2025-2027

O B · S T R A T ·	p e s o · O P E R · o b · S t r ·	O B · O P E R ·	p e s o · o b · O P ·	P I R A	DESCRIZIONE	INDICATORE	ALGORITMO	peso KPI	FONTE	BASELINE 2023	TARGET ANNO PRECEDENTE	TARGET 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	CENTRO DI RESPONSABILITA'
		14.2	15%		Emissione dei ruoli su ordinanze notificate al 31/12/2024	Costruzione di uno o più ruoli sul totale di ordinanze notificate al 31/12/2024 (circa 500)	N. di ordinanze a ruolo/ N. di ordinanze notificate al 31/12/2024		Prosa	2 ruoli entro il 31/12/2023	80%	80%			Promozione Economica e Regolazione del Mercato
		14.3	15%		Gestione delle ordinanze relative a verbali di accertamento di illecito amministrativo per mancata comunicazione al Registro delle Imprese del domicilio digitale	Definizione dell'istruttoria relativa ai verbali pervenuti nell'anno 2025	N. di ordinanze emesse/ N. di verbali pervenuti		Prosa / Gedoc	100%	31/12/2024	35%			Promozione Economica e Regolazione del Mercato
		14.4	20%		Realizzare il report di rilevazione dei costi dei processi camerali 2024 per la coerente definizione del fabbisogno ottimale di risorse da assegnare a ciascuno	Definizione del documento e sua conseguente pubblicazione entro il termine	Rispetto del termine assegnato		Sistema Integrato	31/07/2023	31/07/2024	31/07/2025			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
		14.5	25%		Monitorare in tempo reale il grado di utilizzo delle risorse per interventi economici, con allineamento dei dati presenti nel sistema di contabilità rispetto alle prenotazioni di utilizzo del budget	Percentuale di dati allineati entro fine anno	N. di dati allineati/ N. di dati da allineare		Rilevazione interna	100%	100%	100%			Risorse Finanziarie e Strumentali/ Azienda speciale

Allegato 1.1 Piano Performance 2025-2027

A Z I O N E		DESCRIZIONE	INDICATORE	ALGORITMO	peso KPI	FONTE	BASELINE 2023	TARGET 2024	TARGET 2025			CENTRO DI RESPONSABILITA'
1		Carta dei servizi della Camera di Commercio di Como-Lecco	Raccolta dei dati presso le diverse unità organizzative, rielaborazione sistematica e invio del prospetto sintetico al Segretario Generale nel termine	Realizzazione dell'attività entro il termine	100%	Sito web istituzionale	nd	nd	30/11/2025			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
2		Monitoraggio dei principali procedimenti camerali e rilevazione dei tempi medi di loro svolgimento	Raccolta dei dati relativi all'intera annualità 2024 e pubblicazione entro il termine	Realizzazione dell'attività entro il termine	100%	Sito web istituzionale	nd	nd	30/09/2025			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
3		Garantire assistenza telefonica efficiente a utenti interni ed esterni - centralino	Numero di disservizi verificati dal dirigente	N. di disservizi riscontrati	100%	Rilevazione interna	0	0	0			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
4		Servizio Protocollo camerale e aziendale	Garantire la tempestiva protocollazione della corrispondenza in entrata	N. di disservizi riscontrati	100%	Rilevazione interna/ Gedoc	0	0	0			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
5		Garantire assistenza operativa a utenti interni - segreteria	Numero di disservizi verificati dal dirigente	N. di disservizi riscontrati	100%	Rilevazione interna	0	0	0			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
6		Gestione delle richieste esterne di concessione in uso delle sale camerali	Numero di disservizi verificati dal dirigente	N. di disservizi riscontrati	100%	Rilevazione interna/ Intranet	0	0	0			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
7		Aggiornamento Portale Trasparenza	Eliminazione documentazione non più soggetta a pubblicazione nei termini	Rispetto del termine	100%	Sito web istituzionale	nd	nd	31/12/2025			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
8		Presidio e gestione delle richieste di informazioni pervenute attraverso il sito web istituzionale camerale	Numero di disservizi verificati dal dirigente	N. di disservizi riscontrati	100%	Rilevazione interna/ Sito web istituzionale	nd richieste evase= 100	0	0			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
9		Valorizzazione della comunicazione sui canali social camerali	Realizzazione e pubblicazione di post dedicati	N. di post pubblicati nell'anno	100%	Sito web istituzionale	nd	nd	40			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
10		Verifica ed eventuale integrazione/rettifica delle posizioni assicurative del personale proveniente dalla CCAA di Lecco, contenute nella banca dati INPS <i>Passweb</i> , che raccoglie i dati di anzianità contributiva dei dipendenti pubblici	Integrazione/rettifica delle posizioni assicurative rilevate difformi in <i>Passweb</i> rispetto al contenuto dei fascicoli personali e della banca dati ricostruita dalla consultazione dei mod. 770 entro l'anno 2025	N. di posizioni contributive rettificate/ N. totale di posizioni da esaminare	100%	Rilevazione interna / Passweb	100% del completamento delle difformità 2022	35%	ulteriori 35%			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
11		Revisione del vademecum del dipendente pubblicato sulla intranet camerale a seguito rinnovo CCNL e novità normative	Aggiornamento delle schede contenute nel documento	N. di schede aggiornate / N. schede da aggiornare	100%	Intranet camerale	nd	30%	ulteriori 30%			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
12		Creazione database con anagrafica dei componenti il nuovo Consiglio camerale nel programma di gestione delle retribuzioni, al fine dell'erogazione dei compensi previsti	Inserimento di tutti i dati necessari all'elaborazione dei cedolini nel programma Sipert	N. di anagrafiche inserite/N. di consiglieri che hanno titolo al compenso	100%	Sito web istituzionale	nd	nd	100%			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese

Allegato 1.1 Piano Performance 2025-2027

A Z I O N E	DESCRIZIONE	INDICATORE	ALGORITMO	peso KPI	FONTE	BASELINE 2023	TARGET 2024	TARGET 2025			CENTRO DI RESPONSABILITA'
13	Effettuazione dei controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive e/o altra documentazione prodotta dai partecipanti alle procedure selettive	Percentuale di controlli effettuati rispetto al campione stabilito	N. di controlli effettuati/ N. di controlli previsti dal campione	100%	Rilevazione interna	assenza di procedure nel 2023	100%	100%			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
14	Pubblicazione dei tassi di assenza trimestrali distinti per uffici di livello dirigenziale	Pubblicazione nella Sezione Amministrazione Trasparente del sito web istituzionale dei dati distinti per ciascuna area dirigenziale	Realizzazione dell'attività entro il termine	100%	Sito web istituzionale	nd	ogni trimestre 2024	ogni trimestre			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
15	Svolgimento di incontri periodici dei responsabili dei Servizi Polifunzionali finalizzati all'allineamento operativo e alla definizione di soluzioni per eventuali criticità riscontrate e condivise	Numero di incontri realizzati nel corso dell'anno	Numero di incontri realizzati	100%	Rilevazione interna	nd	nd	4			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
16	Garantire, in termini di chiarezza, completezza e disponibilità verso l'utenza, l'ottimale erogazione del servizio di sportello al pubblico	Numero di disservizi verificati dal dirigente	N. di disservizi riscontrati	100%	Rilevazione interna	0	0	0			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
17	Garantire, in termini di chiarezza, completezza e disponibilità verso l'utenza, l'ottimale erogazione del servizio di assistenza telefonica	Numero di disservizi verificati dal dirigente	N. di disservizi riscontrati	100%	Rilevazione interna	0	0	0			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
18	Svolgimento attività di controllo delle pratiche dell'Albo Regionale Cooperative Sociali	Percentuale di Comunicazioni Uniche Regionali controllate	N. di pratiche controllate/ N. totale di pratiche da controllare	100%	Rilevazione interna	98%	0	100%			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
19	Predisposizione e notifica di verbali di accertamento di infrazione amministrativa relativi a pratiche anno 2025	Percentuale di verbali emessi rispetto alle pratiche sanzionabili	N. di verbali emessi/ N. totale di verbali da emettere	100%	Rilevazione interna	109,96% relativamente a pratiche anni 2021-2022-2023	85%	80%			Segreteria Generale e Servizi alle Imprese
20	Consolidamento presidio procedure per l'incasso dei ruoli, modelli F24 e PAGOPA	Percentuale di regolarizzazione degli incassi entro i seguenti termini: ruoli: entro la fine del secondo mese successivo dalla segnalazione dell'istituto cassiere; modelli F24 e PAGOPA: entro la fine del mese successivo dalla segnalazione dell'istituto cassiere	Percentuale di realizzazione dell'attività entro i termini	100%	Rilevazione interna/ Con2	nd	100%	100%			Risorse Finanziarie e Strumentali

OBIETTIVO INDIVIDUALE ULTERIORE PER SEGRETARIO GENERALE E DIRIGENTI						
DESCRIZIONE	INDICATORE	ALGORITMO	peso KPI	FONTE	TARGET 2025	
Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale	Percentuale di dipendenti dell'area che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno	N. di dipendenti che hanno seguito un'attività formativa/ N. dipendenti per area	100%	Rilevazione interna	>= 95%	

## Allegato 1.2 Comportamenti organizzativi, capacità professionali e competenze per profilo professionale anno 2025

### SEGRETARIO GENERALE E DIRIGENTI

capacità di valutazione dei collaboratori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di differenziare i giudizi.</li> </ul>
capacità direzionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate.</li> </ul>
leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente.</li> </ul>
proattività e iniziativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento spontaneo a proporre e attivare nuove iniziative, anche attraverso una costante attenzione all'innovazione di processo e di prodotto.</li> <li>• Autonomia nello sviluppare nuove opportunità e nell'individuare soluzioni ai problemi anche non immediatamente evidenti.</li> <li>• Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità.</li> </ul>
supportare lo sviluppo professionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento e capacità di supportare con continuità lo sviluppo professionale dei collaboratori creando le condizioni appropriate a facilitare il trasferimento delle conoscenze.</li> <li>• Capacità di approfondire e sviluppare conoscenze in relazione a specifiche tematiche di pertinenza dei propri servizi.</li> <li>• Sensibilità verso la crescita dei propri collaboratori.</li> <li>• Costante attenzione alle innovazioni sulle materie di propria competenza e alla comprensione dei possibili effetti.</li> </ul>
definizione e implementazione di strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di pianificazione strategica e di programmazione operativa.</li> <li>• Saper definire dei piani d'azione e una corretta previsione delle risorse necessarie per la loro realizzazione.</li> </ul>
saper comunicare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di trasmettere in modo chiaro ed efficace il messaggio all'interlocutore.</li> <li>• Saper presentare i contenuti in maniera incisiva e verificare il livello di comprensione dell'interlocutore.</li> </ul>
visione generale e sistemica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di cogliere la trasversalità delle tematiche e dei problemi affrontati dalle altre u.o., anche appartenenti ad aree diverse.</li> <li>• Attitudine a promuovere una visione trasversale del lavoro.</li> <li>• Tendenza a integrarsi e collaborare per promuovere una trasversalità di approccio all'interno dell'area di riferimento e della struttura dell'Ente in generale.</li> </ul>
capacità di innovazione	Capacità di stimolare l'innovazione a livello organizzativo e tecnologico.

gestione dei conflitti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendenza a vivere e a promuovere tra i propri colleghi una visione dei contrasti di opinioni come momenti di confronto utili al miglioramento del modo di lavorare e delle soluzioni.</li> <li>• Capacità di dirimere situazioni conflittuali fra colleghi stimolando un atteggiamento positivo di confronto.</li> <li>• Capacità di affrontare situazioni di contrasto con un interlocutore con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.</li> <li>• Tendenza a mantenere la calma e la lucidità in situazioni di tensione e conflitto.</li> </ul>
------------------------	---

#### E.Q. e RESPONSABILI U.O.

capacità organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di strutturare le attività, le risorse umane e strumentali, il tempo disponibile in funzione del conseguimento di un obiettivo del proprio ufficio.</li> <li>• Capacità di strutturare i tempi, dando priorità alle azioni e monitorando i risultati e i processi, al fine di aumentare l'efficienza operativa e l'economicità del lavoro.</li> </ul>
proattività e iniziativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento spontaneo a proporre e attivare nuove iniziative, anche attraverso una costante attenzione all'innovazione di processo e di prodotto.</li> <li>• Autonomia nello sviluppare nuove opportunità e nell'individuare soluzioni ai problemi anche non immediatamente evidenti.</li> <li>• Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità.</li> </ul>
orientamento all'utenza interna ed esterna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di cogliere e soddisfare i bisogni dell'utenza esterna e interna attraverso l'ascolto dei propri interlocutori con un atteggiamento positivo di apertura.</li> <li>• Tendenza a ricercare le effettive necessità dell'utente (al di là di quelle espresse o formalizzate dall'amministrazione) e a soddisfarle con i prodotti e i servizi a disposizione.</li> <li>• Capacità di offrire all'utente consulenza e assistenza.</li> <li>• Tendenza a risolvere rapidamente e senza riserve i problemi nei servizi all'utenza.</li> </ul>
supportare lo sviluppo professionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientamento e capacità di supportare con continuità lo sviluppo professionale dei collaboratori creando le condizioni appropriate a facilitare il trasferimento delle conoscenze.</li> <li>• Capacità di approfondire e sviluppare conoscenze in relazione a specifiche tematiche di pertinenza dei propri servizi.</li> <li>• Sensibilità verso la crescita dei propri collaboratori.</li> <li>• Costante attenzione alle innovazioni sulle materie di propria competenza e alla comprensione dei possibili effetti.</li> </ul>
capacità di relazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di collaborare con le strutture organizzative interne ed esterne e di creare un clima sereno e collaborativo.</li> </ul>

saper comunicare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di trasmettere in modo chiaro ed efficace il messaggio all'interlocutore.</li> <li>• Saper presentare i contenuti in maniera incisiva e verificare il livello di comprensione dell'interlocutore.</li> </ul>
gestione dei conflitti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendenza a vivere e a promuovere tra i propri colleghi una visione dei contrasti di opinioni come momenti di confronto utili al miglioramento del modo di lavorare e delle soluzioni.</li> <li>• Capacità di dirimere situazioni conflittuali fra colleghi stimolando un atteggiamento positivo di confronto.</li> <li>• Capacità di affrontare situazioni di contrasto con un interlocutore con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.</li> <li>• Tendenza a mantenere la calma e la lucidità in situazioni di tensione e conflitto.</li> </ul>

### **FUNZIONARI NON RESPONSABILI DI U.O. e ISTRUTTORI**

qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contributo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area/servizio ed efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza.</li> </ul>
impegno e precisione nel lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitudine a lavorare con cura e precisione, per garantire il mantenimento ed il miglioramento degli standard qualitativi e quantitativi attesi.</li> <li>• Tendenza a rispettare le procedure di realizzazione del proprio lavoro e a ricercare spazi per un miglioramento continuo dei livelli di qualità.</li> </ul>
autonomia operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di affrontare le situazioni riconoscendo gli ambiti di propria competenza.</li> <li>• Tendenza a non ribaltare le decisioni inerenti problemi non ricorrenti totalmente sul proprio responsabile.</li> <li>• Tendenza ad attivarsi per "fare da soli".</li> </ul>
orientamento alla soluzione di problemi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendenza a vedere il problema non come un ostacolo insormontabile, o come qualcosa di competenza altrui, ma come un normale aspetto collegato alla propria attività e, in quanto tale, da affrontare e risolvere.</li> <li>• Capacità di individuare e analizzare le diverse variabili di un problema e di individuarne le cause in modo corretto.</li> </ul>
flessibilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilità a vedere criticamente le proprie opinioni, decisioni e scelte alla luce dei contributi altrui e dei cambiamenti di scenario.</li> <li>• Capacità di affrontare con apertura anche problematiche professionali nuove.</li> <li>• Capacità di operare in parallelo anche su attività diverse, e di passare rapidamente da una all'altra.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di adattare i propri schemi di riferimento e le proprie modalità di lavoro alle esigenze operative e organizzative.</li> </ul>
saper comunicare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di trasmettere in modo chiaro ed efficace il messaggio all'interlocutore.</li> <li>• Saper presentare i contenuti in maniera incisiva e verificare il livello di comprensione dell'interlocutore.</li> </ul>

## OPERATORI ESPERTI e OPERATORI

qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contributo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area/servizio ed efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza.</li> </ul>
impegno e precisione nel lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitudine a lavorare con cura e precisione, per garantire il mantenimento ed il miglioramento degli standard qualitativi e quantitativi attesi.</li> <li>• Tendenza a rispettare le procedure di realizzazione del proprio lavoro e a ricercare spazi per un miglioramento continuo dei livelli di qualità.</li> </ul>
autonomia operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di affrontare le situazioni riconoscendo gli ambiti di propria competenza.</li> <li>• Tendenza a non ribaltare le decisioni inerenti problemi non ricorrenti totalmente sul proprio responsabile.</li> <li>• Tendenza ad attivarsi per "fare da soli".</li> </ul>
collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilità nei confronti dei colleghi e capacità di porre in essere un comportamento collaborativo.</li> </ul>
orientamento all'utenza interna ed esterna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di cogliere e soddisfare i bisogni dell'utenza esterna e interna attraverso l'ascolto dei propri interlocutori con un atteggiamento positivo di apertura.</li> <li>• Tendenza a ricercare le effettive necessità dell'utente (al di là di quelle espresse o formalizzate dall'amministrazione) e a soddisfarle con i prodotti e i servizi a disposizione.</li> <li>• Capacità di offrire all'utente consulenza e assistenza.</li> <li>• Tendenza a risolvere rapidamente e senza riserve i problemi nei servizi all'utenza.</li> </ul>

Scheda rischio AREA A

A) Acquisizione e progressione del personale

Grado di rischio

Valore del rischio

<b>PROCESSO</b>	B1.1 GESTIONE DEL PERSONALE	<b>RESPONSABILE di processo</b>	Segretario Generale Giuliano Caramella	<i>Rischio di processo</i>	<b>Medio</b>	8,4
<p><b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: il processo si conferma potenzialmente ad elevato rischio corruttivo ma si ritiene che l'attenzione riservata alla composizione delle commissioni e, soprattutto, il valore elevato dei controlli sulle autodichiarazioni prodotte sia dai partecipanti alla selezione che dai componenti di commissione riduca il rischio ad un valore medio.</b></p>						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RA.06 possibilità di alterazione delle procedure selettive, di modificazioni di atti, valutazioni e graduatorie	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	rispetto delle misure di trasparenza	pubblicazioni previste dalla normativa	in ogni procedura selettiva	Responsabile u.o. Stefania Mazzetto
RA.12 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra i soggetti con potere decisionale o compiti di valutazione e i candidati	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	adozione del codice di comportamento	obbligo per i dipendenti coinvolti nel procedimento di informare l'Amministrazione e nei casi di sussistenza di conflitti di interesse, situazioni di incompatibilità, rapporti di parentela o affinità	31/12/2025	Responsabile u.o. Stefania Mazzetto
	d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Incremento efficienza nella gestione del personale nell'ambito della rotazione prevista quale misura anticorruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	G. misure di rotazione	composizione della commissione con la presenza di almeno due funzionari	misura già adottata da aggiornare	31/12/2025	Segretario Generale Giuliano Caramella

	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	sottoscrizione, da parte dei componenti delle commissioni di valutazione, di apposite dichiarazioni sostitutive rese ai sensi dell'art. 51 cpc, con esplicitazione dell'insussistenza di conflitti di interesse, situazioni di incompatibilità, rapporti di parentela o affinità con i candidati	misura già adottata da aggiornare	31/12/2025	Responsabile u.o. Stefania Mazzetto
RA.14 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli)	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MU1 - Intensificazione dei controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione e di atto notorio rese dai dipendenti e dagli utenti	U	A. misure di controllo	effettuare la totalità dei controlli a campione	misura già adottata da aggiornare	in ogni procedura selettiva	Segretario Generale Giuliano Caramella Responsabile u.o. Stefania Mazzetto
--	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	formazione specifica	misura adottata periodicamente	sulla base dell'esigenza avvertita	Segretario Generale Giuliano Caramella

Scheda rischio AREA B

B) Contratti pubblici

Grado di rischio

Valore del rischio

<b>PROCESSO</b>	B2.1 ACQUISTI	<b>RESPONSABILE di processo</b>	Dirigenti Giuliano Caramella Stefano Robiati Pina Sergio	<i>Rischio di processo</i>	<b>Medio-Alto</b>	9,4
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: il rischio potenzialmente alto, correlato agli interessi economici in gioco, viene mitigato dalla applicazione della disciplina del conflitto di interessi e dalla completa trasparenza delle procedure, alla quale necessariamente corrisponde la possibilità di accesso telematico a dati, documenti e procedimenti.</b>						

<b>POSSIBILI RISCHI</b> (di processo, fase o attività)	<b>Fattori abilitanti</b> (selezionare dal menù a tendina)	<b>OBIETTIVO</b> (selezionare dal menù a tendina)	<b>MISURE SPECIFICHE</b> (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	<b>Misura obbligatoria / ulteriore</b> ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	<b>Tipologia di misura</b> (selezionare da menù a tendina)	<b>INDICATORE</b>	<b>Target</b> (Valore desiderato dell'indicatore)	<b>TEMPI:</b> termine per l'attuazione delle Misure	<b>RESPONSABILE della misura</b> (se differente dal responsabile di processo)
RB.46 possibilità di alterazione della procedura di gestione degli acquisti, forniture, servizi e lavori nelle diverse fasi	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	<b>MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse</b>	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	dichiarazione da parte del RUP e del personale di supporto delle eventuali situazioni di conflitto di interesse ai sensi dell'articolo 16 del D.Lgs. N. 36/2023	in tutte le procedure	31/12/2025	Responsabile u.o. Stefania Vita
--	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	<b>MGU7 - obbligo di adeguata motivazione in relazione al calcolo del valore stimato dell'appalto per la corretta applicazione della procedura di affidamento diretto</b>	U	D. misure di regolamentazione	analisi di tutti gli affidamenti con importo al limite della soglia oltre la quale non si può ricorrere all'affidamento diretto	misura da aggiornare	in ogni procedura di acquisto	Dirigenti Giuliano Caramella Stefano Robiati Pina Sergio
--	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	<b>MO19 - trasparenza</b>	O	B. misure di trasparenza	pubblicazione mediante invio alla BDNCP e pubblicazione in AT secondo quanto previsto dagli articoli 19 e ss del D.Lgs. N. 36/2023	misura da aggiornare	tempistica prevista dal Programma Triennale della Trasparenza	Responsabili u.o. Stefania Vita Barbara Rizzi
	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	<b>MU19 - Verifica presupposti autorizzazione al sub appalto</b>	U	D. misure di regolamentazione	analisi degli appalti rispetto ai quali è stato autorizzato il ricorso al sub appalto	misura da aggiornare	in ogni procedura di acquisto prima dell'emissione del certificato di regolare esecuzione	Responsabile u.o. Stefania Vita
--	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	<b>MGU obbligo di motivazione negli affidamenti diretti, procedure negoziate per lavori, forniture di beni e servizi</b>	U	B. misure di trasparenza	motivazione scelta contraente	misura già adottata da aggiornare	in ogni procedura di acquisto	Dirigenti Giuliano Caramella Stefano Robiati Pina Sergio

--	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	formazione specifica	misura adottata periodicamente	sulla base dell'esigenza avvertita in parallelo a modifiche normative sostanziali	Dirigenti Giuliano Caramella Stefano Robiati Pina Sergio
RB.47 possibilità che siano favoriti singoli professionisti/impres in sede di affidamento di incarichi e consulenze	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	dichiarazione da parte del RUP e del personale di supporto delle eventuali situazioni di conflitto di interesse ai sensi dell'articolo 16 del D.Lgs. N. 36/2023	in tutte le procedure	31/12/2025	Responsabile u.o. Stefania Vita
--	--	Allineamento "Amministrazione trasparente"	MGU 84 obbligo di acquisire e pubblicare sul sito web istituzionale dei curricula dei soggetti esterni a cui viene affidato l'incarico	U	B. misure di trasparenza	limitatamente a consulenze ed incarichi di collaborazione, introduzione dell'obbligo di acquisire e pubblicare sul sito web istituzionale i curricula dei soggetti esterni a cui è affidato l'incarico	misura già adottata da aggiornare	tempestivamente, in occasione di ogni affidamento	Responsabili u.o. Massimo Gaverini Maria Giordano Carlo Guidotti Mara Kessler Daniela Tatafiore Immacolata Tina Stefania Vita
--	--	Allineamento "Amministrazione trasparente"	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	pubblicazione mediante invio alla BDNCP e pubblicazione in AT secondo quanto previsto dagli articoli 19 e ss del D.Lgs. N. 36/2023	misura da aggiornare	tempistica prevista dal Programma Triennale della Trasparenza	Responsabili u.o. Massimo Gaverini Maria Giordano Carlo Guidotti Mara Kessler Daniela Tatafiore Immacolata Tina Stefania Vita
	--	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO11 - formazione del personale	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	formazione specifica	misura adottata periodicamente	sulla base dell'esigenza avvertita in parallelo a modifiche normative sostanziali	Dirigenti Giuliano Caramella Stefano Robiati Pina Sergio

Scheda rischio AREA C

C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

Grado di rischio

Valore del rischio

<b>PROCESSO</b>	C1.1 GESTIONE DEL REGISTRO DELLE IMPRESE, ALBI ED ELENCHI	<b>RESPONSABILE di processo</b>	Dirigente Giuliano Caramella	<i>Rischio di processo</i>	<b>Medio</b>	5,7
<p><b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> considerati i rischi individuati ed i fattori abilitanti, anche in ragione dell'elevato numero di persone coinvolte nei processi, gli strumenti predisposti, quali l'adozione di procedure standardizzate unitamente all'elevata informatizzazione, si sono rivelati efficaci e, rispetto all'anno precedente, il rischio del processo si attesta ad un valore inferiore.</p>						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RC Possibilità di alterazione di atti o omissione di adempimenti relativi all'iscrizione/modifica/cancellazione al Registro Imprese	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU22 - Programmazione ed effettuazione di controlli a campione sulle modalità di esercizio dell'attività	U	A. misure di controllo	controlli a campione sulle pratiche trattate	almeno un controllo entro il termine	30/11/2025	Dirigente Giuliano Caramella
RC Possibilità di differente trattamento degli utenti nell'evasione della pratica di iscrizione/modifica/cancellazione al Registro Imprese	c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU introduzione di procedure standard	U	D. misure di regolamentazione	adozione e pubblicazione di un manuale	adozione del Manuale per lo svolgimento degli adempimenti (S.A.R.I.) e sua disponibilità sul sito web istituzionale	misura già adottata eventuale aggiornamento	Dirigente Giuliano Caramella Responsabili u.o. Maria Assunta Bassani Roberta Mazzetto Laura Rini
--	c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU Redazione di procedure interne, in particolare identificando i casi di evasione prioritaria e sua pubblicazione sul sito web istituzionale	U	E. misure di semplificazione	adozione e pubblicazione di un manuale	redazione di procedure interne per i casi di evasione prioritaria	misura già adottata eventuale aggiornamento	Dirigente Giuliano Caramella Responsabili u.o. Maria Assunta Bassani Roberta Mazzetto Laura Rini
--	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU Effettuazione di controlli a campione sui casi di evasione prioritaria delle pratiche	U	A. misure di controllo	controlli a campione sulle pratiche trattate	almeno un controllo entro il termine	30/11/2025	Dirigente Giuliano Caramella
--	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	formazione specifica	misura adottata periodicamente	sulla base dell'esigenza avvertita	Dirigente Giuliano Caramella
RC Possibilità di alterazione di atti o omissione di adempimenti nell'Assistenza Qualificata alle Imprese per la costituzione di Start Up Innovative secondo modello tipizzato (D.L. n. 3/2015 convertito in L. n. 33/2015)	m) difficoltà nel tracciare i processi	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MGO2 - Informatizzazione dei processi	O	B. misure di trasparenza	adozione di software adeguati che consentono la tracciabilità delle procedure	misura già adottata	eventuale aggiornamento	Dirigente Giuliano Caramella
--	c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU introduzione di procedure standard	U	D. misure di regolamentazione	adozione della Piattaforma di sistema con atti informatici tipizzati e di modulistica standardizzata per i controlli anticiclaggio con schede di valutazione del	misura già adottata	eventuale aggiornamento	Dirigente Giuliano Caramella Responsabili u.o. Maria Assunta Bassani Roberta Mazzetto Laura Rini

RC Possibilità di alterazione od omissione di atti allo scopo di favorire taluni soggetti nell'attività di verifica del possesso dei requisiti per lo svolgimento delle attività regolamentate (es. autoriparazione, impiantistica, pulizia...)	c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU Introduzione di procedure standard	U	D. misure di regolamentazione	adozione e pubblicazione sul sito web istituzionale del Manuale per lo svolgimento degli adempimenti	misura già adottata	eventuale aggiornamento	Dirigente Giuliano Caramella Responsabili u.o. Maria Assunta Bassani Roberta Mazzetto Laura Rini
--	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU Effettuazione di controlli a campione sulle pratiche trattate	U	A. misure di controllo	controlli a campione sulle pratiche trattate	almeno un controllo entro il termine	30/11/2025	Dirigente Giuliano Caramella
--	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	formazione specifica	misura adottata periodicamente	sulla base dell'esigenza avvertita	Dirigente Giuliano Caramella
RC Possibilità di rilasciare certificazioni non conformi o non veritiere nello svolgimento delle attività di sportello (certificazioni, visure, copie atti...)	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU Effettuazione di controlli a campione sugli atti	U	A. misure di controllo	controlli a campione sulle pratiche trattate	almeno un controllo entro il termine	30/11/2025	Dirigenti Giuliano Caramella Pina Sergio
RC Possibilità che non siano riscossi i diritti dovuti nel rilascio di documenti e nell'attività di sportello	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU Effettuazione di controlli a campione sugli atti	U	A. misure di controllo	controlli a campione sulle pratiche trattate	almeno un controllo entro il termine	30/11/2025	Dirigenti Giuliano Caramella Pina Sergio
--	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	formazione specifica	misura adottata periodicamente	sulla base dell'esigenza avvertita	Dirigenti Giuliano Caramella Pina Sergio

Grado di rischio      Valore del rischio

**PROCESSO**  
C2.4 SANZIONI  
AMMINISTRATIVE

**RESPONSABILE  
di processo**

Dirigenti Giuliano Caramella Pina Sergio

Rischio di  
processo

Medio



4,8

**MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: il rischio specifico viene mantenuto a un livello medio ancorchè contenuto rispetto all'anno precedente. Vengono effettuate efficaci verifiche, secondo criteri di casualità, sulla corretta applicazione delle sanzioni e sulla regolarità delle notificazioni delle violazioni amministrative.**

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RC Possibilità di alterazione od omissione di atti nell'accertamento di violazioni e applicazioni di sanzioni amministrative	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU Effettuazione di controlli a campione sugli atti	U	A. misure di controllo	controlli a campione sulle pratiche trattate	almeno un controllo entro il termine	30/11/2025	Dirigenti Giuliano Caramella Pina Sergio
--	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	formazione specifica	misura adottata periodicamente	sulla base dell'esigenza avvertita	Dirigenti Giuliano Caramella Pina Sergio

Grado di rischio      Valore del rischio

**PROCESSO**  
C2.6 REGISTRO NAZIONALE DEI PROTESTI

**RESPONSABILE  
di processo**

Dirigente Pina Sergio

Rischio di  
processo

Medio

6,0

**MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: considerati l'interesse della collettività alla trasparenza del mercato e gli interessi reputazionali degli imprenditori e dei soggetti coinvolti, il rischio potenzialmente elevato viene contenuto dalla informatizzazione dei processi e dalla effettuazione di controlli puntuali sulla tempestività e sulla regolarità dell'attività.**

<b>POSSIBILI RISCHI</b> (di processo, fase o attività)	<b>Fattori abilitanti</b> (selezionare dal menù a tendina)	<b>OBIETTIVO</b> (selezionare dal menù a tendina)	<b>MISURE SPECIFICHE</b> (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	<b>Misura obbligatoria / ulteriore</b> ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	<b>Tipologia di misura</b> (selezionare da menù a tendina)	<b>INDICATORE</b>	<b>Target</b> (Valore desiderato dell'indicatore)	<b>TEMPI:</b> termine per l'attuazione delle Misure	<b>RESPONSABILE della misura</b> (se differente dal responsabile di processo)
RC Possibilità di alterazione od omissione di atti nella gestione protesti	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU Effettuazione di controlli a campione sugli atti	U	A. misure di controllo	effettuazione di almeno un controllo	un controllo nel termine	30/11/2025	Dirigente Pina Sergio
--	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	formazione specifica	misura adottata periodicamente	sulla base dell'esigenza avvertita	Dirigente Pina Sergio
--	m) difficoltà nel tracciare i processi	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MGO2 - Informatizzazione dei processi	O	E. misure di semplificazione	adozione di software adeguati	software che consentono la tracciabilità delle procedure	misura già adottata	Dirigente Pina Sergio
--	l) carenze di natura organizzativa (es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.)	Allineamento "Amministrazione trasparente"	MGO4 - Monitoraggio sul rispetto dei tempi medi procedurali	O	B. misure di trasparenza	rilevazione dei tempi medi procedurali	misura adottata periodicamente	tempistica prevista dal Programma Triennale della Trasparenza	Responsabile u.o. Daniela Tatafiore

Scheda rischio AREA D

D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

Grado di rischio

Valore del rischio

<b>PROCESSO</b>	D6.2 QUALIFICAZIONE DELLE IMPRESE, DELLE FILIERE E DELLE PRODUZIONI	<b>RESPONSABILE di processo</b>	Dirigente Pina Sergio	<i>Rischio di processo</i>	<b>Medio</b>		8,2
	<p><b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: gli interessi economici coinvolti rendono il rischio potenzialmente elevato, ma la rotazione organizzativa che prevede il coinvolgimento di più collaboratori nella gestione delle differenti fasi, l'elevata regolamentazione e soprattutto l'obbligo di trasparenza riducono in modo significativo l'eventualità di privilegiare taluni beneficiari nell'erogazione di contributi.</b></p>						

<b>POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)</b>	<b>Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)</b>	<b>OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)</b>	<b>MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)</b>	<b>Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)</b>	<b>Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>Target (Valore desiderato dell'indicatore)</b>	<b>TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure</b>	<b>RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)</b>
RD Possibilità di alterazione o omissione di atti per favorire specifici soggetti nell'erogazione di contributi a imprese/enti/organismi	c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO adozione di regolamenti	O	D. misure di regolamentazione	adozione del Regolamento per la concessione di contributi e sua pubblicazione sul sito web istituzionale	adozione del Regolamento specifico e sua pubblicazione sul sito web istituzionale	misura già adottata eventuale aggiornamento	Responsabili u.o. Mara Kessler Immacolata Tina
--	l) carenza di controlli	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MU Effettuazione di controlli a campione	U	A. misure di controllo	effettuazione di almeno un controllo	un controllo nel termine	30/11/2025	Dirigente Pina Sergio
--	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	adozione del codice di comportamento	espressa previsione dell'obbligo per i dipendenti coinvolti nel procedimento amministrativo di informare l'Amministrazione e nei casi di sussistenza di conflitti di interesse, situazioni di incompatibilità, rapporti di parentela o affinità	31/12/2025	Responsabile u.o. Stefania Mazzetto
--	b) mancanza di trasparenza	Allineamento "Amministrazione trasparente"	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	pubblicazione sul sito istituzionale dei dati previsti dalla L. 190/2012	misura già adottata da aggiornare	tempistica prevista dal Programma Triennale Trasparenza	Responsabili u.o. Mara Kessler Immacolata Tina
--	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	formazione specifica	misura adottata periodicamente	sulla base dell'esigenza avvertita	Dirigente Pina Sergio

--	e) scarsa responsabilizzazione interna	Incremento efficienza nella gestione del personale nell'ambito della rotazione prevista quale misura anticorruzione	MO3 - rotazione del personale addetto alle aree a rischio di corruzione	O	G. misure di rotazione	gestione del processo di più addetti anche se la responsabilità è affidata ad uno solo di essi	almeno due addetti che gestiscono processi	misura già adottata	Responsabili u.o. Mara Kessler Immacolata Tina
--	m) difficoltà nel tracciare i processi	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MGO2 - Informatizzazione dei processi	O	E. misure di semplificazione	adozione di software adeguati	software che consentono la tracciabilità delle procedure	misura già adottata	Dirigente Pina Sergio

# Scheda rischio AREA E

## E) Area sorveglianza e controlli

Grado di rischio

Valore del rischio

<b>PROCESSO</b>	B2.2 PATRIMONIO E SERVIZI DI SEDE	<b>RESPONSABILE di processo</b>	Dirigenti Giuliano Caramella Stefano Robiati	<i>Rischio di processo</i>	<b>Medio</b>	8,2
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: la diffusione di buone pratiche e l'effettuazione di controlli casuali a campione hanno determinato una significativa riduzione del rischio.</b>						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RE.possibilità che siano sottratti beni (magazzino, attrezzature informatiche...)	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU Effettuazione di controlli a campione	U	A. misure di controllo	controlli semestrali a campione sulle giacenze	effettuazione di due controlli semestrali	30/06/2025 - 31/12/2025	Dirigente Stefano Robiati Responsabile u.o. Stefania Vita
--	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	formazione specifica	misura adottata periodicamente	sulla base dell'esigenza avvertita	Dirigente Stefano Robiati
	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO10 - sistemi di tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (cd. whistleblower)	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	istituzione di una pec dedicata per le segnalazioni	misura già adottata	eventuale aggiornamento	Segretario Generale Giuliano Caramella
RE.possibilità di utilizzo indebito dell'automezzo in dotazione	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU Effettuazione di controlli a campione	U	A. misure di controllo	Controlli a campione sull'utilizzo dell'autovettura	effettuazione di almeno un controllo	30/11/2025	Segretario Generale Giuliano Caramella
--	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	formazione specifica	misura adottata periodicamente	sulla base dell'esigenza avvertita	Segretario Generale Giuliano Caramella

Grado di rischio

Valore del rischio

<b>PROCESSO</b>	C2.5 METROLOGIA LEGALE	<b>RESPONSABILE di processo</b>	Dirigente Pina Sergio	<i>Rischio di processo</i>	<b>Medio</b>	4,9
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: tenuto conto dei rischi specifici e dei fattori abilitanti, si ritiene che le misure di regolamentazione, di informatizzazione e di controllo adottate siano efficaci per considerare il rischio ad un livello medio.</b>						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
--	--	---	--	---	--	------------	---	---	---

RE Possibilità di alterazione od omissione di atti nell'attività di sorveglianza e vigilanza in materia di metrologia legale e sicurezza prodotti	l) carenza di controlli	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MU Effettuazione di controlli a campione sugli atti	U	A. misure di controllo	controlli a campione sulle pratiche trattate	almeno un controllo entro il termine	30/11/2025	Dirigente Pina Sergio
RE Possibilità di differente trattamento degli utenti nell'evasione della pratica nell'attività di sorveglianza e vigilanza in materia di metrologia legale e sicurezza prodotti	c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU Effettuazione di controlli a campione sui casi di evasione prioritaria delle pratiche	U	D. misure di regolamentazione	adozione di procedure di controllo definite dal Mise e Unioncamere Nazionale	misura già adottata	eventuale aggiornamento	Responsabile u.o. Daniela Tatafiore
--	l) carenza di controlli	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MU Effettuazione di controlli a campione sui casi di evasione prioritaria delle pratiche	U	A. misure di controllo	controlli a campione sulle pratiche trattate	almeno un controllo entro il termine	30/11/2025	Dirigente Pina Sergio
--	e) scarsa responsabilizzazione interna	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	formazione specifica	misura adottata periodicamente	sulla base dell'esigenza avvertita	Dirigente Pina Sergio
--	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MGO2 - Informatizzazione dei processi	O	E. misure di semplificazione	adozione di software adeguati	software che consentono la tracciabilità delle procedure	misura già adottata	Dirigente Pina Sergio

Grado di rischio Valore del rischio

**PROCESSO** C2.2 TUTELA DELLA FEDE PUBBLICA E DEL CONSUMATORE E REGOLAZIONE DEL MERCATO

**RESPONSABILE di processo**

Dirigente Pina Sergio

Rischio di processo

Medio

5,0

**MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: la formazione dei collaboratori coinvolti nel processo e l'effettuazione di controlli a campione sono misure in grado di considerare il rischio ad un livello medio.**

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RE Possibilità di alterazione od omissione di atti nell'attività di svolgimento di concorsi/operazioni a premio	l) carenza di controlli	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MU Effettuazione di controlli a campione	U	A. misure di controllo	controlli a campione sulle pratiche trattate	almeno un controllo entro il termine	30/11/2025	Dirigente Pina Sergio
RE Possibilità che non siano riscossi i corrispettivi dovuti	d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU Effettuazione di controlli a campione	U	A. misure di controllo	controlli a campione sulle pratiche trattate	almeno un controllo entro il termine	30/11/2025	Dirigente Pina Sergio
--	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	formazione specifica	misura adottata periodicamente	sulla base dell'esigenza avvertita	Dirigente Pina Sergio

Scheda rischio AREA F

F) Risoluzione delle controversie

Grado di rischio

Valore del rischio

<b>PROCESSO</b>	C2.7 SERVIZI DI COMPOSIZIONE DELLE CONTROVERSIE E DELLE SITUAZIONI DI CRISI	<b>RESPONSABILE di processo</b>	Segretario Generale Giuliano Caramella	<i>Rischio di processo</i>	<b>Medio</b>	4,3
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: la definizione dettagliata dei termini e delle tariffe relative ad ogni procedura aggiornate nel corso del 2024 e il potenziamento delle competenze del personale coinvolto riducono notevolmente il rischio esposto, considerato di livello medio basso, in ulteriore riduzione rispetto all'annualità precedente.</b>						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RF.Definizione incongrua del valore della controversia	c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU Definizione di tutti i termini della mediazione	U	E. misure di semplificazione	indicazione del valore definitivo in sede di redazione del verbale di consenso alla prosecuzione della mediazione, sottoscritto da parti e mediatore, sulla base del tariffario vigente	misura già adottata	in ogni procedura di mediazione	Dirigente Giuliano Caramella Responsabile u.o. Maria Giordano
RF Riscossione non conforme degli importi dovuti dalle parti	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU Effettuazione di controlli a campione	U	A. misure di controllo	controllo a campione sulle pratiche di mediazione proseguite dopo l'incontro preliminare e chiuso	un controllo nel termine	30/11/2025	Dirigente Giuliano Caramella
--	m) difficoltà nel tracciare i processi	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MGO2 - Informatizzazione dei processi	O	E. misure di semplificazione	adozione di software adeguati	software che consentono la tracciabilità delle procedure	misura già adottata	Dirigente Giuliano Caramella
--	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	formazione specifica	misura adottata periodicamente	sulla base dell'esigenza avvertita	Dirigente Giuliano Caramella

Scheda rischio AREA G

G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

Grado di rischio

Valore del rischio

<b>PROCESSO</b>	B2.2 PATRIMONIO E SERVIZI DI SEDE	<b>RESPONSABILE di processo</b>	Dirigente Stefano Robiati	<i>Rischio di processo</i>	<b>Medio-Alto</b>	9,8
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: le misure adottate consentono di abbassare in modo significativo il valore numerico del rischio che, in ragione del numero elevato di collaboratori coinvolti, si configura potenzialmente alto.</b>						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RG.28 possibilità di sottrazione di valori	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU Effettuazione di controlli a campione	U	A. misure di controllo	controlli semestrali a campione su movimentazioni e giacenze	effettuazione di due controlli semestrali	30/06/2025 - 31/12/2025	Dirigenti Giuliano Caramella Stefano Robiati Pina Sergio
--	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	formazione specifica	misura adottata periodicamente	sulla base dell'esigenza avvertita	Dirigenti Giuliano Caramella Stefano Robiati Pina Sergio
--	e) scarsa responsabilizzazione interna	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO10 - sistemi di tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (cd. whistleblower)	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	adozione del Regolamento di Whistleblowing	misura già adottata eventualmente da aggiornare	31/12/2025	Segretario Generale Giuliano Caramella

Grado di rischio

Valore del rischio

<b>PROCESSO</b>	B3.1 DIRITTO ANNUALE	<b>RESPONSABILE di processo</b>	Dirigente Stefano Robiati	<i>Rischio di processo</i>	<b>Medio</b>	5,4
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: l'elevata informatizzazione del processo e la presenza di controlli sono risultati efficaci e hanno consentito di confermare il valore medio del grado di rischio.</b>						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RG possibilità di omissione o alterazione di atti nell'esazione del diritto annuale	l) carenza di controlli	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MU Effettuazione di controlli a campione	U	A. misure di controllo	effettuazione di almeno un controllo	un controllo nel termine	30/11/2025	Dirigente Stefano Robiati Responsabile u.o. Mariella Ghioni
--	m) difficoltà nel tracciare i processi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MGO2 - Informatizzazione dei processi	O	E. misure di semplificazione	adozione di software adeguati	software che consentono la tracciabilità delle procedure	misura già adottata	Dirigente Stefano Robiati
--	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	formazione specifica	misura adottata periodicamente	sulla base dell'esigenza avvertita	Dirigente Stefano Robiati

**Allegato 3 - TRASPARENZA OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE OBIETTIVI 2025**

	TIPOLOGIA DI DATI	NORMA DI RIFERIMENTO	SOGGETTO RESPONSABILE DELLA TRASMISSIONE DEI DATI (ART. 10, C. 1, D.LGS. 33/2013) *	AGGIORNAMENTO	MONITORAGGIO	NORMA APPLICATA/ APPLICABILE ANCHE ALL'AZIENDA SPECIALE
	<b>DISPOSIZIONI GENERALI</b>					
	ATTI GENERALI					
Atti generali	Riferimenti normativi su organizzazione e attività	Art. 12, c. 1 d.lgs. n. 33/2013	Tutti i responsabili u.o.	Verifica annuale entro il 31.12.2025	Annuale 31 dicembre	X
	Codice disciplinare e codice di condotta	Art. 55, c. 2 d.lgs. n. 165/2001 Art. 12, c. 1	u.o. Gestione Sviluppo Risorse Umane: Stefania Mazzetto	Aggiornamento entro il 31.12.2025	Annuale 31 dicembre	X
	<b>ORGANIZZAZIONE</b>					
	TITOLARI DI INCARICHI POLITICI, DI AMMINISTRAZIONE, DI DIREZIONE O DI GOVERNO					
Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo	Organi di indirizzo politico e di amministrazione e gestione, con l'indicazione delle rispettive competenze: atto di nomina o di proclamazione	Art. 13, c. 1 lett. a) d.lgs. n. 33/2013	u.o. Segreteria Generale: Barbara Rizzi	Publicati. Aggiornamento entro 10 gg lavorativi da modifiche nella composizione degli organi	Annuale 31 dicembre	X
	- Curriculum vitae di ciascuno - Dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso enti pubblici o privati, e relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti - Altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e indicazione dei compensi spettanti	Art. 14, c. 1 lett. a) lett. b) lett. d) lett. e) d.lgs. n. 33/2013	u.o. Segreteria Generale: Barbara Rizzi	Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre	X
	- Compensi di qualsiasi natura connessi all'assunzione della carica e importi di viaggi di servizio e missioni pagati con fondi pubblici	Art. 14, c. 1 lett. c) d.lgs. n. 33/2013	u.o. Contabilità e Bilancio: Luca Sassi	Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Semestrale 30 giugno 31 dicembre	X
	- Dichiarazione concernente diritti reali su beni immobili e su beni mobili iscritti in pubblici registri, titolarità di imprese, azioni di società, quote di partecipazione a società, esercizio di funzioni di amministratore o di sindaco di società, con l'apposizione della formula «sul mio onore affermo che la dichiarazione corrisponde al vero» (Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano) - Copia dell'ultima dichiarazione dei redditi soggetti all'imposta sui redditi delle persone fisiche (Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano)	Art. 14, c. 1 lett. f) d.lgs. n. 33/2013 Art. 2, c. 1 punto 1 l. n. 441/1982	u.o. Segreteria Generale: Barbara Rizzi	Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre	X
	ARTICOLAZIONE DEGLI UFFICI					
Articolazione degli uffici	Articolazione degli uffici, organigramma o analoghe rappresentazioni grafiche, nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici	Art. 13, c. 1 lett. b) lett. c) d.lgs. n. 33/2013	u.o. Gestione Sviluppo Risorse Umane: Stefania Mazzetto	Publicati. Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Semestrale 30 giugno 31 dicembre	X
	TELEFONO E POSTA ELETTRONICA					
Telefono e posta elettronica	Elenco completo dei numeri di telefono e delle caselle di posta elettronica istituzionali e delle caselle di posta elettronica certificata dedicate, cui il cittadino possa rivolgersi per qualsiasi richiesta inerente i compiti istituzionali	Art. 13, c. 1 lett. d) d.lgs. n. 33/2013	u.o. Segreteria Generale: Barbara Rizzi	Publicato. Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Semestrale 30 giugno 31 dicembre	X
	<b>CONSULENTE E COLLABORATORI</b>					
	TITOLARI DI INCARICHI DI COLLABORAZIONE O CONSULENZA					
Titolari di incarichi di collaborazione o consulenza	Estremi degli atti di conferimento di incarichi di collaborazione o di consulenza a soggetti esterni a qualsiasi titolo (compresi quelli affidati con contratto di collaborazione coordinata e continuativa) con indicazione dei soggetti percettori, della ragione dell'incarico e dell'ammontare erogato	Art. 15, c. 2 d.lgs. n. 33/2013	Responsabile u.o. che ha selezionato il soggetto	Aggiornamento mensile	Semestrale 30 giugno 31 dicembre	X
	Per ciascun titolare di incarico, i compensi comunque denominati, relativi al rapporto di lavoro, di consulenza o di collaborazione	Art. 15, c. 1 lett. d) d.lgs. n. 33/2013	Responsabile u.o. che ha selezionato il soggetto	Aggiornamento mensile	Semestrale 30 giugno 31 dicembre	X
	Per ciascun titolare di incarico, il curriculum vitae, redatto in conformità al vigente modello europeo	Art. 15, c. 1 lett. b) d.lgs. n. 33/2013	Responsabile u.o. che ha selezionato il soggetto	Aggiornamento mensile	Semestrale 30 giugno 31 dicembre	X
	Per ciascun titolare di incarico, dati relativi allo svolgimento di incarichi o alla titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione o allo svolgimento di attività professionali	Art. 15, c. 1 lett. c) d.lgs. n. 33/2013	Responsabile u.o. che ha selezionato il soggetto	Aggiornamento mensile	Semestrale 30 giugno 31 dicembre	X
	Tabelle relative agli elenchi dei consulenti con indicazione di oggetto, durata e compenso dell'incarico (comunicate alla Funzione pubblica)	Art. 15, c. 2 d.lgs. n. 33/2013 Art. 53, c. 14 d.lgs. n. 165/2001	u.o. Contabilità e Bilancio: Luca Sassi	Aggiornamento semestrale	Annuale 31 dicembre	
	Attestazione dell'avvenuta verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interesse	Art. 53, c. 14 d.lgs. n. 165/2001	Responsabile u.o. che ha selezionato il soggetto	Aggiornamento mensile	Annuale 31 dicembre	X
	<b>PERSONALE</b>					
	TITOLARI DI INCARICHI DIRIGENZIALI AMMINISTRATIVI DI VERTICE E DI INCARICHI DIRIGENZIALI					
	Per ciascun titolare di incarico:					
	Atto di conferimento, con l'indicazione della durata dell'incarico	Art. 14, c. 1 lett. a) e c. 1-bis d.lgs. n. 33/2013			Annuale 31 dicembre	X

	TIPOLOGIA DI DATI	NORMA DI RIFERIMENTO	SOGGETTO RESPONSABILE DELLA TRASMISSIONE DEI DATI (ART. 10, C. 1, D.LGS. 33/2013) *	AGGIORNAMENTO	MONITORAGGIO	NORMA APPLICATA/ APPLICABILE ANCHE ALL'AZIENDA SPECIALE
Titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice	Curriculum vitae, redatto in conformità al vigente modello europeo	Art. 14, c. 1 lett. b) e c. 1-bis d.lgs. n. 33/2013	u.o. Gestione Sviluppo Risorse Umane: Stefania Mazzetto	Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre	X
	Compensi di qualsiasi natura connessi all'assunzione dell'incarico (con specifica evidenza delle eventuali componenti variabili o legate alla valutazione del risultato)	Art. 14, c. 1 lett. c) e c. 1-bis d.lgs. n. 33/2013			Annuale 31 dicembre	X
	Importi di viaggi di servizio e missioni pagati con fondi pubblici	Art. 14, c. 1 lett. c) e c. 1-bis d.lgs. n. 33/2013	u.o. Contabilità e Bilancio: Luca Sassi	Aggiornamento annuale	Annuale 31 dicembre	X
	Dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso enti pubblici o privati, e relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti	Art. 14, c. 1 lett. d) e c. 1-bis d.lgs. n. 33/2013	u.o. Segreteria Generale: Barbara Rizzi	Aggiornamento annuale	Annuale 31 dicembre	X
	Altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e indicazione dei compensi spettanti	Art. 14, c. 1 lett. e) e c. 1-bis d.lgs. n. 33/2013			Annuale 31 dicembre	X
	Dichiarazione concernente diritti reali su beni immobili e su beni mobili iscritti in pubblici registri, titolarità di imprese, azioni di società, quote di partecipazione a società, esercizio di funzioni di amministratore o di sindaco di società, con l'apposizione della formula «sul mio onore affermo che la dichiarazione corrisponde al vero» (Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano)	Art. 14, c. 1 lett. f) e c. 1-bis d.lgs. n. 33/2013 Art. 2, c. 1 punto 1 l. n. 441/1982	u.o. Segreteria Generale: Barbara Rizzi	Da pubblicare per il solo dirigente di vertice. Aggiornamento annuale entro il 31.12.2025	Annuale 31 dicembre	X
	Copia dell'ultima dichiarazione dei redditi soggetti all'imposta sui redditi delle persone fisiche (Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano)	Art. 14, c. 1 lett. f) e c. 1-bis d.lgs. n. 33/2013 Art. 2, c. 1 punto 2 l. n. 441/1982	u.o. Segreteria Generale: Barbara Rizzi	Da pubblicare per il solo dirigente di vertice. Aggiornamento annuale entro il 31.12.2025	Annuale 31 dicembre	X
	Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconfirmità dell'incarico	Art. 20, c. 3 d.lgs. n. 39/2013	u.o. Controllo e Qualità dei Servizi: Paola Emilia Corti	Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 30 giugno	X
	Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità al conferimento dell'incarico	Art. 20, c. 3 d.lgs. n. 39/2013	u.o. Controllo e Qualità dei Servizi: Paola Emilia Corti	Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 30 giugno	X
	Ammontare complessivo degli emolumenti percepiti a carico della finanza pubblica	Art. 14, c. 1-ter secondo periodo d.lgs. n. 33/2013	u.o. Gestione Sviluppo Risorse Umane: Stefania Mazzetto	Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 30 giugno	X
<b>POSIZIONI ORGANIZZATIVE</b>						
Posizioni organizzative	Curricula dei titolari di posizioni organizzative redatti in conformità al vigente modello europeo	Art. 14, c. 1-quinquies d.lgs. n. 33/2013	u.o. Gestione Sviluppo Risorse Umane: Stefania Mazzetto	Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre	
<b>DOTAZIONE ORGANICA</b>						
Dotazione organica	Conto annuale del personale	Art. 16, c. 1 d.lgs. n. 33/2013	u.o. Gestione Sviluppo Risorse Umane: Stefania Mazzetto	Aggiornamento annuale	Annuale 31 dicembre	
<b>PERSONALE NON A TEMPO DETERMINATO</b>						
Personale non a tempo indeterminato	Personale non a tempo indeterminato (da pubblicare in tabelle)	Art. 17, c. 1 d.lgs. n. 33/2013	u.o. Gestione Sviluppo Risorse Umane: Stefania Mazzetto	Aggiornamento dei dati relativi all'anno 2024 entro il 30.04.2025	Annuale 30 settembre	
<b>TASSI DI ASSENZA</b>						
Tassi di assenza	Tassi di assenza trimestrali distinti per uffici di livello dirigenziale (da pubblicare in tabelle)	Art. 16, c. 3 d.lgs. n. 33/2013	u.o. Gestione Sviluppo Risorse Umane: Stefania Mazzetto	Publicati. Aggiornamento trimestrale	Trimestrale 15/04 - 15/07 - 15/10 - 15/01	X
<b>INCARICHI CONFERITI E AUTORIZZATI AI DIPENDENTI</b>						
Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)	Elenco degli incarichi conferiti o autorizzati a ciascun dipendente (dirigente e non dirigente), con l'indicazione dell'oggetto, della durata e del compenso spettante per ogni incarico (da pubblicare in tabelle)	Art. 18, d.lgs. n. 33/2013 Art. 53, c. 14 d.lgs. n. 165/2001	u.o. Gestione Sviluppo Risorse Umane: Stefania Mazzetto	Publicato. Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Semestrale 30 giugno 31 dicembre	
<b>CONTRATTAZIONE COLLETTIVA</b>						
Contrattazione collettiva	Riferimenti necessari per la consultazione dei contratti e accordi collettivi nazionali ed eventuali interpretazioni autentiche	Art. 21, c. 1 d.lgs. n. 33/2013 Art. 47, c. 8 d.lgs. n. 165/2001	u.o. Gestione Sviluppo Risorse Umane: Stefania Mazzetto	Publicati. Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre	
<b>CONTRATTAZIONE INTEGRATIVA</b>						
Contrattazione integrativa	Contratti integrativi stipulati, con la relazione tecnico-finanziaria e quella illustrativa, certificate dagli organi di controllo	Art. 21, c. 2 d.lgs. n. 33/2013	u.o. Gestione Sviluppo Risorse Umane: Stefania Mazzetto	Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre	
<b>OIV</b>						
OIV	Nominativi, curricula e compensi dell'OIV	Art. 10, c. 8 lett. c) d.lgs. n. 33/2013 Par. 14.2, delib. CiVIT n. 12/2013	u.o. Controllo e Qualità dei Servizi: Paola Emilia Corti	Publicati. Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre	
<b>BANDI DI CONCORSO</b>						
	Bandi di concorso per il reclutamento, a qualsiasi titolo, di personale presso l'amministrazione nonche' i criteri di valutazione della Commissione e le tracce delle prove scritte (da pubblicare in tabelle)	Art. 19, d.lgs. n. 33/2013	u.o. Gestione Sviluppo Risorse Umane: Stefania Mazzetto	Publicazione tempestiva in caso di nuovi bandi	Annuale 31 dicembre	
<b>PERFORMANCE</b>						
<b>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>						
Sistema di misurazione e valutazione della Performance	Sistema di misurazione e valutazione della Performance (art. 7, d.lgs. n. 150/2009)	Par. 1, delib. CiVIT n. 104/2010	u.o. Controllo e Qualità dei Servizi: Paola Emilia Corti	Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 30 settembre	
<b>PIANO DELLA PERFORMANCE</b>						

	TIPOLOGIA DI DATI	NORMA DI RIFERIMENTO	SOGGETTO RESPONSABILE DELLA TRASMISSIONE DEI DATI (ART. 10, C. 1, D.LGS. 33/2013) *	AGGIORNAMENTO	MONITORAGGIO	NORMA APPLICATA/ APPLICABILE ANCHE ALL'AZIENDA SPECIALE
Piano della Performance	Piano della Performance (art. 10, d.lgs. 150/2009)	Art. 10, c. 8 lett. b) d.lgs. n. 33/2013	u.o. Controllo e Qualità dei Servizi: Paola Emilia Corti	Aggiornamento annuale entro 15 gg dall'adozione	Annuale entro 31 marzo	X
Relazione sulla Performance	Relazione sulla Performance (art. 10, d.lgs. 150/2009)		u.o. Controllo e Qualità dei Servizi: Paola Emilia Corti	Aggiornamento annuale entro il 30.06.2025	Annuale 30 settembre	X
	<b>AMMONTARE COMPLESSIVO DEI PREMI</b>					
Ammontare complessivo dei premi	Ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e di quelli effettivamente distribuiti (da pubblicare in tabelle)	Art. 20, c. 1 d.lgs. n. 33/2013	u.o. Gestione Sviluppo Risorse Umane: Stefania Mazzetto	Aggiornamento annuale entro il 30.09.2025	Annuale 30 settembre	
	<b>DATI RELATIVI AI PREMI</b>					
Dati relativi ai premi	Criteri definiti nei sistemi di misurazione e valutazione della performance per l'assegnazione del trattamento accessorio Distribuzione del trattamento accessorio, in forma aggregata, al fine di dare conto del livello di selettività utilizzato nella distribuzione dei premi e degli incentivi Grado di differenziazione dell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti (da pubblicare in tabelle)	Art. 20, c. 2 d.lgs. n. 33/2013	u.o. Gestione Sviluppo Risorse Umane: Stefania Mazzetto	Aggiornamento annuale entro il 30.09.2025	Annuale 30 settembre	
	<b>ENTI CONTROLLATI</b>					
	<b>ENTI PUBBLICI VIGILATI - SOCIETA' PARTECIPATE - ENTI DI DIRITTO PRIVATO CONTROLLATI</b> (da pubblicare in tabelle)					
Enti pubblici vigilati	Elenco degli enti pubblici vigilati, delle società partecipate, degli enti di diritto privato controllati	Art. 22, c. 1 lett. a) lett. b) lett. c) d.lgs. n. 33/2013	u.o. Contabilità e Bilancio: Luca Sassi u.o. Segreteria Generale: Barbara Rizzi	Aggiornamento annuale entro il 31.07.2025	Annuale 31 ottobre	
	Per ciascuno degli enti di cui sopra: ragione sociale, misura dell'eventuale partecipazione dell'amministrazione, durata dell'impegno, onere complessivo a qualsiasi titolo gravante per l'anno sul bilancio dell'amministrazione, numero dei rappresentanti dell'amministrazione negli organi di governo e trattamento economico complessivo a ciascuno di essi spettante (con l'esclusione dei rimborsi per vitto e alloggio), risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi finanziari, incarichi di amministratore dell'ente e relativo trattamento economico complessivo (con l'esclusione dei rimborsi per vitto e alloggio)	Art. 22, c. 2 d.lgs. n. 33/2013			Annuale 31 ottobre	
	Collegamento con i siti istituzionali degli enti controllati	Art. 22, c. 3 d.lgs. n. 33/2013			Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 ottobre
	<b>SOCIETA' PARTECIPATE Provvedimenti</b>					
	Provvedimenti in materia di costituzione di società a partecipazione pubblica, acquisto di partecipazioni in società già costituite, gestione delle partecipazioni pubbliche, alienazione di partecipazioni sociali, quotazione di società a controllo pubblico in mercati regolamentati e razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche, previsti dal decreto legislativo adottato ai sensi dell'articolo 18 della legge 7 agosto 2015, n. 124 (art. 20 d.lgs 175/2016)	Art. 22, c. 1 lett. d-bis d.lgs. n. 33/2013	u.o. Segreteria Generale: Barbara Rizzi u.o. Contabilità e Bilancio: Luca Sassi	Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 ottobre	
	<b>RAPPRESENTAZIONE GRAFICA</b>					
Rappresentazione grafica	Una o più rappresentazioni grafiche che evidenziano i rapporti tra l'amministrazione e gli enti pubblici vigilati, le società partecipate, gli enti di diritto privato controllati	Art. 22, c. 1 lett. d) d.lgs. n. 33/2013	u.o. Contabilità e Bilancio: Luca Sassi u.o. Segreteria Generale: Barbara Rizzi	Publicate. Aggiornamento annuale entro il 31.07.2025	Annuale 31 ottobre	
	<b>ATTIVITA' E PROCEDIMENTI</b>					
Tipologie di procedimento	<b>Per ciascuna tipologia di procedimento:</b>					
	1) breve descrizione del procedimento con indicazione di tutti i riferimenti normativi utili	Art. 35, c. 1 lett. a) d.lgs. n. 33/2013	Tutti i responsabili u.o.	Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre	
	2) unità organizzative responsabili dell'istruttoria	Art. 35, c. 1 lett. b) d.lgs. n. 33/2013				
	3) l'ufficio del procedimento, unitamente ai recapiti telefonici e alla casella di posta elettronica istituzionale	Art. 35, c. 1 lett. c) d.lgs. n. 33/2013				
	4) ove diverso, l'ufficio competente all'adozione del provvedimento finale, con l'indicazione del nome del responsabile dell'ufficio unitamente ai rispettivi recapiti telefonici e alla casella di posta elettronica istituzionale	Art. 35, c. 1 lett. c) d.lgs. n. 33/2013				
	5) modalità con le quali gli interessati possono ottenere le informazioni relative ai procedimenti in corso che li riguardano	Art. 35, c. 1 lett. e) d.lgs. n. 33/2013				
	6) termine fissato in sede di disciplina normativa del procedimento per la conclusione con l'adozione di un provvedimento espresso e ogni altro termine procedimentale rilevante	Art. 35, c. 1 lett. f) d.lgs. n. 33/2013				
	7) procedimenti per i quali il provvedimento dell'amministrazione può essere sostituito da una dichiarazione dell'interessato ovvero il procedimento può concludersi con il silenzio-assenso dell'amministrazione	Art. 35, c. 1 lett. g) d.lgs. n. 33/2013				
	8) strumenti di tutela amministrativa e giurisdizionale, riconosciuti dalla legge in favore dell'interessato, nel corso del procedimento nei confronti del provvedimento finale ovvero nei casi di adozione del provvedimento oltre il termine predeterminato per la sua conclusione e i modi per attivarli	Art. 35, c. 1 lett. h) d.lgs. n. 33/2013				
9) <i>link</i> di accesso al servizio on line, ove sia già disponibile in rete, o tempi previsti per la sua attivazione	Art. 35, c. 1 lett. i) d.lgs. n. 33/2013					

	TIPOLOGIA DI DATI	NORMA DI RIFERIMENTO	SOGGETTO RESPONSABILE DELLA TRASMISSIONE DEI DATI (ART. 10, C. 1, D.LGS. 33/2013) *	AGGIORNAMENTO	MONITORAGGIO	NORMA APPLICATA/ APPLICABILE ANCHE ALL'AZIENDA SPECIALE	
	10) modalità per l'effettuazione dei pagamenti eventualmente necessari, con i codici IBAN identificativi del conto di pagamento, ovvero gli identificativi del conto corrente postale, nonché i codici identificativi del pagamento da indicare obbligatoriamente per il versamento	Art. 35, c. 1 lett. l) d.lgs. n. 33/2013	Tutti i responsabili u.o.	Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre		
	11) nome del soggetto a cui è attribuito, in caso di inerzia, il potere sostitutivo, nonché modalità per attivare tale potere, con indicazione dei recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale	Art. 35, c. 1 lett. m) d.lgs. n. 33/2013					
	<b>Per i procedimenti ad istanza di parte:</b>						
	1) atti e documenti da allegare all'istanza e modulistica necessaria, compresi i fac-simile per le autocertificazioni	Art. 35, c. 1 lett. d) d.lgs. n. 33/2013	Tutti i responsabili u.o.	Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre		
	2) uffici ai quali rivolgersi per informazioni, orari e modalità di accesso con indicazione degli indirizzi, recapiti telefonici e caselle di posta elettronica istituzionale a cui presentare le istanze	Art. 35, c. 1 lett. d) d.lgs. n. 33/2013 e Art. 1, c. 29 l. 190/2012					
	<b>MONITORAGGIO TEMPI PROCEDIMENTALI</b>						
Monitoraggio tempi procedurali	Risultati del monitoraggio periodico concernente il rispetto dei tempi procedurali	Art. 1, c. 28 n. 190/2012	l. u.o. Controllo e Qualità dei Servizi: Paola Emilia Corti	anno 2024 da pubblicare entro il 30.09.2025	Annuale 31 dicembre		
	<b>PROVEDIMENTI</b>						
	<b>PROVEDIMENTI ORGANI DI INDIRIZZO POLITICO</b>						
Provvedimenti organi indirizzo politico	Elenco dei provvedimenti	Art. 23, c. 1 d.lgs. n. 33/2013 Art. 1, c. 16 l. n. 190/2012	u.o. Segreteria Generale: Barbara Rizzi	Publicato. Aggiornamento semestrale entro il 15.04.2025 e il 30.09.2025	Semestrale 30 giugno 31 dicembre	X	
	<b>PROVEDIMENTI DIRIGENTI AMMINISTRATIVI</b>						
Provvedimenti dirigenti amministrativi	Elenco dei provvedimenti	Art. 23, c. 1 d.lgs. n. 33/2013 Art. 1, c. 16 n. 190/2012	l. u.o. Segreteria Generale: Barbara Rizzi	Publicato. Aggiornamento semestrale entro il 15.04.2025 e il 30.09.2025	Semestrale 30 giugno 31 dicembre	X	
	<b>BANDI DI GARA E CONTRATTI</b>						
	<b>ATTI E DOCUMENTI DI CARATTERE GENERALE RIFERITI A TUTTE LE PROCEDURE</b>						
Atti e documenti di carattere generale riferiti a tutte le procedure	Elenco delle soluzioni tecnologiche adottate dalle SA e enti concedenti per l'automatizzazione delle proprie attività.	Art. 30, d.lgs. 36/2023	u.o. Provveditorato, Contratti e Sistemi Informatici: Stefania Vita	Una tantum con aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre	X	
	Avviso finalizzato ad acquisire le manifestazioni di interesse degli operatori economici in ordine ai lavori di possibile completamento di opere incompiute nonché alla gestione delle stesse NB: Ove l'avviso è pubblicato nella apposita sezione del portale web del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, la pubblicazione in AT è assicurata mediante link al portale MIT	ALLEGATO I.5 al d.lgs. 36/2023 Elementi per la programmazione dei lavori e dei servizi. Schemi tipo (art. 4, co. 3)		na	Aggiornamento tempestivo		
	Comunicazione circa la mancata redazione del programma triennale dei lavori pubblici, per assenza di lavori	ALLEGATO I.5 al d.lgs. 36/2023					
	Comunicazione circa la mancata redazione del programma triennale degli acquisti di forniture e servizi, per assenza di acquisti di forniture e servizi.	ALLEGATO I.5 al d.lgs. 36/2023 Elementi per la programmazione dei lavori e dei servizi. Schemi tipo (art. 5, co. 8; art. 7, co. 4)	u.o. Provveditorato, Contratti e Sistemi Informatici: Stefania Vita	Aggiornamento tempestivo	Annuale 31 dicembre		
	Atti recanti norme, criteri oggettivi per il funzionamento del sistema di qualificazione, l'eventuale aggiornamento periodico dello stesso e durata, criteri soggettivi (requisiti relativi alle capacità economiche, finanziarie, tecniche e professionali) per l'iscrizione al sistema.	Art. 168, d.lgs. 36/2023 Procedure di gara con sistemi di qualificazione		na	Aggiornamento tempestivo		
	Obbligo applicabile alle imprese pubbliche e ai soggetti titolari di diritti speciali esclusivi	Art. 169, d.lgs. 36/2023 Procedure di gara regolamentate Settori speciali		na	Aggiornamento tempestivo		
	Obbligo previsto per i soggetti titolari di progetti di investimento pubblico Elenco annuale dei progetti finanziati, con indicazione del CUP, importo totale del finanziamento, le fonti finanziarie, la data di avvio del progetto e lo stato di attuazione finanziario e procedurale	Art. 11, co. 2-quater, l. n. 3/2003, introdotto dall'art. 41, co. 1, d.l. n. 76/2020 Dati e informazioni sui progetti di investimento pubblico	Tutti i responsabili u.o.	Aggiornamento annuale	Annuale 31 dicembre	X	
	<b>PER OGNI SINGOLA PROCEDURA DI AFFIDAMENTO INSERIRE IL LINK ALLA BDNCP CONTENENTE LE INFORMAZIONI E I DATI COMUNICATI DALLA S.A. E PUBBLICATI DA ANAC AI SENSI DELLA DELIBERA N. 261/2023</b>						
	<b>FASE DI PUBBLICAZIONE</b>						
	Per ciascuna procedura:						

	TIPOLOGIA DI DATI	NORMA DI RIFERIMENTO	SOGGETTO RESPONSABILE DELLA TRASMISSIONE DEI DATI (ART. 10, C. 1, D.LGS. 33/2013) *	AGGIORNAMENTO	MONITORAGGIO	NORMA APPLICATA/ APPLICABILE ANCHE ALL'AZIENDA SPECIALE
	1) Relazione sul progetto dell'opera (art. 40, co. 3 codice e art. 5, co. 1, lett. a) e b) allegato) 2) Relazione conclusiva redatta dal responsabile del dibattito (con i contenuti specificati dall'art. 40, co. 5 codice e art. 7, co. 1 dell'allegato) 3) Documento conclusivo redatto dalla SA sulla base della relazione conclusiva del responsabile (solo per il dibattito pubblico obbligatorio) ai sensi dell'art. 7, co. 2 dell'allegato Per il dibattito pubblico obbligatorio, la pubblicazione dei documenti di cui ai nn. 2 e 3, è prevista sia per le SA sia per le amministrazioni locali interessate dall'intervento	Art. 40, co. 3 e co. 5, d.lgs. 36/2023 Dibattito pubblico (da intendersi riferito a quello facoltativo) Allegato I.6 al d.lgs. 36/2023 Dibattito pubblico obbligatorio	na	Aggiornamento tempestivo		
	Documenti di gara. Che comprendono, almeno: Delibera a contrarre Bando/avviso di gara/lettera di invito Disciplinare di gara Capitolato speciale Condizioni contrattuali proposte	Art. 82, d.lgs. 36/2023 Documenti di gara Art. 85, co. 4, d.lgs. 36/2023 Pubblicazione a livello nazionale (cfr. anche l'Allegato II.7)	u.o. Provveditorato, Contratti e Sistemi Informatici: Stefania Vita u.o. Segreteria Generale: Barbara Rizzi	Aggiornamento tempestivo	Annuale 31 dicembre	X
	<b>FASE DI AFFIDAMENTO</b>					
	Composizione delle commissioni giudicatrici e CV dei componenti	Art. 28, d.lgs. 36/2023 Trasparenza dei contratti pubblici	u.o. Provveditorato, Contratti e Sistemi Informatici: Stefania Vita	Aggiornamento tempestivo	Annuale 31 dicembre	X
	Pari opportunità e inclusione lavorativa nei contratti pubblici PNRR e PNC e nei contratti riservati: Copia dell'ultimo rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile redatto dall'operatore economico, tenuto alla sua redazione ai sensi dell'art. 46, decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 (operatori economici che occupano oltre 50 dipendenti). Il documento è prodotto, a pena di esclusione, al momento della presentazione della domanda di partecipazione o dell'offerta	Art. 47, co. 2, e 9 d.l. 77/2021, convertito con modificazioni dalla l. 108/2021 D.P.C.M. 20 giugno 2023 recante Linee guida volte a favorire le pari opportunità generazionali e di genere, nonché l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti riservati (art. 1, co. 8, allegato II.3, d.lgs. 36/2023 )	na	Da pubblicare successivamente alla pubblicazione degli avvisi relativi agli esiti delle procedure		
	Procedure di affidamento dei servizi pubblici locali: 1) deliberazione di istituzione del servizio pubblico locale (art. 10, co. 5); 2) relazione contenente la valutazione finalizzata alla scelta della modalità di gestione (art. 14, co. 3); 3) Deliberazione di affidamento del servizio a società in house (art. 17, co. 2) per affidamenti sopra soglia del servizio pubblico locale, compresi quelli nei settori del trasporto pubblico locale e dei servizi di distribuzione di energia elettrica e gas naturale; 4) contratto di servizio sottoscritto dalle parti che definisce gli obblighi di servizio pubblico e le condizioni economiche del rapporto (artt. 24 e 31 co. 2); 5) relazione periodica contenente le verifiche periodiche sulla situazione gestionale (art. 30, co. 2)	Art. 10, co. 5; art. 14, co. 3; art. 17, co. 2; art. 24; art. 30, co. 2; art. 31, co. 1 e 2; D.lgs. 201/2022 Riordino della disciplina dei servizi pubblici locali di rilevanza economica	na	Aggiornamento tempestivo		
	<b>FASE ESECUTIVA</b>					
	Composizione del Collegio consultivo tecnici (nominativi) CV dei componenti	Art. 215 e ss. e All. V.2, d.lgs 36/2023 Collegio consultivo tecnico	u.o. Provveditorato, Contratti e Sistemi Informatici: Stefania Vita	Aggiornamento tempestivo	Annuale 31 dicembre	X
	Pari opportunità e inclusione lavorativa nei contratti pubblici PNRR e PNC e nei contratti riservati: 1) Relazione di genere sulla situazione del personale maschile e femminile consegnata, entro sei mesi dalla conclusione del contratto, alla stazione appaltante/ente concedente dagli operatori economici che occupano un numero pari o superiore a quindici dipendenti 2) Certificazione di cui all'art. 17 della legge 12 marzo 1999, n. 68 e della relazione relativa all'assolvimento degli obblighi di cui alla medesima legge e alle eventuali sanzioni e provvedimenti disposti a carico dell'operatore economico nel triennio antecedente la data di scadenza della presentazione delle offerte e consegnate alla stazione appaltante/ente concedente entro sei mesi dalla conclusione del contratto (per gli operatori economici che occupano un numero pari o superiore a quindici dipendenti)	Art. 47, co. 3, co. 3-bis, co. 9, l. 77/2021 convertito con modificazioni dalla l. 108/2021 Pari opportunità e inclusione lavorativa nei contratti pubblici PNRR e PNC e nei contratti riservati D.P.C.M. 20 giugno 2023 recante Linee guida volte a favorire le pari opportunità generazionali e di genere, nonché l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti riservati (art. 1, co. 8, allegato II.3, d.lgs. 36/2023)	na	Aggiornamento tempestivo		
	<b>SPONSORIZZAZIONI</b>					

	TIPOLOGIA DI DATI	NORMA DI RIFERIMENTO	SOGGETTO RESPONSABILE DELLA TRASMISSIONE DEI DATI (ART. 10, C. 1, D.LGS. 33/2013) *	AGGIORNAMENTO	MONITORAGGIO	NORMA APPLICATA/ APPLICABILE ANCHE ALL'AZIENDA SPECIALE
	Affidamento di contratti di sponsorizzazione di lavori, servizi o forniture per importi superiori a quarantamila 40.000 euro; 1) avviso con il quale si rende nota la ricerca di sponsor per specifici interventi, ovvero si comunica l'avvenuto ricevimento di una proposta di sponsorizzazione, con sintetica indicazione del contenuto del contratto proposto.	Art. 134, co. 4, d.lgs. 36/2023 Contratti gratuiti e forme speciali di partenariato	u.o. Provveditorato, Contratti e Sistemi Informatici: Stefania Vita	Aggiornamento tempestivo	Annuale 31 dicembre	X
	<b>PROCEDURE DI SOMMA URGENZA</b>					
	Atti e documenti relativi agli affidamenti di somma urgenza a prescindere dall'importo di affidamento. In particolare: 1) verbale di somma urgenza e provvedimento di affidamento; con specifica indicazione delle modalità della scelta e delle motivazioni che non hanno consentito il ricorso alle procedure ordinarie; 2) perizia giustificativa; 3) elenco prezzi unitari, con indicazione di quelli concordati tra le parti e di quelli dedotti da prezzari ufficiali; 4) verbale di consegna dei lavori o verbale di avvio dell'esecuzione del servizio/fornitura; 5) contratto, ove stipulato.	Art. 140, d.lgs. 36/2023 Comunicato del Presidente ANAC del 19 settembre 2023	na	Aggiornamento tempestivo		
	<b>FINANZA DI PROGETTO</b>					
	Provvedimento conclusivo della procedura di valutazione della proposta del promotore relativa alla realizzazione in concessione di lavori o servizi	Art. 193, d.lgs. 36/2023 Procedura di affidamento	u.o. Provveditorato, Contratti e Sistemi Informatici: Stefania Vita	Aggiornamento tempestivo	Annuale 31 dicembre	
	<b>SOVVENZIONI, CONTRIBUTI, SUSSIDI, VANTAGGI ECONOMICI</b>					
	<b>CRITERI E MODALITA'</b>					
Criteri e modalità	Atti con i quali sono determinati i criteri e le modalità cui le amministrazioni devono attenersi per la concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari e l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati	Art. 26, c. 1 d.lgs. n. 33/2013	u.o. Innovazione e Digitalizzazione: Immacolata Tina u.o. Promozione Economica: Mara Kessler	Publicati. Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre	
	<b>ATTI DI CONCESSIONE</b>					
Atti di concessione	Atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari alle imprese e comunque di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati di importo superiore a mille euro	Art. 26, c. 2 d.lgs. n. 33/2013	Tutti i responsabili u.o. che predispongono atti di concessione	Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre	
	Per ciascun atto: nome dell'impresa o dell'ente e i rispettivi dati fiscali o il nome di altro soggetto beneficiario, importo del vantaggio economico corrisposto, norma o titolo a base dell'attribuzione, ufficio e funzionario o dirigente responsabile del relativo procedimento amministrativo, modalità seguita per l'individuazione del beneficiario, link al progetto selezionato, link al curriculum vitae del soggetto incaricato	Art. 27, c. 1 lett. a) lett. b) lett. c) lett. d) lett. e) lett. f) d.lgs. n. 33/2013	Tutti i responsabili u.o. che predispongono atti di concessione	Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre	
	Elenco (in formato tabellare aperto) dei soggetti beneficiari degli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari alle imprese e di attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati di importo superiore a mille euro (esclusi soggetti a Rna)	Art. 27, c. 2 d.lgs. n. 33/2013	u.o. Controllo e Qualità dei Servizi: Paola Emilia Corti u.o. Innovazione e Digitalizzazione: Immacolata Tina u.o. Promozione Economica: Mara Kessler	Aggiornamento annuale entro il 31.01.2025	Annuale 31 marzo	
	<b>BILANCI</b>					
	<b>BILANCIO PREVENTIVO E CONSUNTIVO</b>					
Bilancio preventivo e consuntivo	Bilancio preventivo anno corrente	Art. 29, c. 1 c. 1-bis d.lgs. n. 33/2013 Art. 5, c. 1 d.p.c.m. 26.04.2011 d.p.c.m. 29.04.2016	u.o. Contabilità e Bilancio: Luca Sassi	Aggiornamento annuale entro il 10.01.2025	Annuale 31 marzo	X
	Bilancio consuntivo anno precedente	Art. 29, c. 1 d.lgs. n. 33/2013 Art. 5, c. 1 d.p.c.m. 26.04.2011 d.p.c.m. 29.04.2016	u.o. Contabilità e Bilancio: Luca Sassi	Publicato. Aggiornamento annuale entro il 10.05.2025	Annuale 31 luglio	X
	<b>PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DI BILANCIO</b>					
Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio	Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio	Art. 29, c. 2 d.lgs. n. 33/2013 Art. 19 e 22 d.lgs. n. 91/2011 Art. 18-bis d.lgs. n.118/2011	u.o. Controllo e Qualità dei Servizi: Paola Emilia Corti	Publicati. Aggiornamento annuale entro il 10.01.2025	Annuale 31 marzo	X
	<b>BENI IMMOBILI E GESTIONE DEL PATRIMONIO</b>					
	<b>PATRIMONIO IMMOBILIARE</b>					
Patrimonio immobiliare	Informazioni identificative degli immobili posseduti e detenuti					
	<b>CANONI DI LOCAZIONE O AFFITTO</b>					
Canoni di locazione o affitto	Canoni di locazione o di affitto versati o percepiti	Art. 30 d.lgs. n. 33/2013	u.o. Provveditorato, Contratti e Sistemi Informatici: Stefania Vita	Publicate. Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre	
	<b>CONTROLLI E RILIEVI SULL'AMMINISTRAZIONE</b>					
	<b>ORGANISMI INDIPENDENTI DI VALUTAZIONE</b>					
Organismi indipendenti di	Attestazione dell'OIV o di altra struttura analoga nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione			Annuale e in relazione a delibere A.N.A.C.		
	Documento dell'OIV di validazione della Relazione sulla Performance (art. 14, c. 4 lett. c) d.lgs. n. 150/2009)			Aggiornamento annuale entro il 15.09.2025		

	TIPOLOGIA DI DATI	NORMA DI RIFERIMENTO	SOGGETTO RESPONSABILE DELLA TRASMISSIONE DEI DATI (ART. 10, C. 1, D.LGS. 33/2013) *	AGGIORNAMENTO	MONITORAGGIO	NORMA APPLICATA/ APPLICABILE ANCHE ALL'AZIENDA SPECIALE
valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe	Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, c. 4 lett. a) d.lgs. n. 150/2009)	Art. 31 d.lgs. n. 33/2013	u.o. Controllo e Qualità dei Servizi: Paola Emilia Corti	Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre	
	Altri atti degli organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe, procedendo all'indicazione in forma anonima dei dati personali eventualmente presenti			Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche		
	<b>ORGANI DI REVISIONE AMMINISTRATIVA E CONTABILE</b>					
Organi di revisione amministrativa e contabile	Relazioni degli organi di revisione amministrativa e contabile al bilancio di previsione o budget, alle relative variazioni e al conto consuntivo o bilancio di esercizio		u.o. Contabilità e Bilancio: Luca Sassi	Aggiornamento entro il decimo giorno successivo al mese di approvazione	Annuale 31 dicembre	X
	<b>CORTE DEI CONTI</b>					
Corte dei conti	Tutti i rilievi della Corte dei conti ancorchè non recepiti riguardanti l'organizzazione e l'attività delle amministrazioni stesse e dei loro uffici	Art. 31 d.lgs. n. 33/2013	Segretario Generale: Giuliano Caramella	Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre	X
	<b>SERVIZI EROGATI</b>					
	<b>CARTA DEI SERVIZI E STANDARD DI QUALITÀ</b>					
Carta dei servizi e standard di qualità	Carta dei servizi o documento contenente gli standard di qualità dei servizi erogati	Art. 32, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Segretario Generale: Giuliano Caramella	Da pubblicare entro il 31.12.2025	Annuale 31 dicembre	X
	<b>CLASS ACTION</b>					
Class action	Notizia del ricorso in giudizio proposto dai titolari di interessi giuridicamente rilevanti ed omogenei nei confronti delle amministrazioni e dei concessionari di servizio pubblico al fine di ripristinare il corretto svolgimento della funzione o la corretta erogazione di un servizio	Art. 1, c. 2 d.lgs. n. 198/2009	Segretario Generale: Giuliano Caramella	Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre	
	Sentenza di definizione del giudizio	Art. 4, c. 2 d.lgs. n. 198/2009				
	Misure adottate in ottemperanza alla sentenza	Art. 4, c. 6 d.lgs. n. 198/2009				
	<b>COSTI CONTABILIZZATI</b>					
Costi contabilizzati	Costi contabilizzati dei servizi erogati agli utenti, sia finali che intermedi e il relativo andamento nel tempo	Art. 32, c. 2 lett. a) d.lgs. n. 33/2013 Art. 10, c. 5 d.lgs. n. 33/2013	u.o. Controllo e Qualità dei Servizi: Paola Emilia Corti	Aggiornamento annuale entro il 30.09.2025	Annuale 31 dicembre	X
	<b>SERVIZI IN RETE</b>					
Servizi in rete	Risultati delle rilevazioni sulla soddisfazione da parte degli utenti rispetto alla qualità dei servizi in rete resi all'utente, anche in termini di fruibilità, accessibilità e tempestività, statistiche di utilizzo dei servizi in rete.	Art. 7 c. 3 d.lgs. 82/2005 modificato dall'art. 8 c. 1 del d.lgs. 179/16	u.o. Segreteria Generale: Barbara Rizzi	Pubblicazione tempestiva	Annuale 31 dicembre	X
	<b>PAGAMENTI DELL'AMMINISTRAZIONE</b>					
	<b>DATI SUI PAGAMENTI</b>					
Dati sui pagamenti	Dati sui propri pagamenti in relazione alla tipologia di spesa sostenuta, all'ambito temporale di riferimento e ai beneficiari	Art. 4-bis, c. 2 d.lgs n. 33/2013	u.o. Contabilità e Bilancio: Luca Sassi	Pubblicazione trimestrale entro il 15.04.2025-15.07.25-15.10.25-15.01.26	Annuale 31 dicembre	X
	<b>INDICATORE DI TEMPESTIVITÀ DEI PAGAMENTI</b>					
Indicatore di tempestività dei pagamenti	Indicatore dei tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi, prestazioni professionali e forniture (indicatore annuale e trimestrale di tempestività dei pagamenti)	Art. 33 d.lgs. n. 33/2013	u.o. Contabilità e Bilancio: Luca Sassi	Pubblicazione trimestrale IV trimestre 2024-I-II-III trimestre 2025 (entro il 30.04.25 - 31.07.25-31.10.25-31.01.26)	Annuale 31 marzo	X
	Ammontare complessivo dei debiti e il numero delle imprese creditrici		u.o. Contabilità e Bilancio: Luca Sassi	Pubblicazione annuale entro il 31.01.26		
	<b>IBAN E PAGAMENTI INFORMATICI</b>					
IBAN e pagamenti informatici	I codici IBAN identificativi del conto di pagamento, ovvero di imputazione del versamento in Tesoreria, tramite i quali i soggetti versanti possono effettuare i pagamenti mediante bonifico bancario o postale, ovvero gli identificativi del conto corrente postale sul quale i soggetti versanti possono effettuare i pagamenti mediante bollettino postale	Art. 36 d.lgs. n. 33/2013 Art. 5, c. 1 d.lgs. n. 82/2005	u.o. Contabilità e Bilancio: Luca Sassi	Pubblicati. Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre	X
	<b>ALTRI CONTENUTI</b>					
	<b>PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE</b>					
Prevenzione della Corruzione	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e suoi allegati, le misure integrative di prevenzione della corruzione individuate ai sensi dell'articolo 1, comma 2-bis della legge n. 190 del 2012	Art. 10, c. 8 lett. a) d.lgs. n. 33/2013	u.o. Controllo e Qualità dei Servizi: Paola Emilia Corti	Aggiornamento annuale entro 10 gg lavorativi da pubblicazione provvedimento	Annuale 31 dicembre	X
	Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Art. 1, c. 8 l. n. 190/2012 Art. 43, c. 1 d.lgs. n. 33/2013		Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre	X
	Regolamenti per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità (laddove adottati)			Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre	
	Relazione del responsabile della prevenzione della corruzione recante i risultati dell'attività svolta (entro il 15 dicembre di ogni anno)	Art. 1, c. 14 n. 190/2012	l.	u.o. Controllo e Qualità dei Servizi: Paola Emilia Corti	Pubblicazione secondo le tempistiche stabilite dall'Anac. Per l'anno 2024 pubblicazione entro il 31.01.25	Annuale 31 marzo
	Atti di accertamento delle violazioni delle disposizioni di cui al d.lgs. n. 39/2013	Art. 18, c. 5 d.lgs. n. 39/2013	u.o. Controllo e Qualità dei Servizi: Paola Emilia Corti	Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 31 dicembre	X

	TIPOLOGIA DI DATI	NORMA DI RIFERIMENTO	SOGGETTO RESPONSABILE DELLA TRASMISSIONE DEI DATI (ART. 10, C. 1, D.LGS. 33/2013) *	AGGIORNAMENTO	MONITORAGGIO	NORMA APPLICATA/ APPLICABILE ANCHE ALL'AZIENDA SPECIALE
	<b>ACCESSO CIVICO</b>					
Accesso civico	Accesso civico "semplice" concernente dati, documenti e informazioni soggetti a pubblicazione obbligatoria: Nome del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza cui è presentata la richiesta di accesso civico, nonché modalità per l'esercizio di tale diritto, con indicazione dei recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale e nome del titolare del potere sostitutivo, attivabile nei casi di ritardo o mancata risposta, con indicazione dei recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale	Art. 5, c. 1 d.lgs. n. 33/2013 Art. 2, c. 9-bis l. 241/90	u.o. Controllo e Qualità dei Servizi: Paola Emilia Corti	Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 30 settembre	
	Accesso civico "generalizzato" concernente dati e documenti ulteriori: Nomi Uffici competenti cui è presentata la richiesta di accesso civico, nonché modalità per l'esercizio di tale diritto, con indicazione dei recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale	Art. 5, c. 2 d.lgs. n. 33/2013		Aggiornamento tempestivo in caso di modifiche	Annuale 30 settembre	
	Registro degli accessi	Linee guida Anac FOIA (del. 1309/2016)	u.o. Controllo e Qualità dei Servizi: Paola Emilia Corti u.o. Segreteria Generale: Barbara Rizzi	Publicato. Aggiornamento semestrale	Annuale 31 dicembre	

**N.B.**

\* La pubblicazione dei dati è affidata all'unità organizzativa Segreteria Generale