



# PIAO

Piano Integrato di Attività  
e Organizzazione

2022-24

## PREMESSA

### SEZIONE 1: IDENTITA' DELL'AMMINISTRAZIONE

- FORMA GIURIDICA, COMPETENZA, FUNZIONI _____	5
- PRINCIPALI ATTIVITA' _____	6
- STRUTTURA ORGANIZZATIVA _____	7
- RISORSE ECONOMICHE _____	10

### SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

- ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO _____	14
- OBIETTIVI STRATEGICI _____	19
- VALORE PUBBLICO _____	21
- PERFORMANCE _____	24
- OBIETTIVI INDIVIDUALI _____	33
- SEMPLIFICAZIONE, DIGITALIZZAZIONE, ACCESSIBILITA' _____	36
- AZIONI POSITIVE PER LE PARI OPPORTUNITA' _____	37
- PIANIFICAZIONE DELLE MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE _____	40
- TRASPARENZA _____	56

### SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

- AZIONI DI SVILUPPO E RICONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA _____	58
- ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO DA REMOTO: LAVORO AGILE E TELELAVORO _____	59
- FABBISOGNI DEL PERSONALE E FORMAZIONE _____	64

### SEZIONE 4: MONITORAGGIO \_\_\_\_\_ 70

# SOMMARIO

2022-24

# PREMESSA

Da quest'anno, l'articolo 6 del decreto-legge n. 80/2021, convertito dalla legge n. 113/2021, ha previsto che le Pubbliche Amministrazioni con più di cinquanta dipendenti adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Si tratta di un documento di programmazione unico, che accorpa, tra gli altri, il Piano della performance, il Piano del lavoro agile (POLA), il Piano triennale del fabbisogno del personale ed il Piano anticorruzione.

Il PIAO ha l'obiettivo di assorbire, in un'ottica di massima semplificazione e razionalizzazione, molti degli atti di pianificazione redatti dalle Pubbliche Amministrazioni, con l'obiettivo di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese, procedendo alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi.

Il PIAO è suddiviso in quattro sezioni:

- 1° Sezione: Identità dell'amministrazione:
- 2° Sezione: Valore pubblico, performance e anticorruzione:
  - nella sottosezione "Valore pubblico" sono descritte, in coerenza con i documenti di programmazione economica e finanziaria, le strategie per la creazione di Valore Pubblico e i relativi indicatori;
  - nella sottosezione "Performance" sono illustrati gli obiettivi e gli indicatori di performance di efficienza e di efficacia dell'Ente;
  - le sottosezioni "Pianificazione delle misure di prevenzione della corruzione" e "Trasparenza" sono predisposte dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) sulla base degli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e

trasparenza definiti dall'organo di indirizzo, ai sensi della legge n. 190 del 2012 e vanno formulati in una logica di integrazione con quelli specifici programmati in modo funzionale alle strategie di creazione di valore;

- 3° Sezione: Organizzazione e capitale umano:  
Sono presentate le azioni necessarie per assicurare la coerenza del modello rispetto agli obiettivi di valore pubblico identificati, l'organizzazione del lavoro da remoto, i fabbisogni del personale e la formazione.
- 4° Sezione. Monitoraggio:  
Sono illustrati gli strumenti e le modalità di monitoraggio e le rilevazioni di soddisfazioni degli utenti e dei responsabili.

Nel PIAO inoltre sono inclusi:

- gli obiettivi di semplificazione e digitalizzazione;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale da parte dei cittadini;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.



# IDENTITA' DELL'AMMINISTRAZIONE



# FORMA GIURIDICA, COMPETENZA, FUNZIONI

## FORMA GIURIDICA

La Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che, nell'ambito del territorio di competenza, assicura lo sviluppo del sistema imprenditoriale curandone gli interessi generali. A tale scopo, svolge funzioni di supporto e di promozione delle imprese e funzioni di carattere amministrativo. E' dotata di potestà statutaria, regolamentare, organizzativa e finanziaria.

## SEDI

Ha sede legale a Milano e sedi secondarie a Monza e a Lodi, oltre ad uffici distaccati a Legnano e Desio. Per l'espletamento delle proprie funzioni si avvale anche della collaborazione di un'azienda speciale e di società partecipate.

## COMPETENZA TERRITORIALE

Riunisce tre territori differenti ma complementari: Milano, più orientata ai servizi, Monza, maggiormente votata all'industria, in particolare al settore del legno-arredo e della meccanica, e Lodi con il primato dell'agricoltura.

## FUNZIONI

Dedica specifica attenzione alle funzioni relative:

- alla pubblicità legale connesse alla tenuta del Registro Imprese, del Repertorio economico amministrativo, di albi e ruoli nei quali vengono registrati e certificati i principali eventi che caratterizzano la vita di ogni impresa, anche attraverso la gestione del fascicolo informatico di impresa;
- al sostegno della competitività delle imprese e del territorio attraverso attività d'informazione economica, di assistenza tecnica per la creazione di imprese e start up e per la preparazione ai mercati internazionali, di valorizzazione del patrimonio culturale nonché di sviluppo e promozione del turismo, di orientamento al lavoro e alle professioni, di promozione della digitalizzazione e di miglioramento delle condizioni ambientali;
- alla tutela del consumatore e della fede pubblica, attraverso la vigilanza e il controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti, la verifica degli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, la rilevazione dei prezzi e delle tariffe, il rilascio dei certificati di origine delle merci e dei documenti per l'esportazione, la risoluzione alternativa delle controversie.

(<https://www.milomb.camcom.it/mission>)

## PRINCIPALI ATTIVITA'

Per dare contenuti operativi alla sussidiarietà orizzontale, l'ente imposta la propria azione sul territorio utilizzando il metodo della concertazione e, collocandosi al centro di una rete di relazioni istituzionali, elabora strategie e definisce azioni di intervento per favorire lo sviluppo delle politiche di promozione delle imprese, nonché lo sviluppo e la tutela del mercato.

I rapporti di collaborazione attivati dall'ente coinvolgono non solo i soggetti del sistema camerale, ma anche soggetti pubblici e privati presenti sul territorio, portando a termine iniziative già impostate, aggiungendo nuovi step evolutivi e ponendo in essere nuove azioni al fine di raggiungere l'obiettivo di "contribuire allo sviluppo sostenibile e al funzionamento del sistema economico locale".

### SEMPLIFICAZIONE E TRASPARENZA

Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi  
Gestione SUAP e fascicolo elettronico d'impresa

### ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI

Orientamento al lavoro  
Alternanza scuola-lavoro  
Supporto incontro domanda-offerta di lavoro  
Valorizzazione esperienze formative

### INTERNAZIONALIZZAZIONE

Informazione, formazione, assistenza all'export  
Servizi certificativi per l'export

### DIGITALIZZAZIONE

Gestione Punti Impresa Digitale (network impresa 4.0)  
Servizi connessi all'Agenda digitale nazionale ed europea

### TUTELA E LEGALITÀ

Tutela della fede pubblica e del consumatore  
Regolazione del mercato  
Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità prodotti  
Sanzioni amministrative  
Registro nazionale dei protesti  
Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi  
Metrologia legale  
Rilevazioni prezzi/tariffe  
Gestione controlli prodotti delle filiere del made in Italy e organismi di controllo  
Tutela della proprietà industriale

### TURISMO E CULTURA

Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali

### SVILUPPO D'IMPRESA E QUALIFICAZIONE AZIENDALE DEI PRODOTTI

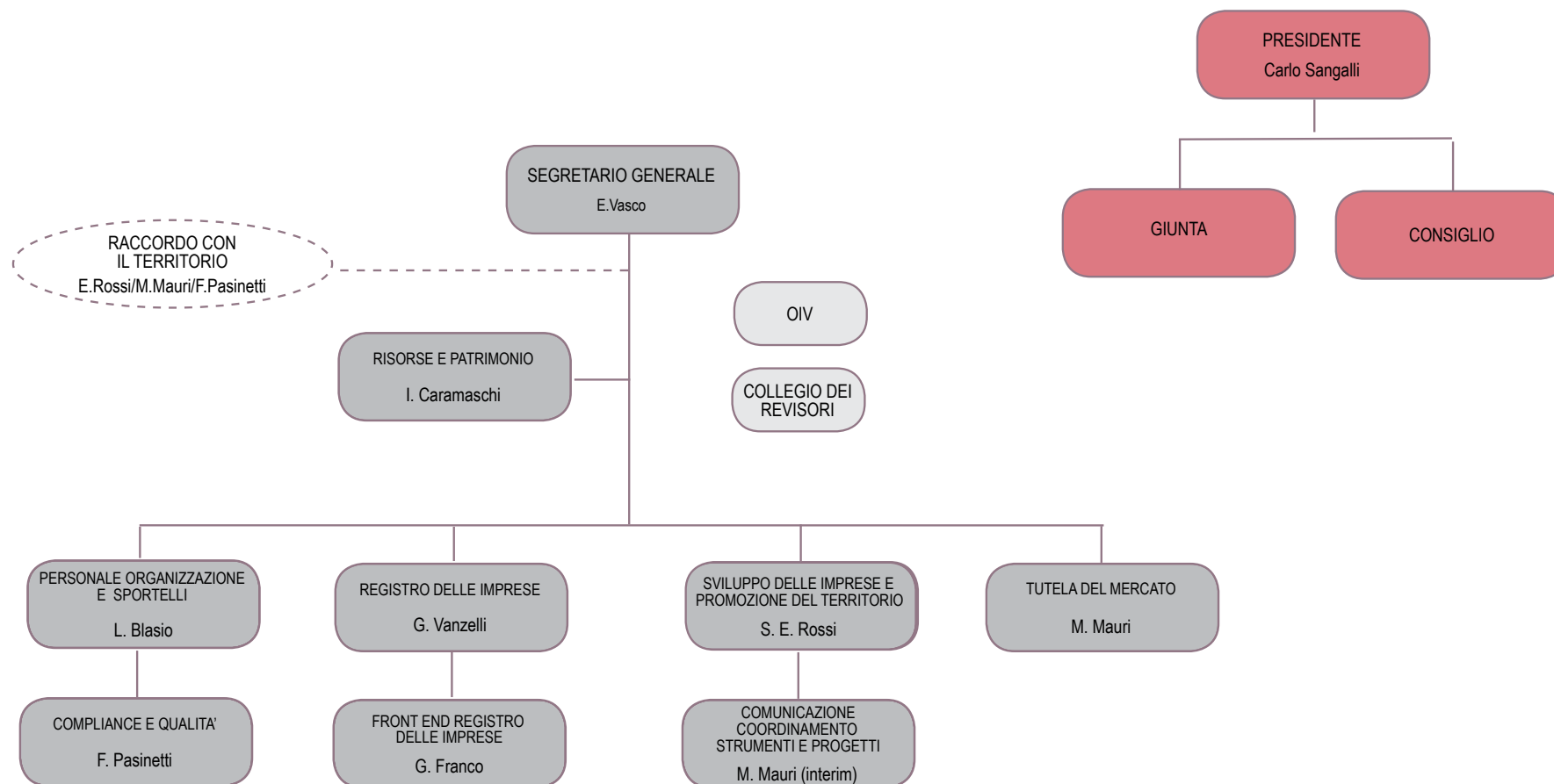
Iniziative a sostegno dello sviluppo dell'impresa  
Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni  
Osservatori economici

### AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE

Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale  
Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile  
Tenuta Albo gestori ambientali

# STRUTTURA ORGANIZZATIVA: macrostruttura e modello organizzativo

La Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi è articolata in Aree dirigenziali che sono a loro volta suddivise in unità organizzative.



CONSIGLIO

Organo di indirizzo generale cui spetta 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 nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti, uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori ed uno in rappresentanza dei liberi professionisti designato dai Presidenti degli ordini professionali presso la Camera di commercio

GIUNTA

Organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da membri eletti dal Consiglio camerale

PRESIDENTE

Carlo Sangalli

Il Presidente ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera di commercio, del Consiglio e della Giunta

LE AREE

La Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi è articolata in Aree dirigenziali: 6 Aree di linea, 1 funzione Compliance e qualità, 1 Area di staff

LE UNITA' ORGANIZZATIVE

Le Aree dirigenziali sono 8 a loro volta suddivise in n. 58 unità organizzative

IL PERSONALE

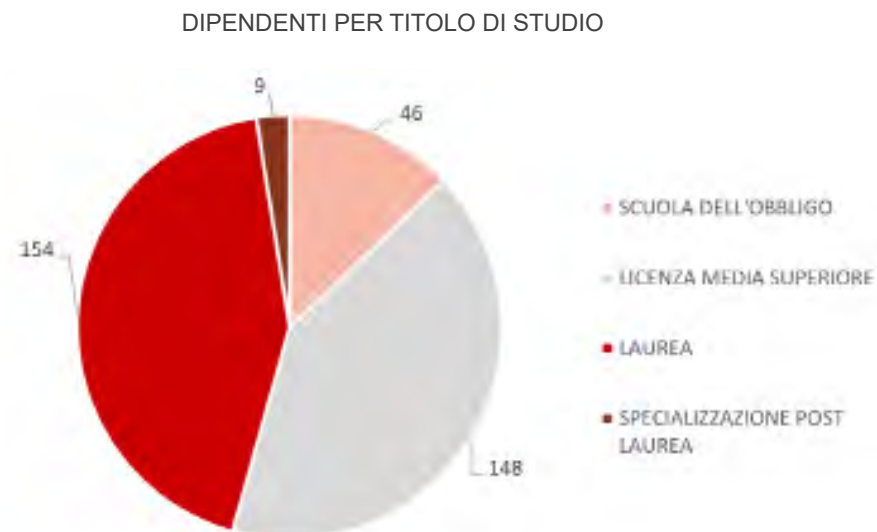
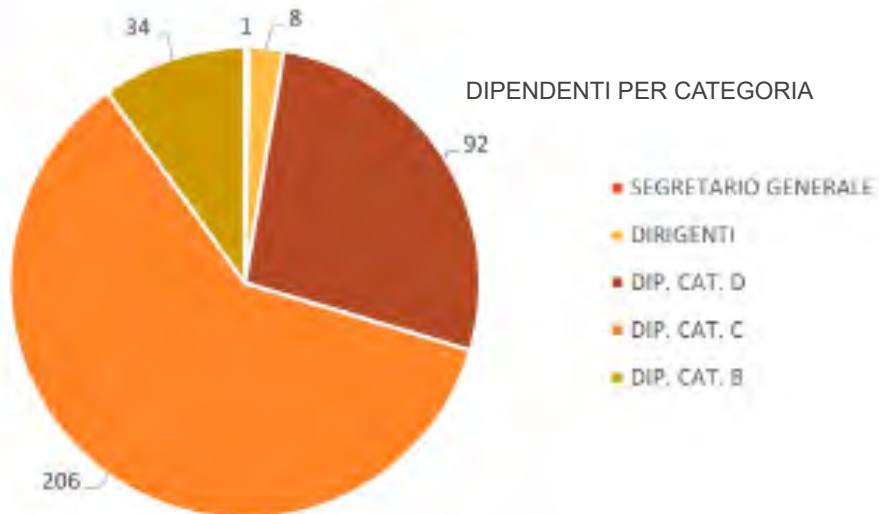
2021: n. 367



## RISORSE UMANE

Fonte: Conto annuale (anno 2021, riferito al 2020)

QUALIFICA	DOTAZIONE ORGANICA	TEMPO PIENO (posti occupati)		PART TIME (posti occupati)		TOTALE PER GENERE (posti occupati)		TOT (posti occupati)
		U	D	U	D	U	D	
SEGREARIO GENERALE	1	0	1	0	0	0	1	1
DIRIGENTI	10	5	3	0	0	5	3	8
D	113	34	48	0	10	34	58	92
C	255	46	107	6	37	62	144	206
B	61	13	30	1	4	14	34	57
A	3	0	0	0	0	0	0	0
	<b>443</b>	<b>115</b>	<b>199</b>	<b>7</b>	<b>53</b>	<b>122</b>	<b>252</b>	<b>364</b>



# BILANCIO. LE RISORSE ECONOMICHE

## STATO PATRIMONIALE

Attivo dello stato patrimoniale	2019	2020
Immobilizzazioni immateriali	267.727,86	1.538.670,96
Immobilizzazioni materiali	48.447.632,39	36.480.630,37
Immobilizzazioni finanziarie	183.720.680,48	189.827.262,08
<b>Immobilizzazioni totali</b>	<b>232.436.040,73</b>	<b>227.846.563,41</b>
Rimanenze	238.595,53	308.857,37
Crediti di funzionamento	11.556.681,44	11.402.555,15
Disponibilità liquide	153.280.304,78	175.670.166,65
<b>Totale attivo circolante</b>	<b>165.075.581,75</b>	<b>187.381.579,17</b>
<b>Ratei e risconti attivi</b>	<b>201.433,40</b>	<b>770.224,46</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>397.713.055,88</b>	<b>415.998.367,04</b>

Passivo e patrimonio netto dello stato patrimoniale	2019	2020
Debiti di finanziamento	1.509.732,85	1.257.270,81
Trattamento di fine rapporto	23.170.014,77	21.638.207,08
Debiti di funzionamento	41.837.063,86	45.463.961,01
Fondo per rischi e oneri	26.724.276,66	22.539.971,23
Ratei e risconti passivi	397.473,45	1.894.279,14
<b>Totale passivo</b>	<b>93.638.561,59</b>	<b>92.793.689,27</b>
Avanzo patrimoniale	247.194.883,37	255.004.557,68
Risultato economico dell'esercizio	7.809.674,31	5.355.823,9
Riserva da partecipazioni	49.069.936,61	62.844.296,19
<b>Patrimonio netto</b>	<b>304.074.494,29</b>	<b>323.204.677,77</b>
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>	<b>397.713.055,88</b>	<b>415.998.367,04</b>

# BILANCIO. LE RISORSE ECONOMICHE

## CONTO ECONOMICO

Voci di oneri e proventi	CONSUNTIVO 2020	PRE CONSUNTIVO 2021	PREVENTIVO 2022
<b>Proventi correnti</b>	<b>102.635.155</b>	<b>105.398.303</b>	<b>103.894.304</b>
Diritto Annuale	66.895.897	67.340.987	67.753.779
Diritti di Segreteria	30.546.141	32.781.582	32.793.949
Contributi trasferimenti e altre entrate	4.349.477	3.128.187	2.751.029
Proventi da gestione di servizi	773.379	2.147.547	595.547
Variazione delle rimanenze	70.262	-	-
<b>Oneri correnti</b>	<b>109.083.400</b>	<b>107.805.281</b>	<b>106.444.593</b>
Personale	18.318.204	18.741.180	19.541.571
Funzionamento	30.383.591	28.451.908	29.179.585
Interventi economici	28.482.421	29.156.455	28.710.700
Ammortamenti	4.668.545	4.764.372	5.282.720
Accantonamenti	27.230.639	26.691.367	23.730.017
Risultato della Gestione Corrente	6.448.245	2.406.978	2.550.289
Risultato della Gestione Finanziaria	6.135.333	465.563	57.289
Risultato della Gestione Straordinaria	5.668.736	3.396.415	1.500.000
<b>Avanzo / Disavanzo d'Esercizio</b>	<b>5.355.824</b>	<b>1.455.000</b>	<b>993.000</b>
<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>			
Immobilizzazioni immateriali	1.300.925	1.072.856	862.000
Immobilizzazioni materiali	535.061	4.849.404	13.202.355
Immobilizzazioni finanziarie	213.178	250.000	300.000
<b>Totale Investimenti</b>	<b>2.049.164</b>	<b>6.172.260</b>	<b>14.364.355</b>

# BILANCIO. LE RISORSE ECONOMICHE

## INDICATORI DI SOSTENIBILITA' ECONOMICA, SOLIDITA' PATRIMONIALE E SALUTE FINANZIARIA

Indicatori di sostenibilità economica, solidità patrimoniale e salute finanziaria	TIPO	2019	2020	MEDIA CLUSTER CAMERE GRANDI	VALORE SEGNALETICO
Indice equilibrio strutturale	SE	25,4%	20,7%	12,8%	se negativo
Equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione	SE	95,9%	104,2%	113,3%	se > 100%
Equilibrio economico della gestione corrente	SE	97,8%	106,3%	114,5%	se > 100%
Indice di struttura primario	SP	130,8%	141,9%	129,9%	se < 100%
Indice di liquidità immediata	SF	223,9%	258,8%	194,2%	se < 100%
Margine di struttura finanziaria	SF	240,8%	275,6%	220,8%	se < 100%

Fonte: Pareto Unioncamere

### SOSTENIBILITA' ECONOMICA

Lo squilibrio economico della gestione corrente con valori degli indici al di sopra del 100% (ma ben al di sotto della media cluster) è stato più che compensato dai risultati positivi della gestione finanziaria e straordinaria. L'equilibrio strutturale con un indice pari al 20,7% mostra che i proventi propri a disposizione hanno finanziato gli interventi promozionali e parte degli accantonamenti.

### SOLIDITA' PATRIMONIALE

Un indice di struttura primario (patrimonio netto / immobilizzazioni) maggiore del 100% ci mostra l'ampia capacità dell'ente di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.

### SALUTE FINANZIARIA

Un margine di struttura finanziaria (attivo circolante / passività correnti) e un indice di liquidità immediata (liquidità immediata / passività correnti) ampiamente maggiori del 100% evidenziano l'ampia capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve.



VALORE PUBBLICO  
PERFORMANCE  
E ANTICORRUZIONE

## ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

L'economia globale entra nel 2022 con una posizione più debole del previsto. L'eredità della pandemia, giunta ormai al secondo anno, si è saldata su un contesto internazionale caratterizzato dalle tensioni geopolitiche tra Paesi occidentali e Federazione Russa a seguito dell'invasione armata dell'Ucraina, conflitto che ha originato il peggioramento delle relazioni internazionali ed i conseguenti shock economici, a oggi non ancora quantificabili nella loro interezza, ma già evidenti sui mercati delle materie prime, dei prodotti agricoli, dei circuiti finanziari e sul livello degli scambi internazionali.

Il contesto macroeconomico continua infatti a caratterizzarsi per un aumento costante dei prezzi dell'energia e per la scarsità dal lato dell'offerta di materie prime con evidenti ricadute nei confronti delle supply chain globali. Tali elementi hanno contribuito a elevare significativamente i prezzi internazionali dei prodotti e dei noli, collocando l'inflazione a un livello più alto del previsto.

Analizzando gli ultimi dati prodotti dal Fondo Monetario Internazionale nel World Economic Outlook di gennaio 2022, emerge che la crescita mondiale per il 2021 è stata superiore alle attese, ossia pari al 5,9% e che, nel novero delle economie avanzate, gli Stati Uniti hanno beneficiato di un tasso di crescita sensibilmente più elevato (+5,6%) rispetto ai risultati raggiunti nell'Eurozona (+5,2%).

Nei mercati emergenti e in via di sviluppo, nonostante il persistere di un contesto pandemico peggiore, la ripresa si è manifesta con un ritmo maggiore (+6,5%) e con saggi di incremento elevati sia in Cina (+8,1%) che in India (+9%).

Per quanto riguarda le previsioni del prossimo biennio 2022-2023, il quadro previsivo dell'economia globale tracciato dal Fondo Monetario Internazionale, che a gennaio aveva stimato una crescita globale del + 4,4% per l'anno 2022 e del +3,8% per il 2023, saranno oggetto di

una rilevante revisione alla luce degli sviluppi del contesto geopolitico internazionale citati in apertura. In tal senso, le stime più recenti di Prometeia – effettuate a marzo 2022 – indicano una crescita globale nel 2022 pari a +2,5% e una parziale ripresa nel 2023 a +3,1%.

Nell'ambito delle economie avanzate, le tensioni derivanti dal conflitto tra Russia e Ucraina graveranno soprattutto sull'Eurozona dove l'attività complessiva è stimata in rilevante decelerazione nel 2022 (+2,1%) e in modesta ripresa nell'anno successivo (+2,3%). Relativamente agli Stati Uniti, la crescita rimarrà ancora solida nel 2022 (+3%) e inizierà a frenare nel corso del 2023 (+2,3%).

Le conseguenze peggiori sul contesto macroeconomico si osserveranno tuttavia sui paesi emergenti e in via di sviluppo: in tale perimetro previsivo l'aumento stimato dell'attività economica nel 2022 (+2,1%), oltre ad essere inferiore alla crescita media globale, si accompagnerà ad un incremento rilevante dell'inflazione (+5,5%), e proseguirà ad un ritmo simile nel 2023 (+2,3%). In relazione alla Cina, si registrerà un dimezzamento del ritmo di crescita nel corso del 2022 (+4,5%), che proseguirà anche nell'anno successivo (+4,6%).

Relativamente all'Italia, come per gli altri Paesi europei, il 2021 ha evidenziato una netta ripresa del PIL (+6,6%), che segue alla massiccia flessione del 2020 (-9%). In tale contesto devono pertanto essere analizzati la ripresa dei consumi (+5,2%) e degli investimenti (+17%).

Anche sullo scenario previsivo dell'Italia per il 2022-2023 gravano sia le condizioni determinate dal rincaro dei prezzi delle materie prime, sia il quadro di deterioramento delle relazioni politico-economiche innescato dal conflitto tra Russia e Ucraina.

Le stime più recenti di Prometeia indicano una brusca frenata del PIL nel 2022, ossia un aumento limitato al 2,3%, ampiamente rivisto



quindi rispetto alla crescita prevista in precedenza (+3,6%), in un quadro di alta inflazione stimata al 5,3% nel corso dell'anno, che si rifletterà sia sulla dinamica dei consumi (+2%) che degli investimenti (+6,5%), entrambi in consistente rallentamento dopo l'espansione del 2021.

Relativamente al 2023, le stime sull'inflazione indicano un suo ridimensionamento (+1,4%) mentre la dinamica del PIL registrerà un modesto aumento (+2,5%) sul quale graverà la previsione di rallentamento degli investimenti (+5,6%) e la prosecuzione di un modesto incremento dei consumi (+2,2).

Passando alla dimensione locale dell'economia, l'espansione dell'attività economica registrata in Italia nel 2021 si è inevitabilmente riflessa anche sulle dinamiche dei territori e quindi anche sull'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi, dove la ricchezza prodotta (valore aggiunto) stimata per l'anno 2021 risulta in crescita: Milano +6,8%, Monza Brianza +7,7%, Lodi +4,1%, valori in linea con quanto espresso dalla Lombardia (+6,6%) .

In relazione ai contributi dei settori economici alla formazione del valore aggiunto, si palesa complessivamente nel territorio di competenza camerale nel 2021 una dinamica ampiamente positiva che coinvolge sia l'industria (+12,2%), sia i servizi (+5,4%).

Tale scenario di ripresa si è riflesso in misura rilevante sui settori economici analizzati dalle indagini congiunturali condotte per l'area di Milano, Monza Brianza e Lodi e sull'interscambio estero complessivo.

Nel corso del 2021 l'attività manifatturiera ha registrato, in linea con il trend nazionale e della Lombardia, una crescita sostenuta, recuperando i volumi produttivi persi a seguito della crisi innescata dalla pandemia. In particolare, l'incremento della produzione si è manifestato in misura intensa sia nella città metropolitana di Milano (+14,6%) che nel territorio di Monza e Brianza (+13,6%) mentre si è riscontrata un incremento meno pronunciato per la provincia di Lodi (+8,8%).

Se consideriamo i servizi, il fatturato espresso dall'area metropolitana milanese nel 2021 ha manifestato una crescita (+16,9%) che ha consentito al settore di recuperare le posizioni perse e di riportarsi oltre i livelli precedenti alla pandemia, sebbene si osservi, per le attività di alloggio e ristorazione, un volume d'affari inferiore di oltre un quarto rispetto al punto raggiunto prima della crisi sanitaria.

In tale trend si inserisce il recupero del fatturato realizzato dal commercio al dettaglio (+10%) che tuttavia non è ancora sufficiente a colmare il differenziale di performance accumulato durante la pandemia.

Passando alla dinamica dell'interscambio estero, nel bilancio dell'anno 2021 i flussi di merci con l'estero evidenziano importanti incrementi annui che indicano un ritorno verso i consueti volumi di flussi commerciali dopo l'interruzione forzata generata dal lockdown nella prima metà del 2020.



Complessivamente le esportazioni delle nostre tre province hanno visto un recupero annuo del 16,6%; del tutto analogo l'incremento delle importazioni (+16,8%). A livello nazionale la variazione annua risulta tuttavia migliore per quanto riguarda l'export (+18,2%) e in particolare per l'import (+24,8%).

Il recupero più significativo rispetto al 2020 si osserva a Monza con una crescita delle esportazioni del 17,3% e delle importazioni del 27,7%. A Milano l'export è aumentato del 17% e l'import del 17,3%; a Lodi, infine, si osserva un +10,2% per l'export e una leggera flessione per l'import (-0,3%).

Il bilancio degli scambi con l'estero rimane positivo anche nei confronti del 2019: l'export di Milano, Monza e Lodi è cresciuto in due anni del 3,2%, l'import del 7,4%.

## ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO CON RIFERIMENTO AI FATTORI DI RISCHIO CORRUTTIVO

La valutazione di impatto del contesto esterno sull'esposizione della Camera al rischio corruttivo prende necessariamente le mosse dalla considerazione dell'indiscusso primato demografico ed economico dell'Area in cui l'Ente opera.

L'alto tasso di competitività, produttività e innovazione del sistema economico e la ricchezza prodotta e circolante nell'area la rendono particolarmente attrattiva per attività illecite ad opera di organizzazioni criminali capaci di portare la propria influenza sul territorio per intercettare fondi pubblici e drenare risorse finanziarie dal sistema economico.

L'alto tasso di infiltrazione da parte della criminalità organizzata, italiana e più di recente anche straniera, sul territorio lombardo e metropolitano è dato assodato, e da ultimo testimoniato dal Rapporto

finale sul monitoraggio della presenza mafiosa in Lombardia redatto da Polis Lombardia (marzo 2021) che, sulla base dell'analisi di indicatori economico-finanziari e criminologici di vulnerabilità del territorio, dei report DIA e altre fonti giudiziarie e investigative, conferma l'intensità dei fenomeni di sfruttamento del settore privato con attività di riciclaggio di denaro sporco, esercizio abusivo di attività finanziaria, finanziamenti a usura, estorsione, oltre a falsa fatturazione e contraffazione.

In questo scenario non fanno tanto testo i dati di andamento dei reati commessi dalla criminalità organizzata, quanto i volumi (nel 2020 sono stati 1.900.624 i delitti indagati in Italia), nonché la sua capacità di evolvere le proprie modalità operative in senso non più coercitivo e violento, ma 'modernizzato', ossia trovando modalità per garantirsi un pervasiva presenza "apparentemente legale" nel tessuto produttivo del territori, sostenuta in particolare dall'impiego delle risorse finanziarie accumulate con l'attività illecita.

Tra i più efficaci indicatori della tendenza della criminalità organizzata a sfruttare l'impresa come punto di ancoraggio al tessuto economico-sociale si annovera quello delle variazioni societarie, comprensivo di turn-over di cariche e di partecipazioni, trasferimenti di quote, trasferimenti di aziende, trasferimenti di sede e variazioni di natura giuridica e/o del capitale sociale, il cui andamento viene testimoniato dall'Organismo permanente di monitoraggio ed analisi sul rischio di Infiltrazione nell'economia da parte della criminalità organizzata di tipo mafioso (5° report del maggio 2021), che ha calcolato un incremento di tali movimentazioni del 47 % tra 2019 e 2020.

Il fenomeno colpisce soprattutto il settore immobiliare, dell'hotellerie, della ristorazione e del commercio all'ingrosso, nonché la grande distribuzione (supermercati e centri commerciali), spesso oggetto di investimenti al fine di conseguire obiettivi secondari come il riciclaggio di denaro "sporco" o il radicamento dell'organizzazione sul

territorio tramite la creazione di network di imprenditori compiacenti.

I report richiamati, così come la preoccupazione espressamente manifestata dalle imprese in occasione di indagini dirette, evidenziano quanto i rischi di inquinamento siano stati acuiti dall'emergenza sanitaria e dal conseguente incremento dei volumi di spesa pubblica, fattori questi che hanno incentivato l'acquisizione di società atte a beneficiare degli sgravi previsti dai Dpcm varati durante la pandemia, favorito l'infiltrazione criminale negli appalti delle forniture anti-contagio in tutta l'Italia e creato nuove occasioni per investire nella ricostruzione post-pandemica.

Da più parti sono stati inoltre sollevati allarmi sul forte interesse delle mafie ad accedere alle ingenti risorse messe a disposizione dal Piano nazionale di ripresa e resilienza.

Ulteriori e nuovi elementi di rischio vanno altresì ravvisati nel rallentamento economico in atto, determinato dalla più recente crisi energetica e dalle ricadute del conflitto in corso che, annullando i segnali di netta ripresa emersi nel corso del 2021, sono destinati ad estendere il pubblico di imprese bisognose di liquidità, sovraindebitate o comunque finanziariamente deboli, incrementando così il grado di esposizione degli attori economici ai condizionamenti di cui sopra.

Di pari passo ai rischi di inquinamento del sistema imprenditoriale si muovono le minacce alla integrità delle pubbliche amministrazioni, messi tra loro in stretta relazione attraverso il cruciale snodo degli appalti. ANAC stima infatti che il 74% dei fenomeni corruttivi registrati in Italia riguarda gli Appalti pubblici, e la portata di tale intreccio viene ben espressa dal dato relativo alle interdittive antimafia comunicate all'Autorità (provvedimenti emessi dalle Prefetture che colpiscono gli operatori economici in affari o in rapporto con le organizzazioni criminali o che ne subiscono il condizionamento, allo scopo di salvaguardare l'ordine pubblico economico e il corretto confronto concorrenziale) che è in costante aumento e negli ultimi quattro anni ha raggiunto il numero di quasi 2000, di cui il 10% in Lombardia.

Si è già detto di come l'intercettazione di fondi pubblici da parte dell'economia illegale abbia trovato ulteriore slancio con l'emergenza sanitaria e attraverso le misure adottate per il contenimento dell'epidemia mondiale. In merito a quest'ultimo profilo la relazione annuale dell'ANAC, rivela una progressiva sensibilizzazione rispetto al tema da parte delle Pubbliche amministrazioni che, diversamente dal passato, si sono maggiormente rivolte all'Autorità per ricevere pareri preventivi di congruità sul prezzo dei beni acquistati durante e a causa della pandemia.

Va però evidenziato che nello scenario relativo alla contrattazione pubblica potrebbe presentarsi un nuovo maggior rischio, evidenziato dalla Commissione Europea nella relazione sullo stato dei diritti 2021 in Italia e a più riprese ribadito da ANAC, connesso alla possibilità di utilizzare "procedure di aggiudicazione" più rapide e snelle (come ad esempio quella dell'aggiudicazione diretta o quella dell'aggiudicazione semplificata) recentemente introdotta con il decreto legge per la semplificazione e l'innovazione digitale (D.L. n.76/2020).

Non è da trascurare la rimanente parte delle funzioni amministrative e istituzionali potenzialmente oggetto di condotte illecite e/o espressione di maladministration, costituenti l'altro 26% di fenomeni corruttivi stimati da Anac sul territorio nazionale.

Oltre che di illegittimità gravi e ripetute in materia di appalti pubblici, e di inerzia prolungata nel bandire le gare al fine di prorogare ripetutamente i contratti scaduti, si parla quindi di assunzioni clientelari, concorsi svolti sulla base di bandi redatti su misura e traffico di influenze, di illegittime concessioni di erogazioni e di contributi, di illegittimità nel rilascio di licenze, autorizzazioni e concessioni in materia edilizia o nel settore commerciale, di illiceità in procedimenti penali, civili o amministrativi al fine di ottenere provvedimenti di comodo, di assenza di controlli nei procedimenti e omissioni nell'attività di sorveglianza.

A livello locale, un sintetico indicatore del grado di esposizione dell'Amministrazione pubblica ai danni da comportamenti illegali è dato dal numero di denunce per delitti contro la Pubblica Amministrazione

che, secondo quanto dichiarato dalla Procura Generale presso la Corte d'Appello di Milano, nell'anno 2020/2021 è stato pari a 5.692 ed è risultato in tendenziale aumento sull'anno precedente.

Va riconosciuto che nel corso degli ultimi anni si sta assistendo ad una progressiva sensibilizzazione rispetto ai fenomeni corruttivi, sia da parte delle Amministrazioni che da parte dei cittadini. Le prime sono state sollecitate ad osservare nuove e sistematiche misure di prevenzione e contrasto alla corruzione dalla Legge 190/2012 (c.d. Legge Severino), che ha introdotto tra gli altri l'obbligo di predisporre il presente Piano, e procedono nell'impegno per la legalità e la trasparenza facendo conto sulla costante attività di indirizzo e collaborazione prestata dalla stessa Anac.

I cittadini sono stati investiti di un ruolo di vigilanza attiva, soprattutto nelle vesti di dipendenti degli enti pubblici e dei loro fornitori, attraverso la divulgazione e il rafforzamento dell'istituto del "Whistleblowing" che li sprona a segnalare le eventuali condotte illecite osservate all'interno delle amministrazioni.

Nell'ultima relazione annuale già citata, l'ANAC ha evidenziato il crescente successo dell'istituto, che nel corso del 2020 ha prodotto 622 segnalazioni (in diminuzione rispetto alle 873 del 2019) riguardanti nella maggior parte dei casi Regioni e altri Enti locali (45%) nonché altre Amministrazioni ed Enti Pubblici (22%), ed aventi ad oggetto prevalentemente l'adozione di misure discriminatorie (23%), fenomeni corruttivi e abusi di potere (19%) e appalti illegittimi (17%).

L'adozione di queste politiche ha senza dubbio favorito il progressivo miglioramento dell'Italia rispetto al CPI (Corruption Perceptions Index) elaborato annualmente da Transparency International, indicativo del livello di corruzione percepita nel settore pubblico, che l'ha vista conquistare ben 10 posizioni e 14 punti dal 2012, posizionandola nel 2021 al 42° posto su 180 Paesi.

Posto che il valore raggiunto mantiene l'Italia nella fascia dei paesi "mediamente corrotti", la soddisfazione per i passi avanti realizzati

non può che mantenersi affiancata alla forte consapevolezza di quanto vi è ancora da fare per incrementare la qualità dell'azione amministrativa e delle relazioni economiche nel Paese.

La forte attenzione alla prevenzione dei rischi di corruzione andrà a maggior ragione garantita in questa fase affinché possano trovare piena realizzazione gli impegni presi nel contesto comunitario per il suo rilancio.





## PA SEMPLICE E DIGITALE

Essere una PA semplice e digitale significa, per la Camera di commercio, curare innanzitutto la massima qualità e l'efficienza dell'ecosistema digitale costituito dall'interazione di Registro Imprese, SUAP, Fascicolo Digitale e Cassetto dell'Imprenditore, che peraltro vanno a formare la base di dati che consente all'Ente di affermarsi anche come hub informativo del sistema economico.

A questo si affianca il monitoraggio delle criticità normative e procedurali che ostacolano un'azione amministrativa snella e vicina alle imprese. Tutto ciò viene completato dall'attenzione al contatto diretto con l'utente, valorizzando l'accoglienza offerta dai saloni anagrafici.

## IMPRESE SOLIDE INNOVATIVE INTERNAZIONALI

Le politiche camerali per la competitività del sistema economico si declinano lungo tre principali direttrici: supporto all'innovazione, accesso al credito e internazionalizzazione. In questi solchi si inseriscono le azioni finalizzate ad aiutare le imprese a fare il salto tecnologico 4.0 (attraverso bandi di contributo, servizi di informazione specialistica e progetti per la sperimentazione delle nuove soluzioni ICT), così come le misure di accompagnamento all'utilizzo dei prodotti di finanza complementare e fintech, fino alle iniziative dedicate all'export digitale e all'attrazione di nuovi investimenti sul territorio.



## ECOSISTEMA SOSTENIBILE

La Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi considera "sostenibile" l'impresa in equilibrio con l'ambiente e, al tempo stesso, virtuosa e rispettosa delle regole. Per questo essa promuove una serie di misure che contribuiscono al buon funzionamento del mercato (diffondere la cultura preventiva dell'autoregolazione; vigilare sulla sicurezza dei prodotti, l'efficienza energetica e gli strumenti di misura, ostacolare la contraffazione e rilevare i prezzi).

Inoltre, a valle della catena delle relazioni, quando il contenzioso non si può evitare, l'Ente supporta gli attori economici, promuovendo la risoluzione delle controversie alternativa al tribunale ordinario.

Infine, promuove lo sviluppo di una crescita economica circolare e rispettosa delle regole ambientali.

## TERRITORIO ATTRATTIVO

L'impegno della Camera di commercio nell'acrescere l'attrattività del territorio si declina in una serie di politiche che spaziano dal versante della ricettività turistica ai progetti di sviluppo urbano, fino alla conoscenza delle principali trasformazioni e delle dinamiche socio-economiche in atto nelle tre province.

Nello specifico, le linee di azione comprendono il riposizionamento e la promozione della destinazione mediante l'innovazione e l'aggregazione dell'offerta turistica, il sostegno agli operatori del comparto ricettivo tramite contributi e percorsi di sviluppo, il supporto alla definizione di progetti infrastrutturali di rilievo strategico e la valorizzazione di dati e approfondimenti utili agli stakeholder pubblici e privati.

## GIOVANI, AGENTI DI SVILUPPO ECONOMICO

La Camera di commercio si propone di sostenere l'imprenditorialità in tutte le sue declinazioni, dal primo incontro dei giovani con il mondo del lavoro - attraverso le iniziative di orientamento e di matching tra domanda e offerta - alle iniziative a sostegno del sistema universitario metropolitano, fino alla valorizzazione delle start up, per promuovere lo sviluppo economico attraverso le energie e il talento delle giovani generazioni. L'attività svolta dalla Camera in materia di orientamento si affianca ai servizi di assistenza rivolti alle nuove imprese e alle iniziative di networking con altri enti.



## FATTORI ABILITANTI

Le componenti strumentali necessarie alla piena efficienza ed efficacia organizzativa sono state individuate nel rinnovamento del sistema di monitoraggio interno ed esterno dei risultati, nell'implementazione delle dotazioni digitali, nello sviluppo delle risorse umane e del sistema di comunicazione. Tali elementi verranno implementati attraverso l'adozione di un nuovo set di indicatori dell'impatto delle misure a sostegno delle imprese, mediante percorsi di sviluppo delle competenze e di processi innovativi e tramite la digitalizzazione dei flussi di lavoro, a cui si aggiunge la strutturazione di un'offerta di informazione integrata e multicanale profilata sui bisogni dei differenti target di utenza.





# OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO

In questa sottosezione sono illustrate, in coerenza con i documenti di programmazione economica e finanziaria, le strategie per la creazione di Valore Pubblico e i relativi indicatori.

Gli obiettivi di digitalizzazione e semplificazione sono graficamente evidenziati nelle tabelle con le sigle **S** e **D**.

## PA SEMPLICE E DIGITALE - FAVORIRE LA TRANSAZIONE AL DIGITALE



La digitalizzazione dei servizi si sta dimostrando un passaggio fondamentale per migliorare la circolazione delle informazioni, con evidenti vantaggi anche in termini di sostenibilità ambientale e risparmio in termini di tempo e costi, per le imprese e per i cittadini. Il consolidamento della strategia di semplificazione da parte delle CCIAA passa attraverso l'estensione del numero dei Comuni aderenti al SUAP, il potenziamento degli strumenti del Fascicolo Informatico di impresa (nell'ottica del principio once-only) e del Cassetto digitale e la progressiva digitalizzazione dei servizi di sportello. È favorita la transizione al digitale attraverso l'ampliamento delle attività dei PID per consentire lo sviluppo delle competenze digitali delle PMI nonché la conoscenza delle nuove tecnologie.

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	FONTE DATI
AMBIENTALE/ ECONOMICO -SOCIALE <b>D</b>	IMPRESE E CITTADINI	Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID: N. partecipanti	risultato	$n >= x$	n.d.	3000	3050	3100	INTERNA
AMBIENTALE/ ECONOMICO -SOCIALE <b>D</b>	IMPRESE E CITTADINI	Indice dei servizi online (strumenti digitali): % istanze online sul totale istanze presentate (C.O., Certificati, Firma digitale, Carte Tachigrafiche, Libri digitali)	efficacia (PIRA)	$N. \text{ richieste gestite on line} / N. \text{ istanze totali}$	50%	> 52%	> 55%	> 55%	INTERNA
ECONOMICO -SOCIALE <b>S</b>	IMPRESE	Quota imprese che utilizzano SUAP camerale	efficacia	$N. \text{ imprese che utilizzano Impresa in un giorno} / n. \text{ totale imprese attive}$	5%	5,2%	5,7%	6,1%	INTERNA

## ECOSISTEMA SOSTENIBILE



Lo sviluppo sostenibile è una forma di economia non orientata solo al profitto, ma alla salvaguardia dell'ambiente, al benessere e a miglioramento della qualità di vita dei cittadini e dell'intero tessuto economico e sociale, anche attraverso le funzioni di controllo e vigilanza sulla regolarità e **correttezza degli operatori del mercato** e strumenti di risoluzione delle controversie per la **riduzione della conflittualità**.

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	FONTE DATI
ECONOMICO -SOCIALE	IMPRESE E CITTADINI	Vigilanza sui centri tecnici: riduzione irregolarità riscontrate nei controlli	impatto	% irregolarità riscontrate	32%	30%	25%	20%	INTERNA
AMBIENTALE/ ECONOMICO -SOCIALE	IMPRESE E CITTADINI	N. controversie in campo ambientale risolte con strumenti di ADR (mediazione) da CAM nel territorio lombardo	risultato	n>=x	11	15	20	25	INTERNA
AMBIENTALE/ ECONOMICO -SOCIALE	IMPRESE E CITTADINI	% di controversie risolte con la procedura di mediazione con accordo tra le parti	risultato	N. di controversie risolte con accordo tra le parti /totale delle procedure di mediazione concluse	25%	26%	28%	30%	INTERNA

## GIOVANI, AGENTI DI SVILUPPO ECONOMICO



Iniziative di orientamento e di matching tra domanda e offerta, iniziative a sostegno del sistema universitario metropolitano, fino alla valorizzazione delle start up, che favoriscono lo sviluppo economico attraverso le energie e il talento delle giovani generazioni.

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	FONTE DATI
ECONOMICO -SOCIALE	IMPRESE	% di studenti stranieri che studiano nelle università del territorio	impatto	Studenti stranieri anno t / tot. studenti stranieri	-	>= 2021	>= 2022	>= 2023	INTERNA

## IMPRESE SOLIDE, INNOVATIVE, INTERNAZIONALI



Il supporto all'innovazione, l'accesso al credito e all'internazionalizzazione, le misure di accompagnamento all'utilizzo dei prodotti di finanza complementare e fintech, fino alle iniziative dedicate all'export digitale sono tutte azioni finalizzate ad aiutare e supportare la **crescita e la solidità delle imprese** favorendo lo sviluppo del contesto economico sociale.

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	FONTE DATI
ECONOMICO - SOCIALE	IMPRESE	N. di casi risolti con esito positivo dal servizio camerale di Composizione negoziata delle crisi	risultato	$n \geq x$	n.d.	25	37	50	INTERNA
ECONOMICO <sup>D</sup>	IMPRESE	Sviluppo di nuove competenze digitali nelle imprese beneficiarie delle iniziative per l'innovazione	impatto	% di imprese che dichiarano l'obiettivo raggiunto (rilevata attraverso indagini di customer)	n.d.	$\geq 60\%$	$\geq 60\%$	$\geq 65\%$	INTERNA
ECONOMICO	IMPRESE	Efficacia delle iniziative promozionali percepita dai beneficiari	impatto	% giudizi positivi sull'utilità delle iniziative (rilevata attraverso indagini di customer)	n.d.	$\geq 90\%$	$\geq 90\%$	$\geq 90\%$	INTERNA
ECONOMICO	IMPRESE	Livello di supporto alle imprese per l'internazionalizzazione: quota di imprese assistite nelle diverse fasi di approccio ai mercati esteri	risultato	n. imprese assistite anno t / N. imprese esportatrici <sup>1</sup>	6,5%	7%	7,2%	7,5%	INTERNA

<sup>1</sup> Imprese esportatrici anno 2019: 17.898

## FATTORI ABILITANTI



Insieme di fattori e azioni che contribuiscono in modo trasversale all'accrescimento del valore pubblico.

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	FONTE DATI
ECONOMICO - SOCIALE	IMPRESE	Rapporto tra interventi economici su oneri correnti (spese di funzionamento), al netto di ammortamenti e accantonamenti.	risultato	Interventi economici / oneri correnti (spese di funzionamento), al netto di ammortamenti e accantonamenti.	n.d.	$\geq 30\%$	$\geq 30\%$	$\geq 30\%$	

## OBIETTIVI OPERATIVI

### PA SEMPLICE E DIGITALE

#### ECOSISTEMA DIGITALE:

Migliorare l'efficienza del Registro Imprese: dall'usabilità delle piattaforme alla qualità dei dati presenti - rafforzare le attività dei SUAP, favorendo l'arricchimento del fascicolo d'impresa, l'uniformità operativa degli sportelli unici e le connessioni tra le attività dei SUAP e il registro delle imprese/REA.

Facilitare l'interscambio dei dati tramite la certificazione dei domicili digitali.

#### SERVIZI ONLINE E SALONI DEL FUTURO:

Proseguire il percorso di digitalizzazione dei servizi all'interno di un quadro ben definito di trasformazione digitale.

### ECOSISTEMA SOSTENIBILE

#### VIGILANZA E CONTROLLO:

Garantire la sicurezza dei consumatori che acquistano online e tutelare la leale concorrenza a beneficio degli operatori economici.

#### ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION (ADR):

Supportare imprese e altri stakeholder nella prevenzione dei conflitti in campo ambientale.

Incrementare la diffusione dell'arbitrato semplificato presso le PMI. Garantire la prosecuzione dell'attività arbitrale camerale su tutto il territorio nazionale.

#### ECONOMIA CIRCOLARE:

Favorire la nascita di nuove filiere produttive facilitando per corsi di simbiosi industriale.

Formare e assistere le imprese nella gestione dei rifiuti, accompagnandole nell'utilizzo e nel rispetto degli adempimenti previsti dal RENTRI.

Valutare le potenzialità tecniche, economiche e strategiche degli e-fuels nel panorama energetico italiano.

Favorire la diffusione di strumenti giuridici per piccole imprese e consumatori per una crescente efficienza energetica e autoproduzione di energia.

### IMPRESE SOLIDE, INNOVATIVE, INTERNAZIONALI

#### INNOVAZIONE:

Diffondere la conoscenza e l'adozione di soluzioni 4.0 da parte delle imprese del territorio.

Rafforzare il raccordo tra le diverse strutture camerali per la programmazione delle assistenze specialistiche.

Favorire il protagonismo delle donne imprenditrici per la ripresa economica.

#### CREDITO:

Avvicinare le imprese al Fintech e diffondere la conoscenza dei titoli di debito tra le PMI.

Aiutare le imprese ad affrontare le situazioni di crisi economica e finanziaria.

Favorire la trasparenza e la liquidità del mercato dell'Equity Crowdfunding.

Sensibilizzare le imprese sull'importanza dell'individuazione precoce dei segnali di crisi e sviluppo di un sistema di scoring ESG.

Creare le condizioni operative e culturali per un'efficace gestione delle crisi aziendali.

#### INTERNAZIONALIZZAZIONE:

Supportare le imprese che intendono operare nei mercati esteri

promuovendo l'utilizzo di tecnologie, soluzioni e servizi di export digitale.

Promuovere la presenza delle imprese sui mercati esteri emergenti e la partecipazione ai grandi eventi internazionali e favorire lo sviluppo di nuovi business.

Migliorare l'attrattività del territorio e accompagnare le imprese nei progetti di investimento in Lombardia.

## TERRITORIO ATTRATTIVO

### TURISMO:

Riposizionare e rilanciare il territorio come destinazione turistica attraverso azioni integrate di comunicazione e promozione.

Sostenere il settore turistico attraverso misure a sostegno della competitività delle imprese.

### SVILUPPO URBANO:

Rendere la sede camerale di Palazzo Giureconsulti un hub dell'attrattività e dell'innovazione.

Accrescere la conoscenza dei dati e dei principali aspetti socio-economici dei territori.

Contribuire alla progettazione strategica di reti materiali e digitali per la competitività del sistema economico.

## GIOVANI, AGENTI DI SVILUPPO ECONOMICO

### GIOVANI IMPRENDITORI:

Favorire le sinergie tra start up italiane ed estere. Supportare lo sviluppo e la crescita delle start up.

### GIOVANI TALENTI:

Stimolare lo sviluppo di un ecosistema innovativo.

### GIOVANI STUDENTI:

Migliorare l'esperienza di studio e di vita per gli studenti internazionali.

Promuovere il ruolo della Camera e di Formaper a supporto dell'occupazione dei giovani.

Realizzazione di una piattaforma per la rilevazione dei fabbisogni formativi e l'orientamento scolastico e professionale.

## FATTORI ABILITANTI

### KPI, MONITORING E CUSTOMER SATISFACTION:

Valutare l'efficacia delle iniziative a sostegno delle imprese.

### STRUMENTI DIGITALI:

Messa a regime del nuovo sistema gestionale.

Favorire la dematerializzazione e la digitalizzazione dei processi aziendali, gestendone i diversi aspetti.

### RISORSE UMANE E FORMAZIONE CONTINUA:

Ottimizzare i progetti e i servizi attraverso momenti formativi, laboratori e per corsi di sviluppo.

### CRM & COMUNICAZIONE:

Sviluppare la conoscenza delle esigenze delle imprese per favorire la progettazione di servizi e contenuti rispondenti ai bisogni.

Dare visibilità alle iniziative e alle attività dell'Ente consolidandone la reputation.

### VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE:

Avviare la riqualificazione dell'edificio di via delle Orsole e terminare il restyling di Palazzo Giureconsulti.

**OBIETTIVO OPERATIVO - Ecosistema digitale:**

Migliorare l'efficienza del Registro Imprese: dall'usabilità delle piattaforme alla qualità dei dati presenti - rafforzare le attività dei SUAP, favorendo l'arricchimento del fascicolo d'impresa, l'uniformità operativa degli sportelli unici e le connessioni tra le attività dei SUAP e il registro delle imprese/REA.

Facilitare l'interscambio dei dati tramite la certificazione dei domicili digitali.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	CENTRO RESPONSABILITÀ
1.1.1 PIRA	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici dedicati alla semplificazione e digitalizzazione RI	efficacia	Valore contabilizzato anno t/Valore di budget anno t	63%	>= 80%	>=80%	>=80%	Registro delle Imprese, Front end Registro delle Imprese
1.1.2 PIRA	Rispetto dei tempi di evasione (5 gg) delle pratiche RI	efficienza	N. pratiche RI evase in anno t entro 5 gg ricevimento (netto periodo sospensione)/N. tot pratiche RI evase in anno t	79%	>=80%	>=80%	>=80%	Registro delle Imprese, Front end Registro delle Imprese
1.1.3 PIRA	Riduzione n. sospesi giacenti	efficienza	(N. sospesi giacenti anno t - N. sospesi giacenti anno t-1) / N. sospesi giacenti anno t-1	-31% <sup>1</sup>	-3%	-3%	-3%	Registro delle Imprese, Front end Registro delle Imprese
1.1.4 <b>D</b>	E-Gov: adozione iniziative di formazione e promozione per le imprese in tema di digitalizzazione delle procedure amministrative (SPID, cassetto digitale e firma remota)	risultato	N. iniziative realizzate	12	12	12	12	Personale organizzazione e sportelli Comunicazione coordinamento strumenti e progetti

**OBIETTIVO OPERATIVO - Servizi online e Saloni del futuro:**

Proseguire il percorso di digitalizzazione dei servizi all'interno di un quadro ben definito di trasformazione digitale

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	CENTRO RESPONSABILITÀ
1.2.1 <b>D</b>	Nuove adesioni a Cassetto digitale (piattaforma Impresa.italia.it)	risultato	N. nuove adesioni cassetto digitale/totali imprese attive	32%	43%	50%	55%	Personale organizzazione e sportelli
1.2.2 <b>D</b>	N. di nuovi rilasci SPID	risultato	n≥x	6.491	6.500	6.500	6.500	Personale organizzazione e sportelli

<sup>1</sup>Aumento dovuto ad invii massivi straordinari



**OBIETTIVO OPERATIVO - Vigilanza e controllo:**

Garantire la sicurezza dei consumatori che acquistano online e tutelare la leale concorrenza a beneficio degli operatori economici.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	CENTRO RESPONSABILITÀ
2.1.1 PIRA	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici dedicati alla tutela del mercato e ambiente <sup>3</sup>	efficacia	Valore contabilizzato anno t / Valore di budget anno t	93%	>=90%	>=90%	>=90%	Tutela del mercato
2.1.2 D	Vigilanza dei prodotti acquistati on line: % di incremento controlli	risultato	(n. controlli anno t - n. controlli anno t-1) / n. controlli anno t-1	n.d.	30%	20%	15%	Tutela del mercato

**OBIETTIVO OPERATIVO - Alternative Dispute Resolution (ADR):**

Supportare imprese e altri stakeholder nella prevenzione dei conflitti in campo ambientale.

Incrementare la diffusione dell'arbitrato semplificato presso le PMI. Garantire la prosecuzione dell'attività arbitrale camerale su tutto il territorio nazionale.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	CENTRO RESPONSABILITÀ
2.3.1 PIRA	N. procedimenti di mediazione gestiti in campo ambientale	risultato	n≥x	14	>=15	>=15	>=15	Camera Arbitrale
2.3.2	Realizzazione di eventi informativi e/o percorsi di formazione rivolti a professionisti con riferimento alla CNC (servizio camerale di composizione negoziata della crisi di impresa)	risultato	n≥x	non realizzato	>=2	>=2	>=2	Camera Arbitrale
2.3.3	N. richieste di servizio conciliazione, mediazione e arbitrato	risultato	n≥x	1138	1185	1250	1300	Camera Arbitrale
2.3.4	N. richieste di servizio sovraindebitamento	risultato	n≥x	194	200	250	300	Camera Arbitrale

**OBIETTIVO OPERATIVO - Economia circolare:**

Favorire la nascita di nuove filiere produttive facilitando per corsi di simbiosi industriale. Formare e assistere le imprese nella gestione dei rifiuti, accompagnandole nell'utilizzo e nel rispetto degli adempimenti previsti dal RENTRI. Valutare le potenzialità tecniche, economiche e strategiche degli e-fuels nel panorama energetico italiano. Favorire la diffusione di strumenti giuridici per piccole imprese e consumatori per una crescente efficienza energetica e autoproduzione di energia.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	CENTRO RESPONSABILITÀ
2.4.1 D/S	RENTRI: Azioni di formazione e assistenza alle imprese sul nuovo Registro Elettronico nazionale per la tracciabilità dei rifiuti. N. iniziative di formazione /assistenza	risultato	n≥x	n.d.	3	3	-	Personale, organizzazione e sportelli
2.4.2	Progettualità in tema di simbiosi industriale: n. iniziative di promozione e diffusione realizzate	risultato	n≥x	n.d.	Almeno 2	Almeno 2	Almeno 2	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio

**OBIETTIVO OPERATIVO - Innovazione:**

Diffondere la conoscenza e l'adozione di soluzioni 4.0 da parte delle imprese del territorio. Rafforzare il raccordo tra le diverse strutture camerali per la programmazione delle assistenze specialistiche. Favorire il protagonismo delle donne imprenditrici per la ripresa economica.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	CENTRO RESPONSABILITÀ
3.1.1 PIRA	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici dedicati all'innovazione	efficacia	Budget utilizzato anno t / budget stanziato anno t	206%	>=90%	>=90%	>=90%	Comunicazione coordinamento strumenti e progetti
3.1.2	Realizzazione progetti finanziati con risorse +20% DA in ambito Innovazione e Turismo: % progetti realizzati (budget impegnato)	risultato	Iniziativa realizzati/iniziativa programmati	n.d.	>=95%	>=95%	>=95%	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio Comunicazione coordinamento strumenti e progetti

**OBIETTIVO OPERATIVO - Credito:**

Avvicinare le imprese al Fintech e diffondere la conoscenza dei titoli di debito tra le PMI. Aiutare le imprese ad affrontare le situazioni di crisi economica e finanziaria. Favorire la trasparenza e la liquidità del mercato dell'Equity Crowdfunding. Sensibilizzare le imprese sull'importanza dell'individuazione precoce dei segnali di crisi e sviluppo di un sistema di scoring ESG. Creare le condizioni operative e culturali per un'efficace gestione delle crisi aziendali.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	CENTRO RESPONSABILITÀ
3.2.1 PIRA	Risorse complessive contabilizzate a sostegno dell'accesso al credito attraverso bandi/progetti/iniziativa	efficacia	Valore contabilizzato anno t / Valore di budget anno t	91%	>=90%	>=90%	>=90%	Comunicazione coordinamento strumenti e progetti

**OBIETTIVO OPERATIVO - Internazionalizzazione:**

Supportare le imprese che intendono operare nei mercati esteri promuovendo l'utilizzo di tecnologie, soluzioni e servizi di export digitale. Promuovere la presenza delle imprese sui mercati esteri emergenti e la partecipazione ai grandi eventi internazionali e favorire lo sviluppo di nuovi business. Migliorare l'attrattività del territorio e accompagnare le imprese nei progetti di investimento in Lombardia.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	CENTRO RESPONSABILITÀ
3.3.1 PIRA	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici dedicati all'internazionalizzazione	efficacia	Budget utilizzato anno t / budget stanziato anno t	98%	>=90%	>=90%	>=90%	Comunicazione, coordinamento strumenti e progetti Sviluppo delle imprese e promozione del territorio

**OBIETTIVO OPERATIVO - Turismo:**

Riposizionare e rilanciare il territorio come destinazione turistica attraverso azioni integrate di comunicazione e promozione. Sostenere il settore turistico attraverso misure a sostegno della competitività delle imprese.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	CENTRO RESPONSABILITÀ
4.1.1 PIRA	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici dedicati al turismo e al marketing territoriale	efficacia	Budget utilizzato anno t/ budget stanziato anno t	97%	>=90%	>=90%	>=90%	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio
4.1.2. PIRA	Organizzazione incontri business tra operatori del segmento MICE (meetings, incentives, conferences, exhibitions)	risultato	n>=x	n.d.	>=200	>=200	>=200	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio

**OBIETTIVO OPERATIVO - Sviluppo urbano:**

Rendere la sede camerale di Palazzo Giureconsulti un hub dell'attrattività e dell'innovazione. Accrescere la conoscenza dei dati e dei principali aspetti socio-economici dei territori. Contribuire alla progettazione strategica di reti materiali e digitali per la competitività del sistema economico.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	CENTRO RESPONSABILITÀ
4.2.1 D	Sviluppo di iniziative di engagement ed eventi formativi e divulgativi sui temi dell'innovazione digitale	risultato	si/no		Redazione di un calendario di eventi e attività (entro maggio) e realizzazione n. 15 iniziative	20 iniziative	25 iniziative	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio

**OBIETTIVO OPERATIVO - Giovani imprenditori, talenti, studenti:**

Favorire le sinergie tra start up italiane ed estere. Supportare lo sviluppo e la crescita delle start up. Stimolare lo sviluppo di un ecosistema innovativo. Migliorare l'esperienza di studio e di vita per gli studenti internazionali. Promuovere il ruolo della Camera e di Formaper a supporto dell'occupazione dei giovani. Realizzazione di una piattaforma per la rilevazione dei fabbisogni formativi e l'orientamento scolastico e professionale.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	CENTRO RESPONSABILITÀ
5.1.1 PIRA	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici dedicati allo sviluppo del capitale umano (studenti e start up)	efficacia	Budget utilizzato anno t/ budget stanziato anno t	n.d.	>=95%	>=95%	>=95%	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio
5.1.2	Realizzazione di eventi di Orientamento al Lavoro	risultato	n>=x	n.d.	>=6	>=6	>=6	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio
5.1.3 PIRA	Incontri di networking tavolo giovani per facilitare il contatto tra start-up e imprese consolidate, investitori ed ecosistema al fine di creare sinergie e collaborazioni	risultato	n>=x	8	>=4	>=5	>=5	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio
5.1.4 PIRA	N. campagne promozionali e iniziative dedicate alla community degli studenti internazionali e fuori sede	risultato	n>=x	n.d.	>=2	>=2	>=2	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio

SEZIONE 2 PERFORMANCE

**OBIETTIVO OPERATIVO - KPI, Monitoring e customer satisfaction:**

Valutare l'efficacia delle iniziative a sostegno delle imprese

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	CENTRO RESPONSABILITÀ
6.1.1	Indice di tempestività dei pagamenti (DPCM 22/09/2014)	efficacia	Sommatoria gg compresi tra data pagamento e data scadenza fattura * importo fattura, rapportata alla sommatoria degli importi pagati nell'anno t	-5	<=-6	<=-6	<=-6	Tutte le aree
6.1.2	N. ambiti oggetto di customer (bandi, seminari...)	risultato	n=x	2	2	3	4	U.o. Qualità
6.1.3	Adozione delle nuove misure generali di prevenzione della corruzione e trasparenza previste dal PIAO	risultato	nuove misure generali adottate nell'anno t/tot misure generali previste dal Piano nel triennio	36%	>=30%	>=30%	>=30%	Tutte le aree

**OBIETTIVO OPERATIVO - Risorse umane e formazione continua:**

Ottimizzare i progetti e i servizi attraverso momenti formativi, laboratori e per corsi di sviluppo

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	CENTRO RESPONSABILITÀ
6.2.1	Percentuale di dipendenti formati su soft skills	efficacia	n. dipendenti che partecipano a iniziative formative su soft skills/n. dipendenti totali	20%	20%	20%	20%	Personale organizzazione e sportelli
6.2.2 PIRA	Grado di copertura delle attività formative per il personale (esclusa formazione obbligatoria)	efficacia	n. dipendenti che partecipano ad almeno 1 attività formativa in anno t/ n. dipendenti in servizio anno t	85%	75%	75%	75%	Personale organizzazione e sportelli
6.2.3	Durata media della formazione per il personale	risultato	ore di formazione erogate (esclusa formazione obbligatoria) nell'anno t / N. dipendenti in servizio nell'anno t	3	3	3	3	Personale organizzazione e sportelli

**OBIETTIVO OPERATIVO - CRM & Comunicazione:**

Sviluppare la conoscenza delle esigenze delle imprese per favorire la progettazione di servizi e contenuti rispondenti ai bisogni. Dare visibilità alle iniziative e alle attività dell'Ente consolidandone la reputation

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	CENTRO RESPONSABILITÀ
6.3.1 PIRA D	Percentuale di incremento del n. di accessi al portale	efficacia	(n. accessi anno t - n. accessi anno t -1)/ n. accessi anno t-1	-6,6%	+15%	+15%	+10%	Comunicazione, coordinamento strumenti e progetti
6.3.2 PIRA D	Percentuale di incremento del n. di follower dei social camerali con partecipazione attiva (Facebook <sup>1</sup> , Twitter e LinkedIn)	efficacia	(n. follower anno t - n. follower anno t -1)/ n. follower anno t-1	29%	+20%	+20%	+20%	Comunicazione, coordinamento strumenti e progetti
6.3.3 PIRA	Introduzione di un Sistema di customer relationship management	risultato	si/no	n.d.	si avvio	si messa a regime	-	Comunicazione, coordinamento strumenti e progetti

**OBIETTIVO OPERATIVO - Valorizzazione del patrimonio immobiliare:**

Avviare la riqualificazione dell'edificio di via delle Orsole e terminare il restyling di Palazzo Giureconsulti

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	CENTRO RESPONSABILITÀ
6.4.1 PIRA	Ristutturazione Palazzo di via delle Orsole	risultato	si/no	n.d.	si avvio lavori di demolizio- ne / ricostru- zione	si lavori	si trasloco entro 31/3	Risorse e patrimonio
6.4.2 PIRA	Realizzazione facciata Giureconsulti	risultato	si/no	n.d.	si conclusione	-	-	Risorse e patrimonio
6.4.3 PIRA	Realizzazione della separazione dell'impianto elettrico di Palazzo Turati	risultato	si/no	n.d.	si realizzazione	-	-	Risorse e patrimonio
6.4.4 PIRA	Rispetto del piano di manutenzioni programmate e del budget delle spese di gestione immobiliare di competenza dell'Area Risorse e patrimonio	risultato	si/no	n.d.	si (max 4.169.000)	si (max 4.089.000)	si (max 4.009.000)	Risorse e patrimonio

**OBIETTIVO OPERATIVO - Strumenti digitale:**

Messa a regime del nuovo sistema gestionale. Favorire la dematerializzazione e la digitalizzazione dei processi aziendali, gestendone i diversi aspetti.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	CENTRO RESPONSABILITÀ
6.5.1 PIRA D	Nuovo sistema per gestione integrata dei processi relativi al budget, contabilità, acquisti, magazzino e logistica (ERP). Riduzione ticket di assistenza	risultato	si/no	n.d.	<=830 da luglio	<=1025	<=730	Risorse e patrimonio

<sup>1</sup>Facebook: si intendono le visite alla pagina.

## OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNUALI PER AREA

### PA SEMPLICE E DIGITALE: SERVIZI ON LINE E SALONI DEL FUTURO

Proseguire il percorso di digitalizzazione dei servizi all'interno di un quadro ben definito di trasformazione digitale

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2022	AREA
Animazione del salone anagrafico: progettazione di iniziative e strumenti di informazione/formazione, di promozione e supporto all'utilizzo dei servizi della Camera.	risultato	-	Definizione del piano di animazione entro 30/06/2022 Realizzazione di quanto previsto nel piano per il 2022	Personale, organizzazione sportelli Comunicazione coordinamento strumenti e progetti
% Formulare vidimati digitalmente tramite Vi.Vi.Fir in rapporto al totale dei formulare vidimati	efficacia	D	7%	Personale, organizzazione sportelli
Progettazione dell'infrastruttura tecnologica per la digitalizzazione dei carnet ATA e sperimentazione della procedura	risultato	D	Entro il 31/12/2022	Personale, organizzazione sportelli
Rilascio dei nuovi servizi online per la richiesta di iscrizione ai ruoli periti/esperti e conducenti	risultato	D	Conducenti entro il 31/10/22 Periti ed esperti entro il 31/12/2022	Risorse e patrimonio Tutela del mercato

### PA SEMPLICE E DIGITALE: ECOSISTEMA DIGITALE

Migliorare l'efficienza del Registro Imprese: dall'usabilità delle piattaforme alla qualità dei dati presenti. Rafforzare le attività dei SUAP favorendo l'uniformità operativa degli Sportelli Unici e le connessioni con RI e REA

Rilascio e certificazione dei domicili digitali alle imprese: % domicili rilasciati su totale imprese prive di domicilio digitale al netto delle imprese cancellabili d'ufficio	efficacia	D	90%	Registro imprese
Estensione del servizio Suap associato camerale <sup>1</sup>	risultato	D	>= n. 27.000 imprese	Registro imprese Sviluppo delle imprese e promozione del territorio
Evoluzione automatismi istruttoria pratiche: potenziamento corsia preferenziale	risultato	S	>= 6.000 pratiche rispetto al 2021	Front end registro delle imprese Registro imprese
Stesura del business plan per il servizio di SUAP regionale	risultato	S	Presentazione entro il 30/09/2022	Registro imprese Sviluppo delle imprese e promozione del territorio

### ECOSISTEMA SOSTENIBILE: VIGILANZA E CONTROLLO

Rafforzare la fiducia nel mercato potenziando i controlli per garantire la sicurezza dei lavoratori e la leale concorrenza degli operatori

Realizzazione interventi di razionalizzazione, armonizzazione e semplificazione delle procedure operative e organizzative in ambito metrico	risultato	S	Entro 31/12/2022	Tutela del mercato
---	-----------	---	------------------	--------------------

<sup>1</sup> Imprese servite al 31.12.2021 n. 19.136

<sup>2</sup> Pratiche in corsia preferenziale al 31.12.2021 n. 11.423



## OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNUALI PER AREA

### IMPRESSE SOLIDE INNOVATIVE ED INTERNAZIONALI: INNOVAZIONE

Anticipare le esigenze di innovazione delle MPMI - Diffondere la conoscenza del paradigma Industria 4.0 e l'adozione di soluzioni tecnologiche da parte delle imprese del territorio. Rafforzare il raccordo tra le diverse strutture camerali per la programmazione delle assistenze specialistiche

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2022	AREA
Realizzazione dei progetti previsti per il 2022 dal programma del Comitato trasversale	risultato	-	Entro 31/12/2022	Comunicazione, coordinamento strumenti e progetti Sviluppo delle imprese e promozione del territorio

### FATTORI ABILITANTI: STRUMENTI DIGITALI

Favorire la dematerializzazione e la digitalizzazione dei processi aziendali

Analisi delle procedure e/o dei ruoli e/o delle attività relative al ciclo passivo ERP che possono essere oggetto di revisione e proposta	risultato	S	Entro il 31/12/2022	Personale, organizzazione sportelli Risorse e patrimonio
Definizione di una policy per razionalizzare la pubblicità legale dell'Ente	risultato	S	Entro il 31/12/2022	Personale, organizzazione sportelli Compliance e Qualità
Messa regime del sistema di valutazione dei progetti di sviluppo ICT tramite valutazione preventiva attraverso l'analisi dei benefici per i progetti inseriti nel budget 2023. Monitoraggio e verifica dell'impatto per i progetti di sviluppo individuati nel 2022 (che si realizzano entro il 31/08/2022)	risultato	D	sì	Risorse e patrimonio

### FATTORI ABILITANTI: VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

Restauro e riqualificazione delle sedi Orsole e Turati

Razionalizzazione degli spazi di Palazzo Turati e trasferimento delle aziende partecipate in attesa del completamento dei lavori dello stabile di Via delle Orsole	risultato	D	Definizione del piano di trasferimento entro il 31/12/2022	Risorse e patrimonio
--	-----------	---	--	----------------------

### FATTORI ABILITANTI: KPI MONITORING E CUSTOMER SATISFACTION

Valutare l'efficacia delle iniziative a sostegno delle imprese

Implementazione di azioni per innalzare il livello di Compliance dell'Ente al GDPR. N. azioni realizzate	risultato	-	Almeno 3	Compliance e qualità
Progettazione e predisposizione di innovazioni per il monitoraggio della qualità dei servizi e l'ascolto degli utenti. N. iniziative implementate	risultato	-	Almeno 3	Compliance e qualità

## OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNUALI PER AREA

### FATTORI ABILITANTI: RISORSE UMANE E FORMAZIONE CONTINUA

Favorire l'inserimento dei nuovi assunti e rimodulare l'organizzazione del lavoro in ottica Smart. Ottimizzare i progetti ed i servizi attraverso momenti formativi, laboratori e percorsi di sviluppo

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2022	AREA
Realizzazione di percorsi di design thinking per favorire il ripensamento dei processi interni e l'offerta dei servizi destinati all'utenza. N. proposte di semplificazione elaborate al termine del percorso	risultato	-	Almeno 5 proposte <sup>1</sup>	Personale, organizzazione sportelli
Realizzazione di un percorso formativo finalizzato a migliorare la responsabilizzazione e coinvolgimento dei collaboratori, aumentare il livello di autonomia individuale e diffondere la cultura del servizio alle imprese/utenti	risultato	-	Almeno 50 collaboratori coinvolti appartenenti a 2 o più Aree	Personale, organizzazione sportelli
Supporto alla direzione per la stesura delle linee guida per un progetto di comunicazione interna al fine di promuovere in modo integrato lo scambio informativo ed il rafforzamento del sistema di relazioni all'interno delle Aree.	risultato	-	Stesura linee guida entro il 30/06/2022	Comunicazione, coordinamento strumenti e progetti

<sup>1</sup> Da ridurre proporzionalmente in caso di n. partecipanti < 40.

## SEMPLIFICAZIONE, DIGITALIZZAZIONE E ACCESSIBILITÀ

Da alcuni anni, una delle priorità dell'Ente è quella della transizione verso il digitale.

Con delibera di Giunta n. 133/2021 è stato approvato il Piano di transizione digitale della Camera di Commercio di Milano Monza Brianza e Lodi 2021-2022 che impatta sia sull'organizzazione interna, aumentando l'efficienza dei processi amministrativi ed organizzativi, sia verso l'esterno attraverso la promozione e divulgazione del digitale presso le imprese. L'ulteriore spinta alla digitalizzazione nel periodo pandemico proseguirà nei prossimi anni con lo sviluppo di nuovi progetti e l'implementazione di quelli avviati.

Questi progetti comprendono:

- l'ampliamento della platea di imprese che utilizzano il «Cassetto digitale d'impresa»;
- il miglioramento del servizio di rilascio in remoto delle identità digitali, in modo da renderlo meno oneroso per la Camera e più fruibile per l'utenza;
- il rilascio di nuovi servizi online per la richiesta di iscrizione ai Ruoli Periti-Esperti e Conducenti;
- la gestione e la verifica delle pratiche telematiche che consentono di risalire all'identità delle persone fisiche per conto delle quali è realizzata un'operazione o un'attività in una struttura societaria o in un trust (Titolari effettivi).

Tutte le attività e i progetti indicati vengono svolti dando rilievo al tema dell'accessibilità, con l'Ente costantemente attivo per garantire la fruibilità dei contenuti da parte di tutti i soggetti interessati, nel perseguimento del principio di inclusività: l'obiettivo è quello di rimuovere i vincoli tecnici che precludono o limitano l'accesso ai contenuti da parte di soggetti portatori di disabilità. A fianco degli adempimenti annuali di

aggiornamento e controllo, verrà effettuata una revisione generale dei servizi digitali in modo da sopperire ad eventuali mancanze, anche grazie alla partecipazione dell'Ente ad eventi formativi per consolidare le conoscenze tecniche sull'argomento.

Altro tema centrale è quello della semplificazione, strettamente legato a quello della digitalizzazione che si declina non solo verso l'esterno ma anche all'interno dell'Ente. Una gestione interna più semplice infatti porta ad una più veloce soddisfazione dei bisogni dell'utenza. Un esempio in tal senso, riguardo al notevole flusso di pratiche di competenza del Registro delle imprese, è il progetto di semplificazione - sia procedurale che tecnologica mediante l'implementazione di controlli automatici sul sistema di ricezione delle pratiche telematiche.

I temi della digitalizzazione e della semplificazione trovano ampio spazio nell'ambito degli obiettivi di Valore pubblico e di Performance e sono graficamente evidenziati con le sigle S e D all'interno delle tabelle dedicate.

## AZIONI POSITIVE PER LE PARI OPPORTUNITA'

Le azioni positive sono “*misure volte alla rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione delle pari opportunità dirette a favorire l'occupazione femminile e realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro*”.

Alla luce della normativa che ha introdotto il Piano integrato di attività e organizzazione, anche le azioni positive entrano a far parte delle azioni strategiche, in quanto inserite in una visione complessiva dello sviluppo dell'Ente. Si concretizzano in azioni intraprese dall'ente sui temi del benessere organizzativo, salute e sicurezza, delle pari opportunità, della parità di genere, della prevenzione e contrasto alle discriminazioni e della conciliazione vita lavoro.

Il Piano delle Azioni Positive per il triennio 2022 - 2024 della Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi, approvato con delibera di Giunta n. 21/2022, rappresenta uno strumento per offrire a tutti i dipendenti la possibilità di svolgere il proprio lavoro in un contesto organizzativo sicuro, inclusivo e attento a prevenire eventuali situazioni di malessere e di disagio.

Anche grazie al coinvolgimento attivo del Comitato Unico di Garanzia dell'Ente e sulla base dei risultati emersi dall'indagine di clima, sono stati individuati gli obiettivi che la Camera di Commercio intende perseguire nel triennio e i relativi indicatori.



### PRINCIPALI INDICATORI DI GENERE


Fonte: Conto annuale (anno 2021, riferito al 2020)

	2019	2020
% DIRIGENTI DONNE	55%	50%
% RESPONSABILI DONNE	64%	67%
% DONNE RISPETTO AL TOTALE DEL PERSONALE	67%	68%
% PERSONALE FEMMINILE ASSUNTO A TEMPO INDETERMINATO	100%	100%
ETA' MEDIA DEL PERSONALE FEMMINILE	51	52
ETA' MEDIA DEL PERSONALE MASCHILE	53	54
% DI PERSONALE FEMMINILE LAUREATO RISPETTO AL TOTALE DEL PERSONALE FEMMINILE	43%	44%
% DI PERSONALE MASCHILE LAUREATO RISPETTO AL TOTALE DEL PERSONALE MASCHILE	47%	50%

**Obiettivo strategico - Favorire le pari opportunità**

La politica della gestione delle risorse umane dell'Ente si fonda sulla valutazione e sul riconoscimento delle competenze e del merito ispirandosi a principi di parità e di pari opportunità nel rispetto dei criteri di imparzialità, trasparenza e buon andamento. Inoltre, l'Amministrazione, al fine di garantire parità di condizioni a tutti i dipendenti, promuove azioni volte a tutelare il personale in condizioni di disabilità.


**FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITA'**

 INDICATORI	TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	SOGGETTI COINVOLTI
1.1.1. Diffondere maggiori informazioni relative alla fruizione di permessi relativi alla genitorialità e all'assistenza di familiari in stato di difficoltà	risultato	Si/no	Nessun dato di partenza	Si Pubblicazione documento sulla Intranet	-	-	Area Personale Organizzazione e Sportelli
1.1.2. Garantire la parità di genere nelle commissioni esaminatrici delle selezioni pubbliche finalizzate all'acquisizione di personale	risultato	Si/no	2021: si	Si	Si	Si	Area Personale Organizzazione e Sportelli
1.1.3. Redazione di un bilancio di genere	risultato	Si/no	Nessun dato di partenza	Si Studio di fattibilità	Si adozione	Si aggiornamento	Area Personale Organizzazione e Sportelli Area Risorse e Patrimonio CUG
1.1.4. Migliorare l'accessibilità per i dipendenti diversamente abili	risultato	n. misure 0>1	Nessun dato di parte	Realizzazione di almeno 1 una misura	Realizzazione di almeno 1 una misura	Realizzazione di almeno 1 una misura	Tutte le Aree

**Obiettivo strategico - Consolidare la promozione del benessere organizzativo e la qualità dell'ambiente di lavoro**

I temi del benessere e del clima organizzativo sono oggetto di discussione da molti anni e da qualche tempo anche di attenzione normativa. Poiché è dimostrato da diversi studi che la capacità di diffondere e promuovere il benessere dei collaboratori abbia un forte impatto sull'efficienza e sulla produttività, la Camera di Commercio continuerà ad impegnarsi per favorire condizioni di benessere lavorativo

**CONSOLIDARE LA PROMOZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA QUALITA' DELL'AMBIENTE DI LAVORO**

 INDICATORI	TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	SOGGETTI COINVOLTI
2.1.1. Migliorare i risultati relativi all'indagine di clima	Risultato	n>=x (giudizio complessivo)	2021: 228	> dato 2021	> dato 2022	> dato 2023	Tutte le Aree
2.1.2. Mantenere appositi strumenti di welfare in tema di sostegno al reddito, supporto all'istruzione dei figli, assistenza sanitaria, accesso agevolato al credito etc.	Risultato	Si/no	2021: si	Si	Si	Si	Area Personale Organizzazione e Sportelli

	INDICATORI	TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	SOGGETTI COINVOLTI
2.1.3	Sensibilizzare i dipendenti sul tema del benessere organizzativo e della prevenzione del mobbing e delle molestie	Risultato	n. azioni di sensibilizzazione =>2	n.d.	Almeno 2 misure di sensibilizzazione	-	-	Area Personale Organizzazione e Sportelli CUG
2.1.4	Elaborare linee guida per le buone prassi finalizzate al benessere organizzativo	Risultato	Si/no	n.d.	Si Individuazione tematiche di benessere organizzativo	Si Redazione documento	Si Aggiornamento	Area Personale Organizzazione e Sportelli CUG
2.1.5	Monitorare periodicamente lo stato di attuazione delle misure inserite nel Piano Azioni Positive	Risultato	n. monitoraggi =>2	n.d.	Almeno 2 monitoraggi	Almeno 2 monitoraggi	Almeno 2 monitoraggi	CUG Area Personale Organizzazione e Sportelli
2.1.6	Rendere più efficace la comunicazione interna	Efficacia	n. di azioni di miglioramento =>1	n.d.	Almeno 1 azione	Almeno 1 azione	Almeno 1 azione	Tutte le Aree
2.1.7	Favorire percorsi di empowerment del personale	Efficacia	n. percorsi =>1	n.d.	Almeno 1 percorso	Almeno 1 percorso	Almeno 1 percorso	Tutte le Aree
2.1.8.	Sensibilizzare i dipendenti su temi ambientali	Risultato	n. di azioni green =>1	2021: Sì	Almeno 1 azione green	Almeno 1 azione green	Almeno 1 azione green	Tutte le Aree

### Obiettivo strategico - Consolidare il ruolo del CUG

La Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione e il del Segretario Delegato alle Pari Opportunità del 26 giugno scorso, al fine di assicurare una maggiore effettività nello svolgimento delle funzioni dei CUG, ne definisce meglio i compiti e assegna a tale organismo il monitoraggio dell'attuazione del Piano Pari Opportunità.

	 INDICATORI	TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO	BASE LINE	2022	2023	2024	SOGGETTI COINVOLTI
3.1.1	Potenziare il bagaglio di conoscenze dei componenti del CUG attraverso momenti formativi	Risultato	N. incontri formativi =>2	2021: 1	Almeno 2 momenti formativi	Almeno 2 momenti formativi	Almeno 2 momenti formativi	CUG Area Personale Organizzazione e Sportelli
3.1.2	Potenziare il bagaglio di conoscenze dei componenti del CUG attraverso scambi con la Rete Nazionale CUG	Risultato	Si/No	2021: Sì	Sì	Sì	Sì	CUG Area Personale Organizzazione e Sportelli
3.1.3	Implementare la pagina della Intranet dedicata al CUG al fine di far conoscere a tutti i dipendenti le attività e le iniziative intraprese	Risultato	N. aggiornamenti => 1	n.d.	Almeno 1 aggiornamento	Almeno 1 aggiornamento	Almeno 1 aggiornamento	CUG Area Comunicazione

# PIANIFICAZIONE DELLE MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

## IL CONTRIBUTO DEGLI OBIETTIVI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA NEL QUADRO DELLE STRATEGIA CAMERALE PER L'INCREMENTO DEL VALORE PUBBLICO

L'integrità dell'Amministrazione costituisce un presupposto indispensabile per definire una strategia orientata ad incrementare il valore pubblico e per perseguire risultati di performance funzionali a questa crescita. E' infatti evidente come ogni tipo di malfunzionamento dell'amministrazione (per effetto dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite, dell'inquinamento ab externo e di tutti i comportamenti che rispondono a logiche di tornaconto proprio, secondo la definizione più ampia di "corruzione") impatti negativamente sulla sua efficacia ed efficienza, oltre a pregiudicarne la reputazione con conseguente perdita di fiducia da parte di cittadini e imprese.

Questa relazione ha indotto il legislatore a chiedere che la pianificazione operativa sia affiancata da una oculata gestione del c.d. "Rischio corruzione" e da una rigorosa disciplina di trasparenza, quali leve gestionali necessarie per consentire il pieno ed efficace svolgimento dei compiti di interesse pubblico affidati alle amministrazioni.

Come si è visto (cfr. contesto interno e esterno) la Camera è soggetta a numerose minacce correlate sia al dimensionamento della struttura (elevata complessità organizzativa, rilevanza delle risorse gestite) e delle funzioni svolte (che spaziano dal fronte operativo di servizio contiguo agli utenti e ai territori a quello progettuale, coinvolgendo un parterre di interlocutori esterni pubblici e privati estremamente diversificato), sia alle caratteristiche del sistema economico territoriale in cui opera (che espone sia le imprese che le amministrazioni all'operato di organizzazioni criminali ed è reso vulnerabile dal susseguirsi di eventi critici quali la pandemia, l'incremento dei costi energetici e delle materie prime, il conflitto russo-ucraino).

In questo scenario assume importanza l'esistenza di un **consolidato sistema di gestione del rischio corruzione**, attraverso il quale l'Ente implementa continuamente adeguate politiche di prevenzione.

Tale sistema è presidiato dal RPCT che lo utilizza per definire la pianificazione e monitorarla, e alimentato-gestito dalla funzione Compliance in collaborazione diretta con ciascuna delle strutture camerali interessate dai processi a rischio (dirigenti e di Responsabili di processo).

Nel triennio oggetto del presente piano, tale gestione è finalizzata al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- a) ridurre opportunità che si manifestino i casi di corruzione;
- b) aumentare la capacità di rilevare eventuali casi di corruzione;
- c) creare un contesto sfavorevole alla corruzione;
- d) incrementare l'efficienza nella gestione del personale;
- e) incrementare l'efficienza nella gestione dei processi;
- f) adottare un approccio integrato nella gestione del rischio.



## GESTIONE DEL RISCHIO CORRUZIONE: MODELLO ADOTTATO

La programmazione di misure di prevenzione della corruzione avviene ai sensi della legge 190/2012 e nel rispetto dei contenuti minimi necessari previsti dal PNA 2019-2021, che costituisce il principale riferimento per l'elaborazione della presente sezione. Essa costituisce l'output di un processo svolto in modalità collaborativa tramite il software gestionale Gzoom anticorruzione, che consente di coinvolgere ciascuna area Dirigenziale nel presidiare e aggiornare con continuità i rischi inerenti i procedimenti di competenza e le sprona ad adeguare di tempo in tempo le misure adottate o da programmare per contenerli, azionando così un presidio diretto, distribuito e più consapevole del rischio sui singoli processi.

La piattaforma opera tramite livelli di abilitazione diversificati (inserimento di proposte da parte dei Responsabili di u.o., approvazione del dirigente e validazione del RPCT) e si appoggia su banche dati che storicizzano le informazioni ordinandole in modo che siano facilmente riconducibili all'area di rischio che si sta analizzando.

L'introduzione di tale strumento consente agli uffici di definire politiche di prevenzione sempre più adeguate alle proprie specificità ed efficaci in relazione al mutare dello scenario di riferimento. Il ricorso a Gzoom agevola altresì il Responsabile della prevenzione nella sua attività di valutazione del livello di rischio dei processi, di monitoraggio delle misure e quindi di verifica sull'attuazione del Piano.

Il processo è illustrato nell'**Allegato A - Metodologia seguita nel processo di analisi dei rischi corruttivi** ed è articolato come segue:

**Mappatura dei processi:** finalizzata alla identificazione delle aree di attività che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi. L'analisi dei processi camerali alla base della presente pianificazione è stata mutuata da Unioncamere (ed. kit anticorruzione 2020).

La Camera ha individuato 33 processi meritevoli di attenzione i quali afferiscono:

- alle 4 aree di attività indicate da ANAC nel PNA 2013: **A. acquisizione e progressione del personale; B. contratti pubblici; C. provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario privi di effetto economico immediato per il destinatario; D. provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario con effetto economico immediato per il destinatario.**
- Alle ulteriori 3 aree segnalate da Unioncamere che la Camera - nella logica incrementale e di miglioramento continuo delle politiche e degli strumenti di gestione dei rischi - ha ritenuto opportuno mettere sotto osservazione: **E. sorveglianza e controlli; G. gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio; H. incarichi e nomine.**

### VALUTAZIONE DEL RISCHIO

La valutazione del rischio è stata effettuata per ciascun processo e comprende:

- l'identificazione del rischio (ricerca, individuazione e descrizione del rischio), mediante consultazione e confronto dei soggetti coinvolti nel processo;
- l'identificazione dei fattori abilitanti;

- l'analisi del rischio (partendo da una quantificazione del rischio iniziale fondata sull'incrocio di criteri di probabilità e impatto degli eventi dannosi, il nuovo metodo indicato dal PNA 2019 lo pondera con un parametro di efficacia delle misure adottate, per pervenire ad un valore di rischio residuo finale)
- la definizione di un giudizio sintetico e della motivazione ad esso legata per decidere le priorità di trattamento.

## TRATTAMENTO DEL RISCHIO

Consiste nella individuazione e attuazione delle misure che l'organizzazione adotta per neutralizzare o ridurre il rischio di corruzione, che si distinguono in:

- "obbligatorie" (ossia perentoriamente imposte da ANAC) e "ulteriori" (discrezionalmente adottate a seguito di valutazione dei costi stimati, dell'impatto sull'organizzazione, o del grado di efficacia alle stesse attribuito);
- "generali" (incidono sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in maniera trasversale sull'intera amministrazione) e "specifiche" (incidono su processi specifici).

Nel rispetto delle nuove indicazioni metodologiche fornite dal PNA 2019 in merito al modello di gestione del rischio, e in coerenza con l'integrazione di tale processo gestionale nel Piano Integrato, il trattamento del rischio contempla anche la necessità di fissare indicatori e target atti a misurare l'attuazione delle singole misure preventive e di contrasto individuate per ciascun processo esaminato.

Nella definizione di tali misure preventive generali e specifiche, la Camera ha tenuto in debito conto sia l'esperienza maturata dall'Ente attraverso la realizzazione dei piani precedenti, sia la consistente elencazione di azioni e interventi promossi nel sistema camerale complessivo, che possono migliorare le strategie di contenimento del rischio, e che il sistema Gzoom tiene conservate in banche dati correlate alle specifiche aree rischio per l'eventuale futura adozione.

**Si espongono di seguito in dettaglio i processi gestiti nell'ambito della pianificazione 2022-2024, corredati del punteggio emerso a seguito della valutazione del rischio.**



Piano triennale di prevenzione della corruzione 2022 - 2024				
AREA DI RISCHIO	PROCESSI PER AREA DI RISCHIO	VALUTAZIONE DEL RISCHIO		
A - Acquisizione e progressione del personale	<u>A.01 - Reclutamento di personale a tempo indeterminato, determinato e progressioni verticali</u>	Medio		7,6
	<u>A.02 - Progressioni economiche di carriera</u>	Basso		1,5
	<u>A.03 - Conferimento di incarichi di collaborazione</u>	Medio		4,5
	<u>A.04 - Contratti di somministrazione lavoro</u>	Basso		2,9
	<u>A.05 - Attivazione di distacchi/comandi di personale (in uscita)</u>	Medio		4,6
	<u>A.06 - Attivazione di procedure di mobilità in entrata</u>	Medio		5,7
B - Contratti Pubblici	<u>B.01 - Programmazione</u>	Medio		7,7
	<u>B.02 - Progettazione della gara</u>	Medio alto		10,3
	<u>B.03 - Selezione del contraente</u>	Medio		7,6
	<u>B.04 - Verifica di aggiudicazione e stipula del contratto</u>	Medio		8,8
	<u>B.05 - Esecuzione del contratto</u>	Medio		8,2
	<u>B.06 - Rendicontazione del contratto</u>	Medio		5,8
C - Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	<u>C.01 - Iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AA</u>	Basso		3,6
	<u>C.02 - Iscrizioni e cancellazioni d'ufficio al RI/REA/AA</u>	Basso		3,6
	<u>C.03 - Accertamento violazioni amministrative (RI, REA, AA)</u>	Basso		2,5
	<u>C.04 - Deposito bilanci ed elenco soci</u>	Basso		2,1
	<u>C.05 - Attività di sportello (front office)</u>	Medio		6,5
	<u>C.06 - Esame di idoneità abilitanti per l'iscrizione in alcuni ruoli</u>	Medio		8,2



Piano triennale di prevenzione della corruzione 2022 - 2024					
AREA DI RISCHIO	PROCESSI PER AREA DI RISCHIO	VALUTAZIONE DEL RISCHIO			
C - Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	<u>C.07 - Protesti (Gestione istanze di cancellazione e pubblicazione)</u>	Medio	😞		8,2
	<u>C.08 - Brevetti e marchi (Gestione domande)</u>	Basso	😊		2,6
	<u>C.09 - Rilascio prima autorizzazione ai centri tecnici tachigrafi</u>	Basso	😊		3,1
	<u>C.10 - Iscrizione nel registro degli assegnatari dei marchi dei metalli preziosi</u>	Basso	😊		3,8
D - Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	<u>D.01 - Erocazione di incentivi, sovvenzioni e contributi finanziari a privati</u>	Medio alto	😡		10,9
	<u>D.02 - Gestione contributi, cofinanziamenti, collaborazioni e progetti che comportano un beneficio economico a terzi</u>	Medio alto	😡		10,9
E - Area sorveglianza e controlli	<u>E.01 - Attività di sorveglianza e vigilanza in materia di metrologia legale</u>	Medio	😞		6,5
	<u>E.02 - Sicurezza e conformità prodotti</u>	Basso	😊		3,1
	<u>E.03 - Manifestazioni a premio</u>	Medio	😞		5,8
	<u>E.04 - Sanzioni amministrative ex l.689/81 (irrogazione e gestione sanzioni amministrative)</u>	Medio	😞		7,5
G - Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	<u>G.01 - Gestione del patrimonio</u>	Medio alto	😡		12,0
	<u>G.02 - Contabilizzazione delle entrate e delle uscite</u>	Medio	😞		5,6
	<u>G.03 - Riscossione del Diritto Annuale</u>	Medio	😞		7,7
H - Incarichi e nomine	<u>H.01 - Conferimento di incarichi a esperti esterni</u>	Medio	😞		6,5
	<u>H.02 - Individuazione e nomina componenti organismi e commissioni</u>	Medio	😞		6,5

Si ricorda che tutto il personale dell'Ente è tenuto all'attuazione delle misure pianificate e che la loro violazione costituisce illecito disciplinare come espressamente previsto al comma 14 dell'art. 1 della Legge 190/2013.

**Le schede che illustrano l'analisi del rischio di ciascun processo e le misure adottate per prevenirlo sono invece integralmente riportate nell'allegato B - Piano triennale di prevenzione della corruzione 2022 - 2024.**

Per garantire la continua rispondenza dell'impianto anticorruzione all'evoluzione degli scenari (normativi, organizzativi, di rischio, ecc.) è prevista, a cura del RPCT in collaborazione con l'u.o. Compliance, una attività di Riesame che comporta la verifica circa il funzionamento complessivo del sistema di gestione del rischio.

La verifica si svolge annualmente in fase di avvio dei lavori di aggiornamento delle schede rischio per processo da parte delle strutture e prima della pianificazione triennale.

Il riesame comporta l'individuazione di nuovi rischi, l'identificazione di processi non ancora mappati e/o di fasi da attenzionare, l'individuazione di nuovi criteri per l'analisi e la ponderazione del rischio, l'individuazione di nuove misure, la modifica di quelle esistenti, ecc. così come l'aggiornamento delle modalità di coinvolgimento delle strutture nelle fasi di valutazione e trattamento del rischio.

Tale attività trova riscontro nell'ambito dell'applicativo gestionale G.zoom - modulo anticorruzione di cui sopra.

# LE MISURE GENERALI

L'Amministrazione è tenuta a garantire l'adozione di misure preventive "minime" indicate nella Parte III del PNA 2019-2021. La pianificazione può comunque contemplare anche misure ulteriori, ossia diverse da quelle obbligatorie per legge, ma che si ritengono altrettanto efficaci nel contrastare il rischio corruzione dato lo scenario in cui l'Ente opera e lo stato più o meno evoluto della sua conformità normativa. Le misure generali pianificate per il triennio sono 50, di cui 22 sono adottate in via continuativa. Tra le rimanenti misure di nuova adozione (28) sono ben 19 quelle destinate ad essere implementate nel corso del 2022.

## CODICE DI COMPORTAMENTO

Il Codice di comportamento dei dipendenti è stato adottato nel 2017 e aggiornato nel dicembre 2019 (DG n. 232) previa procedura di consultazione aperta a tutti gli stakeholders dell'Ente. Rappresenta il principale presidio a tutela dell'integrità dell'amministrazione, base per la continua sollecitazione al rispetto da parte di tutti gli operatori dei doveri costituzionali di diligenza, lealtà, imparzialità e servizio finalizzato alla cura dell'interesse pubblico. Il rispetto del codice all'interno dell'amministrazione è stimolato da attività di sensibilizzazione, che si sono particolarmente qualificate lo scorso anno con la predisposizione di istruzioni atte a riconoscere l'eventuale presenza di conflitto di interesse. La conformità dei comportamenti è inoltre supportata da strumenti (modulistica) e procedure formalizzate, che indirizzano i dipendenti e gli uffici nella gestione delle diverse comunicazioni obbligatorie. Nel 2022 il quadro di tali strumenti si arricchirà di una nuova procedura volta a precisare i soggetti, le tempistiche e le modalità per provvedere alle comunicazioni previste a carico dei dipendenti dagli artt. 6, 7 e 8 del Codice.

DATA BASE MISURE GENERALI				
MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORI	TARGET	TEMPI	RESPONSABILI
<b>CODICE DI COMPORTAMENTO</b>				
Aggiornamento continuo, divulgazione e sensibilizzazione del Codice presso le diverse categorie di persone tenute a rispettarlo	Applicazione della misura	100%	continua	Area Personale organizzazione e sportelli
Utilizzo di apposita modulistica a supporto della comunicazione di interessi finanziari dei dipendenti assunti e assegnati a nuove funzioni (art. 7 Codice di Comportamento)	Applicazione della misura	100%	continua	Area Personale organizzazione e sportelli
Utilizzo di apposita modulistica per la comunicazione di conflitti di interessi dei dipendenti coinvolti in procedimenti e decisioni (art. 8 Codice di comportamento)	Applicazione della misura	100%	continua	Area Personale organizzazione e sportelli
Procedura per il rilascio di autorizzazione allo svolgimento di incarichi retribuiti da parte dei dipendenti	Applicazione della misura	100%	continua	Area Personale organizzazione e sportelli
Acquisizione e conservazione centralizzata delle comunicazioni di interessi finanziari e di astensione per conflitto di interesse e gestione della relativa banca dati	Adozione della misura	100%	continua	Area Personale organizzazione e sportelli
Utilizzo di apposita modulistica a supporto della comunicazione da parte dei dipendenti di associazioni e organizzazioni di appartenenza i cui interessi possano interferire con lo svolgimento delle attività d'ufficio (art. 6 Codice di comportamento)	Adozione della misura	100%	continua	Area Personale organizzazione e sportelli
Procedura per adempiere alle comunicazioni dei dipendenti previste dagli art. 6 (associazioni e organizzazioni), art.7 (interessi finanziari) e art.8 (conflitto di interesse)	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2022	Area Personale organizzazione e sportelli

MISURA CONSOLIDATA  
MISURA NUOVA

## MISURE DI ROTAZIONE

Nel contesto di un Ente fortemente esposto al cambiamento organizzativo la rotazione del personale è costantemente attiva come leva gestionale. Dopo le innovazioni introdotte dalla pandemia nelle modalità di erogazione e nelle stesse logiche di organizzazione del lavoro, a valle delle consistenti nuove assunzioni intercorse nel 2021, e nella prospettiva di accompagnare il cambio di passo richiesto dai nuovi obiettivi di digitalizzazione e semplificazione dell'azione amministrativa fissati dal Governo per favorire la realizzazione del PNRR, la Camera ha provveduto già a febbraio 2022 a riformulare integralmente la propria macrostruttura, pervenendo a sostituire figure Responsabili (quadri) di processi chiave, a più elevato rischio di corruzione, nell'ambito di cinque delle sette Aree di rischio monitorate e in particolare: "Acquisizione e gestione del personale", "Contratti pubblici", "Provvedimenti ampliativi con effetto economico", "Sorveglianza e Controlli", "Gestione patrimoniale".

Le movimentazioni intercorse, oltre a dimostrare che l'amministrazione è pienamente in grado di garantire la qualità delle competenze professionali e trasversali necessarie per dare luogo alla rotazione, imprimono un significativo effetto di contenimento dei rischi connessi al consolidarsi di relazioni atte a favorire dinamiche improprie nella gestione amministrativa.

A questi interventi strutturali si affiancano le molteplici attenzioni tenute nei vari uffici per adottare misure alternative di prevenzione a carattere specifico, quale in particolare la gestione collegiale di fasi critiche del procedimento, come facilmente riscontrabile all'interno delle schede rischio riportanti i singoli processi analizzati.

Per quanto riguarda la rotazione straordinaria, dato atto che sino ad oggi, in assenza di rinvii a giudizio per delitti contro la PA, non si sono verificati i presupposti per dare seguito alla misura, l'Ente intende por mano nel 2023 alla definizione di regole procedurali che, qualora vengano avviati procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva a carico dei dipendenti, consentano di gestire prontamente il trasferimento d'ufficio.

DATA BASE MISURE GENERALI				
MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORI	TARGET	TEMPI	RESPONSABILI
<b>MISURE DI ROTAZIONE</b>				
Rotazione ordinaria con riferimento alle figure aziendali più esposte al rischio corruzione. (Nuova importante riorganizzazione anno 2022)	Applicazione della misura	100%	entro 28/02/2022	Area Personale organizzazione e sportelli
Rotazione straordinaria: definizione di regole procedurali per gestire la rotazione in casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva	adozione della misura	100%	entro 31/12/2023	Area Personale organizzazione e sportelli

## MISURE DI INCONFERIBILITA'/INCOMPATIBILITA'

Dato atto della esauriente applicazione dell'adempimento volto a dimostrare, con appositi supporti dichiarativi, l'insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità di amministratori e dirigenti, previsto dell'art. 20, co. 3, del d.lgs. 39/2013, nell'anno in corso è stata prestata particolare attenzione all'ulteriore richiesta di acquisire la prima delle due dichiarazioni menzionate subito all'atto del conferimento degli incarichi, cosa a cui si è opportunamente dato seguito proprio con la delibera di giunta emanata per approvare la riorganizzazione illustrata al punto precedente.



In prospettiva viene previsto di fissare una specifica procedura volta ad assicurare – sempre a supporto dell’atto di attribuzione dell’incarico - la preventiva acquisizione della dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità o incompatibilità da parte del destinatario dell’incarico, il monitoraggio delle singole posizioni soggettive, la verifica di compatibilità tra l’incarico stesso e eventuali altre cariche rivestite dai dirigenti in servizio, la successiva verifica di tale compatibilità entro un congruo arco temporale che consenta di conferire l’incarico solo all’esito positivo della verifica.

DATA BASE MISURE GENERALI				
MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORI	TARGET	TEMPI	RESPONSABILI
<b>MISURE DI INCONFERIBILITA'/ INCOMPATIBILITA'</b>				
Acquisizione della dichiarazione annuale sulla insussistenza delle situazioni di inconferibilità o incompatibilità dei dirigenti	applicazione della misura	100%	continua	Segreteria Generale UO Compliance
Acquisizione della dichiarazione sull'insussistenza di cause di inconferibilità dei dirigenti incaricati contestuale al conferimento dell'incarico	adozione della misura	100%	entro 31/12/2022	UO Organizzazione e performance
Procedura per l'attribuzione degli incarichi ai dirigenti in servizio e la verifica tempestiva di cause ostative	adozione della misura	100%	entro 31/12/2024	UO Organizzazione e performance

### INCARICHI EXTRA ISTITUZIONALI

Rispetto alla disposizione contenuta nell’art. 53, d.lgs. n. 165/2001, che disciplina lo svolgimento di incarichi e prestazioni non compresi nei doveri d’ufficio da parte dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni, la Camera ha intenzione di predisporre una procedura con la quale chiarire gli incarichi vietati, le modalità di presentazione della richiesta, nonché i criteri di autorizzazione, tenendo conto delle opportunità di crescita professionale, culturale e scientifica nonché di valorizzazione di un’opportunità personale che potrebbe avere ricadute positive sullo svolgimento delle funzioni istituzionali ordinarie da parte del dipendente.

DATA BASE MISURE GENERALI				
MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORI	TARGET	TEMPI	RESPONSABILI
<b>INCARICHI EXTRA ISTITUZIONALI</b>				
Definizione procedura di richiesta di autorizzazione per incarichi extraistituzionali da parte dei dipendenti	adozione della misura	100%	entro 31/12/2023	Area Personale organizzazione e sportelli

## TUTELA DEL WHISTLEBLOWER

Nel 2020 la Camera ha adottato il Regolamento per la gestione delle segnalazioni di illeciti e la tutela del segnalante, necessario per disciplinare l'istituto previsto dal Testo unico pubblico impiego (D.lgs 165/2001 art. 54bis) quale imprescindibile misura preventiva a contrasto dell'illegalità e tutela dell'integrità nelle pubbliche amministrazioni. In seguito è stata messa a disposizione degli interessati la piattaforma PA-Whistleblowing di ISWEB, presente sul sito camerale all'indirizzo [cciaamilomb.pawhistleblowing.it](http://cciaamilomb.pawhistleblowing.it).

Il Regolamento prendeva in considerazione un bozza delle Linee Guida Anac dedicate, e il parere espresso su di esse dal Garante per la Tutela dei dati Personali. A seguito dell'emanazione delle linee guida definitive, avvenuta solo nel giugno 2021 (del. Anac 469) ci si propone di verificare la conformità del Regolamento Camerale e di apportare gli aggiornamenti eventualmente necessari.

Inoltre, preso atto della totale assenza di segnalazioni nell'ambito dell'Amministrazione camerale, si ritiene opportuno rilanciare l'istituto quale leva per individuare opportunità di miglioramento dell'azione amministrativa, attraverso nuove azioni di sensibilizzazione e divulgazione, rivolte in particolare a consulenti/collaboratori della Camera e a dipendenti e collaboratori delle imprese fornitrici.

DATA BASE MISURE GENERALI					
MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORI	TARGET	TEMPI	RESPONSABILI	MONITORAGGIO
<b>TUTELA DEL WHISTLEBLOWER</b>					
Gestione procedimento whistleblowing attraverso piattaforma informatica appositamente Regolamentata (Regolamento per la gestione delle segnalazioni di illeciti e la tutela del segnalante)	Applicazione della misura	100%	continua	RPCT	
Azioni di sensibilizzazione sull'istituto del Whistleblowing: divulgazione dell'istituto presso gli altri soggetti di cui all'art. 2 del Regolamento (consulenti e collaboratori Camera; dipendenti e collaboratori delle imprese fornitrici)	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2022	UO Compliance UO Affidamenti in house e diretti UO Gare Tutte le Aree che affidano consulenze e collaborazioni	
Aggiornamento del Regolamento sull'istituto del Whistleblowing alle Linee Guida Anac del 9/6/2021, con la finalità di migliorare la compliance dell'istituto	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2022	UO Compliance	

## MISURE DI PREVENZIONE DEL FENOMENO DELLA CORRUZIONE NELLA FORMAZIONE DI COMMISSIONI E NELLE ASSEGNAZIONI AGLI UFFICI

Al fine di dare applicazione agli art. 35-bis del d.lgs. 165/2001 e 3 del d.lgs. 39/2013, che vietano l'assegnazione di incarichi amministrativi, in commissioni e in determinati uffici a coloro che abbiano commesso reati contro la Pubblica Amministrazione, la Camera ha adottato appositi modelli di auto-dichiarazione – resa ai sensi dell'art. 46 e 47 del DPR 445/2000 - con l'indicazione esplicita dell'assenza delle cause ostative.

Alla luce dell'esperienza, che ha evidenziato un ricorso diffuso a questo genere di autodichiarazione in occasione della formazione di Commissioni di selezione per l'attribuzione di benefici che coinvolgono soggetti esterni (non codificate), ci si propone di elaborare una policy che fissi i criteri e le casistiche nelle quali risulta necessario farvi ricorso. L'approfondimento terrà conto delle diverse tipologie di soggetti chiamati a partecipare alle Commissioni e delle nuove modalità di gestione del conflitto di interesse nel frattempo maturate all'interno dell'amministrazione. Si prevede inoltre di reiterare il controllo sull'acquisizione e conservazione delle dichiarazioni rese dal personale assunto a seguito delle tornate concorsuali del 2021, e dal personale assegnato ad altro ufficio.

DATA BASE MISURE GENERALI				
MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORI	TARGET	TEMPI	RESPONSABILI
<b>MISURE DI PREVENZIONE DEL FENOMENO DELLA CORRUZIONE NELLA FORMAZIONE DI COMMISSIONI E NELLE ASSEGNAZIONE AGLI UFFICI</b>				
Controlli sull'acquisizione e conservazione delle dichiarazioni rese da personale neo assunto e assegnato ad altro ufficio	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2022	UO Qualità
Linee guida per la formazione di Commissioni di selezione per l'attribuzione di benefici e reattiva modulistica per la verifica requisiti e comunicazioni situazioni di conflitto di interesse da parte dei componenti	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2022	UO Supporto legale

### MISURE DI PREVENZIONE DEL PANTOUFLAGE

La Legge 190/2012, modificando l'art. 53 del d.lgs. 165/2001, ha disposto, al comma 16-ter, il divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. Al fine di dare effettiva attuazione alla misura di prevenzione, si prevede di predisporre una dichiarazione da sottoscrivere al momento della cessazione dal servizio o dall'incarico, con cui il dipendente si impegna al rispetto del divieto di pantouflage, allo scopo di evitare eventuali contestazioni in ordine alla conoscibilità della norma.

DATA BASE MISURE GENERALI				
MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORI	TARGET	TEMPI	RESPONSABILI
<b>MISURE DI PREVENZIONE DEL PANTOUFLAGE</b>				
Definizione della dichiarazione da sottoscrivere al momento della cessazione dal servizio o dall'incarico, con cui il dipendente si impegna al rispetto del divieto di pantouflage, allo scopo di evitare eventuali contestazioni in ordine alla conoscibilità della norma	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2022	Area Personale organizzazione e sportelli

## MISURE DI FORMAZIONE

La formazione rappresenta una delle principali misure di prevenzione indicate dal PNA, cosicché la Camera non manca di rinnovare annualmente i programmi rivolti a sensibilizzare e istruire i propri dipendenti. Dopo le numerose iniziative sviluppate nel 2021 al fine di condividere all'interno dell'organizzazione i programmi e gli strumenti utilizzati per la prevenzione della corruzione e di approfondire competenze specialistiche per la migliore gestione dei rischi corruttivi (concetto di conflitto di interessi, Regolamento contributi, gestione degli acquisti,) nel 2022 l'obiettivo principale è quello di assistere gli uffici nel corretto utilizzo dell'applicativo Gzoom, anche al fine di perfezionare il processo di gestione del rischio e le valutazioni necessarie per una pianificazione delle misure più consapevole e coerente, e pertanto più favorevole all'integrazione dei piani d'azione all'interno del PIAO.

DATA BASE MISURE GENERALI				
MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORI	TARGET	TEMPI	RESPONSABILI
<b>MISURE DI FORMAZIONE</b>				
Formazione/Assistenza alle strutture per la definizione delle schede rischio anticorruzione allegata alla sezione "Anticorruzione" del PIAO 2022- 2024	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2022	UO Compliance

## RAPPORTI CON PORTATORI DI INTERESSI PARTICOLARI

Questa categoria di misure generali viene reintrodotta nella pianificazione anticorruzione sulla spinta del sistema di monitoraggio presente nella Piattaforma Anac - che la contempla a tutti gli effetti tra le leve di buona amministrazione – e costituisce terreno fertile per valorizzare alcuni nuovi obiettivi di miglioramento nell'interlocuzione con i propri utenti che l'ente si è proposto di perseguire nel medio periodo.

Oltre al presidio sulle istanze delle imprese garantito dalle Consulte territoriali (luogo di confronto e sintesi tra le esigenze delle categorie economiche), la Camera intende introdurre nuove modalità di ascolto degli utenti improntate ad una relazione continuativa e rapida, che sia d'aiuto in particolare a rilevare il grado di soddisfazione (e di conseguenza migliorare) i requisiti di qualità, fruibilità e accessibilità dei servizi on line, come previsto dall'art. 7 del CAD. Considerati i radicali mutamenti avvenuti negli ultimi due anni nelle dinamiche relazionali tra ente pubblico erogatore di servizi e utenza, si prevede di rivisitare i target fissati nella carta dei servizi e di "ricontrattualizzare" gli impegni presi nei confronti degli stakeholders attraverso una apposita consultazione.

DATA BASE MISURE GENERALI				
MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORI	TARGET	TEMPI	RESPONSABILI
<b>RAPPORTI CON PORTATORI DI INTERESSI PARTICOLARI</b>				
Ascolto delle istanze territoriali attraverso le Consulte	Convocazione	100%	continua	Referenti Consulte
Progettazione di un nuovo sistema di ascolto 'smart' degli utenti nell'ambito della piattaforma Servizi on Line, in attuazione art. 7 cad.	Adzione della Misura	100%	entro 31/12/2022	UO Qualità
Aggiornamento impegni/target della Carta dei servizi alla luce del nuovo contesto esterno/interno che ha impatto sulle modalità e sulle tempistiche di erogazione dei servizi	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2022	UO Qualità
Consultazione degli stakeholder in funzione della definizione di impegni/target della nuova edizione Carta dei servizi	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2023	UO Qualità

### MISURE DI TRASPARENZA

In coerenza con lo spirito della norma - che ha statuito la stretta relazione funzionale tra trasparenza e prevenzione della corruzione - questa categoria di misure continua ad essere ampiamente valorizzata dall'Ente, che ha consolidato l'impianto volto alla conoscibilità del proprio agire, costituito - oltre che dalla Carta dei servizi - dal Regolamento di accesso agli atti, dati e documenti detenuti e dal sito Amministrazione trasparente.

E' a questo secondo pilastro che afferiscono le nuove misure previste nel prossimo biennio, che prevedono innanzitutto (2022) di verificare il corretto funzionamento dei flussi di estrazione dei dati relativi ai contratti originati dal gestionale ERP e il recepimento di nuove disposizioni inerenti la pubblicazione degli incarichi autorizzati ai dipendenti, nonché (nel 2023) la pubblicazione dei dati consolidati di gruppo relativi ai contributi erogati (per reperire i quali serve una sorta di studio di fattibilità a livello di sistema camerale) e il recepimento delle eventuali nuove regole di pubblicazione dei dati reddituali e patrimoniali dei dirigenti.

La qualificazione degli strumenti di comunicazione istituzionale si completerà inoltre con la modifica delle regole di pubblicazione degli atti all'Albo on line, necessaria sia per aggiornare le basi giuridico-amministrative che supportano il canale di pubblicità legale degli atti, sia per conformarne la gestione alle nuove regole di protezione dei dati personali che la Camera sta scrupolosamente applicando.

DATA BASE MISURE GENERALI				
MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORI	TARGET	TEMPI	RESPONSABILI
<b>MISURE DI TRASPARENZA</b>				
Accesso agli atti e FOIA - Divulgazione e utilizzo anche on line dell'apposito Regolamento adottato dalla Camera	Applicazione della misura	100%	continua	URP
Aggiornamento delle regole di pubblicazione dei provvedimenti all'albo on-line	Applicazione della misura	100%	entro 31/12/2022	UO Protocollo, gestione documentale e archivi
Amm. Trasparente - Aggiornamento continuo della pubblicazione delle responsabilità sui procedimenti e delle relative tempistiche	Applicazione della misura	100%	continua	UO Organizzazione e performance
Amm. Trasparente - Verifica completezza dei dati pubblicati in Amministrazione Trasparente (sezione Bandi di gara e contratti) a valle dei flussi di estrazione automatica implementati dal nuovo ERP	Applicazione della misura	100%	entro 31/12/2022	UO Compliance
Amm. Trasparente - Utilizzo della banca dati nazionale Aiuti di Stato per rilevare i dati consolidati di gruppo ai fini della pubblicazione nella relativa sezione - Definizione del metodo di estrazione dati da pubblicare	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2023	UO Progettazione e gestione interventi di promozione
Amm. Trasparente - Adozione di un orientamento operativo per chiarire le modalità di applicazione degli obblighi di pubblicazione dei dati reddituali e patrimoniali dei Dirigenti ridefiniti dal Regolamento in via di approvazione	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2023	UO Compliance
Amm. Trasparente - Pubblicazione report sui tempi di espletamento dei procedimenti di competenza della Camera - Carta dei servizi	Applicazione della misura	100%	continua	UO Qualità
Recepimento delle indicazioni di cui alla delibera Anac 1047 del 25/11/2020 relative alla pubblicazione dei dati di cui all'art.18 D.lgs. 33/2013 (incarichi autorizzati ai dipendenti)	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2022	Segreteria Area Personale organizzazione e sportelli

### MISURE DI ULTERIORI

La gamma delle misure adottate in aggiunta a quelle obbligatorie previste dal PNA risponde a due ordini di esigenze: quella della regolamentazione interna, che indirizzando le strutture le aiuta a conformare i comportamenti a principi e regole comuni riducendo i margini di discrezionalità, e quello dell'informatizzazione dei processi e dei servizi, attraverso cui si determina la capacità della Camera di sfruttare la "tecnologia" come leva di semplificazione e integrità dei processi.

Il primo ambito si arricchirà di una disciplina specifica per la gestione delle attività sanzionatorie del Registro Imprese (in affiancamento a quella già adottata nell'area vigilanza del mercato) e di linee guida volte a semplificare i requisiti necessari per l'accreditamento di soggetti che ottengono dalla Camera benefici non economici. Si prevede inoltre di dare attuazione ai nuovi istituti del potere sostitutivo per superare l'inerzia nei procedimenti e della certificazione di decorrenza dei termini del silenzio assenso, che sono stati introdotti dalle norme di semplificazione del 2021 a modifica della Legge 241/1990 sul procedimento amministrativo. Sul fronte dell'informatizzazione dei processi, dopo gli sforzi profusi per aggiornare la tecnologie

di gestione dei flussi amministrativi con il nuovo ERP, per allineare le modalità di pagamento dei servizi al nuovo sistema Pago PA, e per l'utilizzo del sistema SPID quale canale di identificazione degli utenti dei servizi in rete, l'Ente intende mantenere alta l'attenzione nei confronti delle opportunità di semplificazione che dovrebbero derivare dalla realizzazione della piattaforma digitale per la notifica degli atti della PA, dall'introduzione di nuove procedure di acquisto e negoziazione dei contratti pubblici e dall'integrazione nella App IO dei servizi in rete rivolti alle imprese. Rimane altresì attivo l'ulteriore ambito di attività dedicato all'utilizzo degli applicativi informatici utilizzati per la gestione del rischio corruzione e del rischio riciclaggio, che consentono di coinvolgere le strutture nell'analisi e rendono sistematica, rapida e condivisa l'individuazione dei processi da controllare, la raccolta dei dati e il monitoraggio delle misure adottate. Grazie all'approccio introdotto applicando il ciclo del miglioramento continuo (Plan-do-check-act). Il secondo sistema citato è già stato implementato nel 2021 con l'analisi dei nuovi processi connessi alla vendita immobili e alle sponsorizzazioni, mentre il primo ha ospitato il nuovo processo relativo alla gestione di collaborazioni che comportano un beneficio economico a terzi e verrà in prospettiva arricchito con l'analisi dei rischi connessi alla gestione degli adempimenti ambientali e alla redazione di contratti tipo.

DATA BASE MISURE GENERALI				
MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORI	TARGET	TEMPI	RESPONSABILI
<b>MISURE ULTERIORI</b>				
Regolamento per il conferimento di incarichi ad esperti esterni	Applicazione della misura	100%	continua	Tutte le Aree che affidano incarichi di consulenza specialistica
Regolamento per la concessione di contributi camerali (ai sensi dell'art. 12 Legge 241/1990)	Applicazione della misura	100%	continua	Tutte le UO che adottano atti di concessione
Linee guida per la nomina di rappresentanti in enti, organismi e società partecipate	Adozione della misura	100%	continua	UO Compliance UO Supporto legale
Linee guida per l'effettuazione di controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione e di atto notorio rese dagli utenti	Adozione della misura	100%	continua	UO Supporto legale UO Compliance
Regolamentazione attività sanzionatoria - Regolamento per la disciplina attività sanzionatoria UO Regolazione del mercato e sanzioni	Applicazione della misura	100%	continua	UO Regolazione del mercato e sanzioni
Regolamentazione attività sanzionatoria Registro Imprese	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2022	Area Registro Imprese
Gestione del rischio corruzione - Utilizzo applicativo informatico	Applicazione della misura	100%	continua	UO Compliance
Gestione del rischio corruzione - Integrazione mappa del rischio corruzione con ulteriori processi a seguito di adeguata analisi del rischio (Albo Gestori, Mud, Contratti tipo)	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2023	UO Compliance UO Qualità
Gestione del rischio riciclaggio - Utilizzo di apposito applicativo nei procedimenti autorizzatori, di acquisto e di ampliamento della sfera giuridica con effetto economico	Applicazione della misura	100%	continua	UO Compliance



Informatizzazione dei procedimenti e dei servizi - utilizzo del nuovo ERP per semplificare e migliorare i processi amministrativi	Applicazione della misura	100%	continua	Area Risorse e Patrimonio Tutte le UO coinvolte nei processi di spesa
Informatizzazione dei procedimenti e dei servizi - utilizzo del sistema Pago PA su tutti i servizi per cui è compatibile	Applicazione della misura	100%	continua	UO Amministrazione digitale
Informatizzazione dei procedimenti e dei servizi - introduzione del sistema SPID per l'accesso ai servizi che richiedono identificazione certa dell'utente	Adozione della misura	50%	continua	UO Amministrazione digitale
Verifica della conforme applicazione presso l'Ente del nuovo comma 9 bis art.2 L241/90 in relazione alla corretta individuazione e pubblicazione del soggetto dotato di potere sostitutivo da esercitare in caso di inerzia nell'emanazione del provvedimento e individuazione delle azioni correttive se necessarie	Applicazione della misura	100%	Entro 31/12/2022	UO Organizzazione e performance UO Compliance
Ricognizione dei processi camerali che si concludono con il silenzio assenso e definizione della procedura di attestazione telematica da rilasciare al cittadino dell'avvenuto decorso dei termini del procedimento	Adozione della misura	100%	Entro 31/12/2022	UO Organizzazione e performance UO Compliance UO Amministrazione digitale (a supporto fase procedura attestazione telematica)
Studio, monitoraggio e verifica tempi-modalità applicative del nuovo Regolamento per la digitalizzazione delle procedure dei contratti pubblici (DPCM 148 2021 Il decreto indica le caratteristiche tecniche generali che dovranno avere i sistemi telematici per lo svolgimento delle attività connesse alle procedure di acquisto e di negoziazione dei contratti pubblici. In attesa di linee guida Agid)	Applicazione della misura	100%	Entro 31/12/2023	UO Gare UO Amministrazione digitale
Studio, monitoraggio e verifica tempi - modalità di realizzazione della piattaforma digitale per la notifica degli atti della PA (art. 26 DL 76/2020). Lo strumento gestito da PagoPA ha lo scopo di rendere le comunicazioni aventi valore legale tra amministrazione e cittadini più semplici e meno costose	Adozione della misura	100%	Entro 31/12/2022	UO Regolazione del mercato e sanzioni UO Procedure concorsuali e accertamenti sanzionatori
Monitoraggio dei programmi Infocamere di integrazione dei servizi in rete camerali nel Punto di accesso telematico messo a disposizione dal gestore nazionale (APP IO) come previsto dalle Linee guida AGID in attuazione dell'art 64 bis del CAD	Adozione della misura	100%	Entro 31/12/2022	UO Amministrazione digitale
"Linee guida per l'accreditamento di soggetti che ottengono benefici privi di effetto economico"	Adozione della misura	100%	Entro 31/12/2023	UO Compliance UO Supporto legale e in collaborazione con le UO promozionali

## TRASPARENZA

Con questa sezione del Piano si dà conto della organizzazione dei flussi informativi che alimentano il sito Amministrazione trasparente, disegnato come da Allegato A del D.lgs. 33/2013, e delle garanzie fornite per l'esercizio del "nuovo" diritto di accesso agli atti, documenti e dati detenuti dalla PA introdotto dal Decreto Legislativo n. 97 del 2016.

Sul primo front si evidenzia che, per dare maggiore incisività e piena conoscibilità alla sua azione amministrativa, la Camera ha realizzato uno scadenziario, riportato nell'**Allegato C - Amministrazione trasparente: soggetti responsabili e periodicità di aggiornamento**, in cui sono specificati i documenti presenti in ogni sottosezione di Amministrazione trasparente, i relativi tempi di pubblicazione e l'indicazione dei soggetti responsabili della trasmissione dei dati, intesi quali uffici tenuti alla individuazione e/o alla elaborazione dei dati, e di quelli cui spetta la pubblicazione.

Tale strumento è stato migliorato lo scorso anno attribuendo maggiore concretezza alle scadenze, qualificate dall'Anac come aggiornamento "tempestivo" o "periodico". In particolare i termini di pubblicazione sono stati definiti tenendo conto delle fonti giuridiche che regolano le attività camerali, delle prassi interne e dei tempi tecnici necessari a raccogliere ed elaborare i dati oggetto di pubblicazione, e sono stati indicati nella colonna dello scadenziario intitolata "Data di pubblicazione". Inoltre, nel campo note sono stati indicati i casi in cui, con adeguata motivazione, non è al momento possibile procedere alla pubblicazione dei dati prevista dalla normativa.

Il flusso delle informazioni finalizzato all'assolvimento degli obblighi di trasparenza ha trovato un'ottimizzazione nell'ambito della realizzazione del nuovo gestionale ERP che, come accennato nel quadro delle misure generali, ha introdotto la possibilità di estrarre automaticamente dal sistema parte della reportistica oggetto di pubblicazione.

Per quanto riguarda invece il libero accesso alle informazioni di natura pubblica nelle nuove forme dell'accesso civico "generalizzato" e "semplice il cittadino può inizializzare la richiesta di accesso attraverso la sezione dei servizi online presente sul sito camerale, oppure visitando la pagina web dedicata all'URP, che svolge un ruolo di raccordo delle richieste, oppure ancora accedendo all'apposita sottosezione all'interno di Amministrazione trasparente.

La riorganizzazione dei contenuti delle pagine del sito istituzionale dedicati, intercorsa nel 2021, ed il conseguente snellimento dei percorsi di navigazione necessari per pervenire all'istanza hanno dato un buon esito, inducendo una riduzione dei casi di uso improprio di questi istituti da parte dei cittadini.

# ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO:

- Struttura organizzativa
- Lavoro agile
- Procedure da semplificare
- Fabbisogni del personale

## AZIONI DI SVILUPPO E RICONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA

La Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi ha attuato lo scorso mese di febbraio una riorganizzazione generale, al fine di adeguare la propria macrostruttura alle mutate esigenze organizzative esterne ed interne all'Ente.

I molteplici cambiamenti del contesto imprenditoriale locale, all'interno di un tessuto socioeconomico caratterizzato da un clima di incertezza e squilibri, accentuati dalla ben nota pandemia, hanno richiesto al nostro Ente la necessità di esprimere una capacità di adattamento sempre più rapida, per rispondere ai diversi bisogni del mercato e delle imprese, anche in termini di nuove tecnologie e di ripensamento del divario spazio-temporale.

D'altro canto, per aumentare il valore dei servizi offerti, è stato importante adattare la gestione del personale e il coordinamento delle attività, in un'ottica di smaterializzazione dei processi di lavoro e di promozione di integrazione e comunicazione interne.

In questo complesso quadro si collocano i diversi interventi attuati, in termini di:

- messa in atto di azioni di coordinamento fra Aree per una gestione più fluida ed integrata delle attività promozionali e di comunicazione, con la costruzione di una struttura volta a meglio convogliare le sinergie tra le diverse unità organizzative;
- valorizzazione e sviluppo dell'ambito Compliance, quale funzione di tutela dell'Ente in tema di rispetto delle disposizioni normative impartite dal legislatore;
- potenziamento della circolazione delle informazioni all'interno delle Aree, attraverso la creazione di una funzione specifica di coordinamento per gli Sportelli polifunzionali, che favorisca l'uniformità e la coerenza nella gestione delle attività di tutte le sedi;

- efficientamento e semplificazione ulteriore dei processi con la redistribuzione di alcune delle attività della Camera, tramite una nuova configurazione di lavoro suddivisa tra gruppi funzionali per "fasi di vita dell'impresa" e per "tipologia d'impresa" per l'Area Registro delle imprese;
- nuovi sviluppi procedurali della digitalizzazione, in particolare con l'ampliamento del sistema gestionale ERP, che hanno richiesto un'importante attività di programmazione, formazione e gestione di nuove figure professionali in grado di operare su questi strumenti e migliorarne le funzionalità;
- coordinamento delle attività di pianificazione strategica in capo al Segretario generale, quale condotta da seguire per la programmazione futura delle attività.

Questa riorganizzazione non rappresenta un punto di arrivo, quanto piuttosto un importante passo, anche in vista della messa a punto del nuovo ciclo di programmazione quinquennale dell'Ente, per dotare la Camera di strumenti adeguati al presidio degli obiettivi strategici, in un'ottica di sistema integrato, con l'individuazione di nuove soluzioni organizzative in linea con la mission istituzionale e di continuità statutaria.

## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO DA REMOTO

La Camera di Commercio di Milano Monza Brianza e Lodi ha sempre favorito lo sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro, anche da remoto.

Nel 2007 è stato introdotto il telelavoro, mentre a partire dal 2016 è iniziata la prima sperimentazione del lavoro agile - smart working - per il personale dipendente.

La strategia di fondo risponde alle seguenti finalità:

- adottare soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, volta ad un incremento di produttività;
- incrementare la qualità del lavoro svolto grazie alla riduzione delle interruzioni e dei disturbi propri di un ufficio, essendo lo smart working orientato anche a creare il match ideale tra attività da svolgere e luogo fisico;
- rafforzare le pari opportunità e le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro.

L'Ente ha un ventaglio di attività e di servizi molto ampio, ma ciò non ha impedito, accanto al "classico" telelavoro, la diffusione del lavoro agile come nuova modalità organizzativa. Ciò è stato possibile anche grazie all'elevato livello di digitalizzazione dei processi, a consolidati strumenti di comunicazione interna (es. intranet aziendale) e di condivisione dei documenti (es. fileserver, applicazioni di google...) e al buon livello di alfabetizzazione informatica. Le applicazioni utilizzate dal personale per la normale attività sono tutte utilizzabili da remoto in quanto applicazioni web.

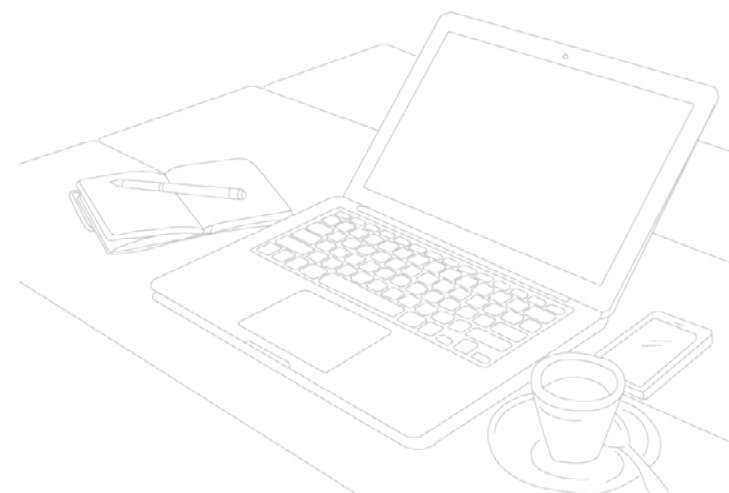
L'introduzione del lavoro agile su ampia scala all'interno dell'Ente

all'inizio del periodo pandemico, ha richiesto una maggiore capacità di progettare e pianificare le attività. Questa esperienza ha dimostrato quanto sia fondamentale sviluppare progressivamente nel corso dei prossimi anni una nuova cultura interna fondata sulla flessibilità organizzativa: dalla scelta degli spazi, agli orari e agli strumenti da utilizzare nell'attività lavorativa a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

Su questi aspetti ci si è fatta una prima riflessione nel 2021 che proseguirà nel corso dell'anno.

Per giungere a questo obiettivo è fondamentale investire su alcuni principi come il processo di delega e rafforzare l'autonomia e la responsabilità individuale del personale, anche attraverso percorsi di formazione improntati sul self empowerment.

Per il prossimo triennio prosegue quindi l'azione di consolidamento dello stile di leadership "agile", delle strategie di feed-back, della condivisione delle informazioni e della partecipazione dei componenti del team attraverso momenti di ascolto attivo del gruppo di





lavoro, anche da remoto.

A questo proposito si evidenzia che nel corso dell'anno alcuni collaboratori e responsabili saranno coinvolti in percorsi di "Design thinking", un metodo principalmente incentrato sui bisogni dell'utente e attraverso il quale ci si propone di trovare soluzioni efficaci per soddisfare le esigenze emerse. Un'approccio che sviluppa una mentalità orientata alla risoluzione di problemi in modo creativo ed efficiente attraverso l'utilizzo del pensiero divergente e della sperimentazione.

Prosegue inoltre, in linea con lo scorso anno, l'utilizzo di uno strumento online per il monitoraggio e la gestione dei progetti e dei task personali, che supporta i responsabili nella gestione efficiente della distribuzione del lavoro e nella definizione dei tempi di realizzazione. Uno strumento di lavoro comune a tutti i team (u.o.) e utilizzato quotidianamente da collaboratori e responsabili. Un ambiente condiviso che permette di pianificare le attività e le relative scadenze, evidenziare le persone coinvolte, ed infine rendicontare periodicamente gli stati di avanzamento delle attività seguite.

## IL MODELLO APPLICATIVO DEL LAVORO AGILE

Il lavoro agile è consentito potenzialmente a tutti i dipendenti ad eccezione di coloro che svolgono attività "non lavorabili da remoto", come ad esempio attività tradizionali di sportello, attività ispettive, di presidio degli ingressi e del magazzino e attività logistiche.

L'Accordo di lavoro agile è stato ridefinito lo scorso dicembre in occasione della stipulazione di patti individuali di smart working. In ogni patto è stata data evidenza alle principali linee guida e regole a cui lo smart worker si deve attenere: tipologia di attività lavorabili da remoto e relativi indicatori, fasce di reperibilità, contattabilità, disconnessione, giornate mensili etc.

L'attuale accordo per lo smart working prevede un massimo di 8 giornate al mese, 12 giornate per le Aree con elevato tasso di digitalizzazione (Aree Registro Imprese).

L'alternanza tra lavoro a distanza e lavoro in ufficio deve garantire una periodicità ed una frequenza di rientri, funzionale alle esigenze organizzative dell'unità di appartenenza e compatibile con la natura e la durata della prestazione, secondo le modalità previste in ciascun patto individuale.

Ad oggi sono stati stipulati n. 223 patti individuali.

Il dipendente nelle giornate di smarworking svolgerà, rispetto alla totalità delle attività della sua unità organizzativa, solo quelle considerate «smartabili».

MODELLO CAMERA MILOMB					
Numero giorni al mese	N. dipendenti al 31/12 2021	2021	2022	2023	2024
8/12	375	100% potenziali	100%	100%	100%
		60%* effettivi*	-	-	-

\* 223 patti individuali stipulati nel 2021

TASSO DI ASSENTEISMO		
2019	2020	2021
6,13%	6,42%	5,46%

## I NUMERI DEL LAVORO DA REMOTO

### TELELAVORO

PROFILO dei TELELAVORISTI (dimensioni)	2020	2021
N. lavoratori in telelavoro	48	44
N. giornate di rientro per dipendente (a settimana)	1	1
N. telelavoriste donne	41	38
N. telelavoristi con 104	10	10
N. telelavoristi disabilità o con patologie	10	6
N. telelavoristi over 60	5	3

### LAVORO AGILE

PROFILO DEI LAVORATORI AGILI (dimensioni)	2020	2021
N. lavoratori agili	306	223 <sup>1</sup>
N. giornate in lavoro agile svolte in media mensilmente per dipendente	11,2	9 <sup>2</sup>
N. di giornate complessivamente svolte in modalità agile all'anno	34.380	24.311
N. dipendenti agili donne	- <sup>3</sup>	154
N. dipendenti agili con 104	- <sup>3</sup>	31
N. dipendenti agili disabili o con patologie	- <sup>3</sup>	11
N. dipendenti agili over 60	- <sup>3</sup>	27

<sup>1</sup> n. effettivo (patti individuali stipulati).

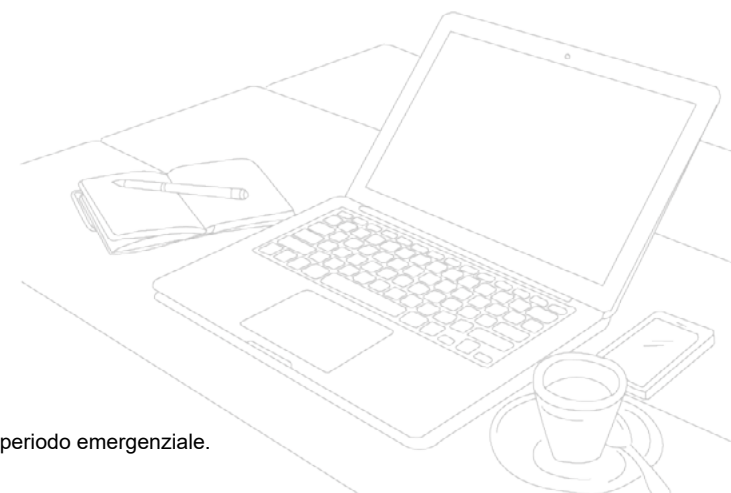
<sup>2</sup> Calcolo effettuato sulla totalità dei lavoratori agili (patti smartworking).

<sup>3</sup> Valore non calcolato per il 2020 in quanto il numero degli smartworker ha subito continue variazioni nel corso dell'anno, a causa del periodo emergenziale.

<sup>4</sup> Si intende tutto il personale che può svolgere attività sia in modalità agile che in telelavoro.

### LAVORO DA REMOTO

DIMENSIONE del LAVORO DA REMOTO	BASE LINE 2020	2021
N. dipendenti totali	373	367
N. dipendenti che possono svolgere attività da remoto <sup>4</sup>	100%	100%





## IL MODELLO APPLICATIVO DEL LAVORO AGILE: FORMAZIONE

Nel 2021 la Camera ha continuato a rafforzare le competenze digitali, in modo da venire incontro al consolidamento delle conoscenze, proponendo corsi di approfondimento di Excel, G-Suite e nuovi strumenti webinar, diventati negli ultimi anni punti di riferimento per le attività di team.

Anche nell'ambito della dematerializzazione dei documenti, la formazione ha avuto un ruolo importante. Nel corso del 2020 e del 2021 si sono tenute delle sessioni di formazione relative all'archiviazione digitale dei documenti, in particolare al piano di classificazione e all'applicativo Gedoc, uno strumento che consente la protocollazione, la catalogazione e la fascicolazione dei documenti digitali.

Il paradigma digitale ha subito negli ultimi anni un cambiamento evidente, non solo nell'ambito degli strumenti utilizzati, ma anche nell'utilizzo di modalità lavorative differenti, come il lavoro da remoto. Per questo motivo dal 2020 tutto il personale è stato accompagnato con specifici percorsi di formazione sui nuovi metodi e strumenti di gestione e organizzazione del lavoro. Nel corso del 2021, sono state gettate le basi per il rafforzamento ed approfondimento di queste tematiche, in particolare:

- per i collaboratori è stato sviluppato un programma sulla gestione delle postazioni di lavoro in ambito virtuale, per il miglioramento dell'efficienza dei servizi e la formazione di digital skills;
- per i responsabili sono stati proposti corsi sulla riprogettazione e riprogrammazione della gestione del proprio team tramite un percorso in grado di favorire la «smart leadership» e il Change Management. È stata inoltre organizzata un'iniziativa di team building virtuale basata sulla logica della gamification, con l'obiettivo di coinvolgere i

partecipanti attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti di comunicazione, consolidare le relazioni e offrire spunti di condivisione.

L'anno 2021 ha visto anche l'ingresso di nuove risorse, per cui è stato pensato un percorso formativo sul Design Thinking, un approccio in grado di sfruttare al meglio le opportunità e le sinergie offerte dallo Smart Working.

SALUTE	2020 risultato	2021 risultato	2022 target	2023 target	2024 target
% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze	100%	50%	50%	50%	50%
% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze	100%	100%	50%	50%	50%
% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle	11%	70%	60%	50%	50%

FORMAZIONE su temi collegati a lavoro agile	2020	2021
Numero corsi attivati	22	27
Giornate totali di formazione	90	235
Numero destinatari	950	603

## IL MODELLO APPLICATIVO DEL LAVORO AGILE: LAYOUT, SPAZI E LOGISTICA

Il lavoro agile si configura come un cambiamento strategico che impatta anche sullo spazio di lavoro coinvolgendo, di conseguenza, le persone e i processi.

Nel mondo digitalizzato, non solo le mansioni e le competenze professionali sono diverse ma anche l'organizzazione, i tempi e gli spazi. Con il lavoro agile gli spazi vanno ripensati: la scrivania diventa liquida e digitale e la classica concezione di ufficio cede il posto al luogo di lavoro. Quest'ultimo è caratterizzato dall'essere molteplice, differenziato e flessibile a seconda delle necessità lavorative del momento.

Se quindi una determinata attività può essere più produttiva se svolta in un contesto facilitatore di silenzio e concentrazione, un'altra, all'inverso, può beneficiare di spazi, anche virtuali e non necessariamente formali, in cui scambiarsi idee, feedback, proposte.

In base alla logica di adattare in modo funzionale attività e spazio è stato gestito il lavoro agile in tempo pre-covid, tenendo conto in particolare di quelle attività che necessitavano di concentrazione e di approfondimento e che beneficiavano di ambienti silenziosi e con poche interferenze; durante la pandemia è stato invece necessario dare al maggior numero possibile di dipendenti la possibilità di lavorare da casa.

Il prossimo step, nel percorso verso la dematerializzazione della postazione di lavoro, sarà l'avvio del desk sharing per una parte del personale, a seguito della sperimentazione avvenuta nel corso del 2021, che offrirà la possibilità, grazie all'utilizzo di postazioni di lavoro standardizzate, di poter occupare i desk disponibili all'interno di un ampio spazio grazie ad un sistema di prenotazione tramite App. Verranno inoltre predisposte per ogni Area delle postazioni dotate della strumentazione adeguata ad accogliere dipendenti con diverse necessità, al fine di garantire la massima flessibilità possibile per il

lavoratore e rendere alcune postazioni sottoutilizzate una risorsa per l'Ente in termini di efficienza.

### I NUMERI DELLA TECNOLOGIA

SALUTE DIGITALE	BASELINE 2021	Target 2022
N. di dispositivi (PC portatili) a disposizione per lavoro agile	199	209
N. di dispositivi (PC portatili) a disposizione per telelavoro	39	42
N. di dispositivi (cellulare) a disposizione per lavoro agile	0 <sup>1</sup>	
N. dispositivi softphone disponibili per lavoro agile	196	240
% di dipendenti che hanno a disposizione VPN per lavoro agile	100%	100%
Intranet	Nuova release	
% applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100%
% banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%
% dipendenti con firma digitale	23%	25%

# FABBISOGNI DEL PERSONALE

Con delibera n. 161 del 20 dicembre 2021 è stato approvato il Piano triennale del Fabbisogno di personale 2022-2024, documento propedeutico all'avvio delle procedure di reclutamento, i cui contenuti sono strettamente correlati all'attività di programmazione complessivamente intesa; la giusta scelta delle professionalità e delle relative competenze professionali appaiono un presupposto indispensabile per ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche e per meglio perseguire gli obiettivi di performance organizzativa. Un'accurata analisi preliminare rispetto alla stesura del piano risulta indispensabile per l'individuazione del corretto dimensionamento quantitativo in relazione ai driver esterni di domanda e alla tipologia di competenze necessarie, focalizzando le necessità non solo su logiche di sostituzione, ma anche sul bisogno di acquisire nuove competenze e contenuti professionali in ragione dei mutamenti tecnologici e del crescente rilievo assunto dai processi digitali.

Con il D. Lgs. n. 75/2017, il legislatore ha superato il concetto di dotazione organica con quello del fabbisogno effettivo di personale; l'assetto organizzativo delle P.A. viene affidato ad un piano essenzialmente gestionale di natura dinamica.

Al fine di orientare le P.A. nella predisposizione dei rispettivi piani, il Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione ha emanato apposite linee guida (decreto 8 maggio 2018). Punto centrale del decreto è la concretizzazione della dotazione organica in dotazione di spesa potenziale massima, limite entro il quale è consentito procedere annualmente alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della consistenza di personale, in base ai nuovi fabbisogni.

Da qui nasce la necessità di costruire i contenuti dei piani anche in termini finanziari; in tale costruzione il valore iniziale della spesa massima potenziale deve essere calcolato attribuendo i valori derivanti dagli oneri di personale come emergenti dalla vigente dotazione organica.

Si riporta la dotazione organica definita dal Ministero a seguito del processo di accorpamento delle Camere di commercio di Milano, di Monza e Brianza e di Lodi, determinata in n. 443 unità di personale complessive:

CATEGORIA	DOTAZIONE ORGANICA	Spesa potenziale massima (*) - €-
Dirigenti	11	660.630,64
D	113	3.646.276,82
C	255	7.463.931,32
B	61	1.599.277,50
A	3	73.633,48
TOTALE	443	13.443.749,76

**DOTAZIONE ORGANICA  
POST ACCORPAMENTO**

\* Il totale della spesa è determinato con riferimento al solo trattamento fondamentale tabellare previsto dai vigenti C.C.N.L. Comparto Funzioni Locali del personale dirigente e non dirigente. L'importo è comprensivo degli oneri riflessi e IRAP. La spesa potenziale massima è calcolata alla data del 1/12/2021.

Dopo quattro anni dalla conclusione della fase di accorpamento, è risultato opportuno rimodulare la dotazione organica in modo più rispondente alle esigenze del nuovo Ente, che ha recentemente adottato nuovi profili professionali e ai bisogni dell'utenza emersi in questo arco temporale, come di seguito esposto:

CATEGORIA	DOTAZIONE ORGANICA definita in sede di accorpamento	NUOVA DOTAZIONE ORGANICA al 1/12/2021	Spesa potenziale massima (*) - €-
Dirigenti	11	11	660.630,64
D	113	115	3.695.657,84
C	255	271	7.932.256,72
B	61	43	1.127.288,53
A	3	1	24.544,49
TOTALE	443	441	13.440.378,22

**DOTAZIONE ORGANICA  
AL 1/12/2021**

Il vincolo della spesa potenziale massima è rispettato poiché tale valore risulta superiore alla somma della spesa del personale in servizio e della spesa massima prevista dalle facoltà assunzionali.

Spesa potenziale massima (*) - €-	Spesa del personale al 1/12/2021	Spesa massima derivante dalle facoltà assunzionali **	Somma spesa personale al 1/12/2021 e spesa massima derivante dalla facoltà assunzionali- €-
€ 13.440.378,22	€ 11.215.546,18	€ 925.771,84	€ 12.141.318,02

**RISPETTO DEL  
VINCOLO DI SPESA**

Al fine di ottemperare all'obbligo di ricognizione di cui all'art. 33 del D.lgs. n. 165/2001, le tabelle precedenti evidenziano che non vi è personale in soprannumero, né eccedenza di personale rispetto alla dotazione organica rimodulata.

\* Il totale della spesa è determinato con riferimento al solo trattamento fondamentale tabellare previsto dai vigenti C.C.N.L. Comparto Funzioni Locali del personale dirigente e non dirigente. L'importo è comprensivo degli oneri riflessi e IRAP. La spesa potenziale massima è calcolata alla data del 1/12/2021.

\*\* Lo spazio assunzionale indicato, corrispondente a € 925.771,84 deriva dalla somma del valore delle cessazioni anno 2021 (pari a € 549.664,25) e del valore delle cessazioni degli anni precedenti (pari a € 376.107,59).

## TURNOVER: CESSAZIONI, MOBILITÀ, ASSUNZIONI

Negli ultimi anni, causa il susseguirsi di disposizioni legislative vincolistiche in materia di assunzioni e di numerosi pensionamenti, anche dovuti alla nota “quota 100”, il turnover evidenzia un netto saldo negativo:

ANNO	CESSAZIONI Pensionamenti, dimissioni volontarie...	MOBILITA' Verso altri Enti	ASSUNZIONI	SALDO
2018	13	0	1	- 12
2019	25	2	0	- 27
2020	21	1	5 <sup>1</sup>	- 17
2021 dati	22	3	34 <sup>2</sup>	+9



In merito alla situazione occupazionale del personale appartenente alle categorie protette e il rispetto delle norme sul collocamento obbligatorio dei lavoratori, di cui alla Legge n. 68/1999, la Camera attualmente occupa n. 27 dipendenti disabili.

Nel corso del 2021 i nuovi ingressi non hanno consentito di soddisfare a pieno i bisogni di nuove professionalità dell'Ente, specie in questa stagione di forte rilancio dopo la pausa forzata dovuta alla pandemia. Emerge la necessità di acquisire forti e qualificate competenze non solo di tipo specialistico ma anche più trasversali quali quelle digitali necessarie per elaborare le informazioni, per la comunicazione, per creare i contenuti e quelle non meno rilevanti collegate alla capacità di gestire progetti complessi. I profili delle risorse che andranno individuate dovranno insistere sui nuovi profili professionali, adottati con determina del Segretario generale n. 968/2021 e caratterizzati da una maggior rispondenza ai mutati fabbisogni professionali dell'Ente, in linea con il processo di riforma delle Pubbliche Amministrazioni e con maggiori competenze digitali e progettuali.

<sup>1</sup> di cui 3 a seguito di selezione interna e 2 per mobilità esterna

<sup>2</sup> di cui 4 a seguito di selezione interna

## POSSIBILITA' ASSUNZIONALI

In sintesi, le possibilità assunzionali per l'anno 2022 pari a euro 925.771,84 consentono di avviare le procedure per l'assunzione di n. 5 unità cat. D e n. 26 unità cat. C. Al fine di valorizzare le risorse interne, la Camera di Commercio intende prevedere nel triennio di riferimento selezioni riservate ai dipendenti, secondo le modalità che saranno definite nel prossimo rinnovo contrattuale e nel rispetto dei vincoli posti dalla vigente normativa in materia di assunzione di personale. Tali procedure saranno meglio dettagliate nei futuri piani annuali.

Si rammenta inoltre che il nostro Ente, con delibera di Giunta n. 21 del 31/01/2022 ha approvato il Piano delle azioni positive 2022 - 2024, in cui sono definite le azioni positive come "misure volte alla rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione delle pari opportunità dirette a favorire l'occupazione femminile e realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro".

Infine, va ricordato che nell'ottica di rafforzare il connubio tra giovani e sistema imprenditoriale, la Camera di Commercio ha sempre investito sui giovani, offrendo uno spazio formativo dedicato ad ampliare, qualitativamente e quantitativamente, il livello delle conoscenze scolastiche, permettendo loro di avere un contatto concreto con le realtà organizzative e con i loro bisogni. Attraverso i tirocini l'Ente concorre da un lato, alla formazione del capitale umano cui imprese e pubbliche amministrazioni potranno attingere e, dall'altro, all'orientamento della progettualità lavorativa dei tirocinanti permettendo anche di individuare quegli ambiti che offrono maggiori prospettive e opportunità d'impiego. Questo in stretta collaborazione con gli istituti universitari e gli altri enti formativi lombardi che si fanno da promotori dell'esperienza di stage. La collaborazione tra istituti di formazione e Camera di Commercio può condurre inoltre a sviluppare percorsi di istruzione e formazione orientati alle nuove necessità del mercato del lavoro e alle tematiche emergenti quali, per esempio,

l'internazionalizzazione, l'innovazione tecnologica, l'orientamento all'utente. Nel corso dell'ultimo triennio l'Ente ha gestito annualmente l'inserimento di ben n. 40 stagisti che corrispondono a circa 32 posizioni di stage presso le diverse strutture camerali. I percorsi di stage sono proseguiti anche durante la pandemia attraverso attività svolte da remoto.

2022-24

## FORMAZIONE

L'attività formativa proposta dall'Ente vuole essere di supporto ai processi di sviluppo in corso e agli obiettivi futuri prefissati. Risulta infatti evidente come la risposta ad un mercato attivo e in continuo cambiamento, come quello del territorio di riferimento della Camera, non può essere rappresentata solamente dalla dotazione di strumenti adeguati e tecnologie all'avanguardia, ma anche dall'attivazione di percorsi di formazione del personale, che consentano la padronanza di strumenti digitali.

Nel 2021 la Camera di Commercio ha visto l'ingresso di nuovi dipendenti, per i quali sono stati progettati corsi in grado non solo di conferire le skills necessarie allo svolgimento della propria attività, ma soprattutto una visione più ampia dell'attività camerale, così da rendere evidenti le interdipendenze tra le diverse Aree di cui è composta. Questo obiettivo è stato raggiunto da un lato tramite webinar di approfondimento sulle tematiche più tecniche, dall'altro da un'attività di affiancamento che ha permesso a tutti i nuovi arrivati di svolgere una settimana lavorativa in ognuna delle Aree di cui è composto l'Ente. In contemporanea a questa rotazione è stato portato avanti un approfondimento sul tema del Design Thinking, così da fornire gli strumenti per approcciare l'attività lavorativa con una mentalità «out of the box» e creativa, in grado non solo di adattarsi alla situazione attuale ma anche di proporre novità in grado di aumentare l'efficienza e l'efficacia dell'attività svolta dall'Ente.

Il Design Thinking è però uno strumento importante che non deve essere messo a disposizione solo dei neoassunti. Sono stati pensati due percorsi aperti a tutti i dipendenti dell'Ente su questo tema: uno sul ripensamento dei processi interni dell'Ente e l'altro rivolto al rinnovamento dei servizi offerti all'utenza. I partecipanti verranno suddivisi in team che dovranno poi produrre proposte concrete.

L'attività di formazione della Camera propone anche la continuazione

dei cicli iniziati negli anni precedenti, a fianco di novità in grado di intercettare le nuove necessità emerse e i trend più recenti.

Giunge a conclusione nel 2022 il percorso di approfondimento sul Change Management, dedicato a dirigenti e responsabili, inteso come il cambio di mentalità necessario per una gestione ottimale della conflittualità e la capacità di proporre soluzioni nuove e divergenti.

Il personale sarà inoltre coinvolto in un percorso di self empowerment finalizzato a migliorare la responsabilizzazione ed il coinvolgimento dei collaboratori, aumentare il livello di autonomia individuale e diffondere la cultura del servizio alle imprese e agli utenti.

Anche le soft skills saranno un'area di grande rilevanza nel 2022: viene infatti portato a conclusione il percorso legato al Project management, che approfondirà le tematiche di pianificazione ed esecuzione di progetti dando seguito al corso di base già svolto precedentemente. Per gli operatori agli sportelli è stato predisposto un corso ad hoc sulla Customer Care, per poter migliorare l'efficacia della propria comunicazione e gestire al meglio eventuali conflitti.

Come negli anni precedenti, verranno svolti corsi per il miglioramento della lingua inglese e delle Digital skills riguardanti gli applicativi di maggiore utilizzo: Excel, G-Suite e piattaforme per la gestione dei webinar, con approfondimenti sulle tecniche di comunicazione legate a questi strumenti. Sarà inoltre sviluppata un'attività di formazione tecnico-specialistica con soggetti esterni all'Ente in materie quali ppalti e gestione del personale.

La formazione obbligatoria, oltre ai corsi sulla sicurezza per i nuovi assunti e quelli di aggiornamento per tutti i dipendenti, prevede un focus sul tema della privacy con una serie di incontri focalizzati sul corretto trattamento dei dati personali, la sicurezza informatica e la valutazione del rischio.





# MONITORAGGIO

## MODALITA' DI MONITORAGGIO

In questo capitolo sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio, incluse le rilevazioni di soddisfazione degli utenti, nonché i soggetti responsabili. Il monitoraggio del Valore pubblico e della Performance operativa avverrà in ogni caso secondo le modalità stabilite dal decreto legislativo n. 150 del 2009, in particolare ai seguenti articoli:

- 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;
- 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.

### MONITORAGGIO PERFORMANCE

La Camera di Commercio di Milano Monza Brianza e Lodi, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti nonché della crescita delle competenze professionali del suo personale, effettua il monitoraggio degli obiettivi e delle iniziative annuali tramite

un applicativo dedicato/personalizzato che permette di avere, non solo, un quadro definito della situazione attuale corrente, ma anche di quella degli scorsi anni.

Semestralmente sono aggiornati gli obiettivi di Area. Obiettivi ed iniziative, declinati sulla base di indicatori e target, vengono aggiornati trimestralmente dai responsabili delle singole unità organizzative, con l'inserimento dello stato di avanzamento dei lavori e con la possibilità di evidenziare note e/o criticità inerenti allo sviluppo delle attività.

L'applicativo è costantemente monitorato/aggiornato dall'ufficio organizzazione della Camera che coordina l'attività di implementazione dei dati, fornendo supporto ed assistenza ai singoli uffici ed effettuando verifiche periodiche sull'effettivo raggiungimento di obiettivi ed iniziative, anche tramite la raccolta di documentazione ad hoc e controlli a campione.

La suddetta attività di monitoraggio è propedeutica alla fase di valutazione della performance del personale.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, condiviso tra Amministrazione e RSU, si basa su una "piattaforma professionale" che definisce specifiche popolazioni aziendali (responsabili, collaboratori e addetti) e si fonda sulla valutazione degli apporti individuali dei dipendenti (performance individuale) e sul raggiungimento degli obiettivi strategici camerali (performance organizzativa).



È strutturato per il monitoraggio delle prestazioni, delle competenze, delle conoscenze e dei comportamenti organizzativi di tutto il personale non dirigente ed anche per la predisposizione del piano di formazione individuale e per le eventuali progressioni economiche orizzontali.

L'intero processo di valutazione è completamente informatizzato e le schede di valutazione sono rese disponibili sull'applicativo di gestione del personale per la visualizzazione, compilazione, validazione e archiviazione annuale.

Questo processo impone l'individuazione di un sistema premiante fondato sul merito e sulla valutazione organica e strutturata ed in una logica a cascata.

I compensi della produttività sono erogati al termine dell'iter di valutazione, a seguito di un colloquio finale con il valutato.

È infine costituita, all'interno della Camera, una cabina di monitoraggio, composta dal Segretario generale e dai dirigenti coordinati dal dirigente dell'Area Personale, per vigilare sulla corretta applicazione del sistema.

### MONITORAGGIO OIV

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. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, redigono e pubblicano sul sito istituzionale entro il 30 giugno di ogni anno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione, che evidenzia a consuntivo, i risultati organizzativi

e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

\* \* \*

*Secondo le indicazioni di ANAC, il monitoraggio delle misure anticorruzione e della trasparenza assume un ruolo centrale nel sistema di gestione del rischio in quanto le evidenze, in termini di criticità o di miglioramento che si possono trarre, guidano le amministrazioni nell'apportare tempestivamente le modifiche necessarie e nella elaborazione del successivo PTPCT.*

*La funzione di monitoraggio e riesame sulla situazione delle misure anticorruzione e trasparenza previste e sul rispetto delle politiche indicate nell'apposita sezione è di competenza del RPCT che a tal fine opera in collaborazione con l'UO Compliance, con i Responsabili di UO referenti per i processi attenzionati e i relativi Dirigenti e con l'OIV.*

Il monitoraggio avviene con le modalità e nelle tempistiche di seguito indicate.

### MONITORAGGIO ANTICORRUZIONE

Modulo G. Zoom Anticorruzione: l'applicativo, di recente implementato per mappare e valutare i rischi di processo in collaborazione con gli uffici, consente al RPCT di valutare l'idoneità delle singole misure specifiche di trattamento del rischio ed è strutturato anche per effettuare la verifica continuativa del loro stato di attuazione con riferimento a tutti i processi mappati, a partire dal coinvolgimento dei diretti responsabili.

Si prevede di implementare quest'ultima funzione nel corso del 2022, tramite indicazione all'interno del sistema delle strutture dei responsabili di ciascuna misura specifica e delle relative tempistiche di attuazione, in funzione di un controllo di attuazione da attuare entro il mese di luglio.

Piattaforma ANAC – Monitoraggio attuazione del PIAO: la funzione predisposta dall'Autorità consente di verificare annualmente (di norma entro novembre dell'anno T0) lo stato delle misure adottate, in particolare ponendo sotto osservazione 10 categorie di misure generali e obbligatorie, 8 tipologie di misure specifiche, queste ultime declinate per singolo processo, la gestione del rischio, nonché gli eventuali procedimenti penali e disciplinari e le segnalazioni Whistle-blowing intercorsi. Le risultanze del monitoraggio vengono utilizzate per programmare le misure dell'anno T1, secondo una logica ciclica che favorisce il continuo miglioramento del processo di gestione del rischio, in conformità a quanto indicato nell'allegato 1 del PNA 2019-2021.

Piattaforma ANAC – Relazione del RPCT relativa all'attuazione del Piano: la Relazione viene prodotta annualmente (di norma entro gennaio dell'anno T1) tramite il servizio di generazione automatica presente sulla piattaforma Anac a valle del monitoraggio di cui al punto precedente. Entro il 15 dicembre di ogni anno (salvo diverse disposizioni ANAC) la relazione viene inviata all'OIV (ai fini della verifica di coerenza con il Piano performance di cui all'art. 1 c. 8bis L. 190/2012 e art. 44 del d.lgs 33/2013) e all'organo di indirizzo dell'Amministrazione, e viene pubblicata nel sito Amministrazione trasparente, come previsto dall'art. 1 c. 14 della Legge 190/12 citata.

### MONITORAGGIO TRASPARENZA

Verifica biennale della completezza e tempestività delle pubblicazioni nel sito Amministrazione trasparente

E' svolta dal RPCT ai sensi dell'art. 43, co. 1, del d.lgs. n. 33/2013, e mira a verificare il rispetto dello Scadenziario annesso al Presente Piano che regola i flussi informativi per la pubblicazione dei dati, individua gli uffici responsabili delle pubblicazioni e dettaglia i termini temporali delle stesse.

Verifica e attestazione annuale del regolare funzionamento dei flussi informativi per la pubblicazione dei dati nella sezione Amministrazione trasparente.

E' svolta dall'OIV con il supporto del RPCT, ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. g), del d.lgs. n. 150/2009 e mira a verificare la completezza, l'aggiornamento e l'apertura del formato dei documenti pubblicati in specifiche Sezioni del sito Amministrazione trasparente annualmente indicati da ANAC con apposita delibera (c.d Griglia di rilevazione). Per la rilevazione l'ufficio si avvale della specifica funzione presente sulla piattaforma ANAC.

Verifica puntuale circa la completezza ed esaustività di specifiche sezioni

E' effettuata a seguito di modifiche normative o organizzative che incidono sui contenuti da pubblicare. La verifica rileva anche il grado di informatizzazione del flusso per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione Amministrazione trasparente

Monitoraggio accesso agli atti, dati e informazioni detenute dalla Camera di commercio

E' effettuato attraverso la tenuta da parte dell'URP del "Registro degli accessi" contenente l'esito delle istanze e la rilevazione continua dei dati relativi alle tipologie di istanze pervenute (accesso documentale, civico e generalizzato) e delle informazioni fornite all'utente.

### MONITORAGGIO AZIONI POSITIVE

Per quanto riguarda il monitoraggio dei risultati connessi alle azioni volte alla promozione delle pari opportunità, il Comitato unico di garanzia dell'Ente (CUG), entro il 31 marzo di ogni anno, a predisporre e trasmette all'organo di indirizzo politico-amministrativo e all'OIV, una Relazione che illustra l'attuazione delle iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e conciliazione vita-lavoro previste nell'anno precedente.