

# PIAO

*Piano Integrato di Attività e Organizzazione*  
**2023 - 2025**



# SOMMARIO

PREMESSA	3
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
- MISSIONE E VALORI	20
- OBIETTIVI STRATEGICI	21
- VALORE PUBBLICO	22
- OBIETTIVI OPERATIVI	27
- PERFORMANCE	29
- OBIETTIVI INDIVIDUALI	37
- SEMPLIFICAZIONE, DIGITALIZZAZIONE, ACCESSIBILITA'	42
- AZIONI POSITIVE PER LE PARI OPPORTUNITA'	43
- PIANIFICAZIONE DELLE MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	46
- TRASPARENZA	63
SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	
- AZIONI DI SVILUPPO E RICONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA	65
- ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO A DISTANZA	66
- FABBISOGNI DEL PERSONALE	72
- FORMAZIONE	78
SEZIONE 4: MONITORAGGIO	80



# PREMESSA

L'articolo 6 del D.L. n. 80/2021 (convertito dalla L. n. 113/2021) ed il successivo DPR 81/2022, con il D.M. 24/6/2022 a completamento del quadro normativo di riferimento, hanno previsto che tutte le Pubbliche Amministrazioni con più di cinquanta dipendenti annualmente adottino il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Si tratta di un documento di programmazione unico, che accorpa, in un'ottica di massima semplificazione e razionalizzazione, molti degli atti di pianificazione delle Pubbliche Amministrazioni: il Piano della performance, il Piano delle azioni positive, il Piano di prevenzione della corruzione, il Piano organizzativo del lavoro agile, il Piano dei fabbisogni di personale e il Piano di razionalizzazione dell'utilizzo delle dotazioni strumentali<sup>1</sup>.

L'integrazione tra i diversi livelli di programmazione ha l'obiettivo di assicurare la piena 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 L. 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.

Nella sezione inoltre sono inclusi:

- gli obiettivi di semplificazione e digitalizzazione;
- le azioni finalizzate a realizzare l'accessibilità fisica e digitale dei cittadini;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.
- 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 a distanza, 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.

Il PIAO 2023-25 recepisce gli obiettivi strategici individuati nella Relazione previsionale e programmatica 2023, in attesa della definizione del Programma di mandato. In corso d'anno il documento potrebbe essere aggiornato alla luce delle linee strategiche pluriennali che saranno varate dal Consiglio camerale.

<sup>1</sup>Le misure di razionalizzazione dell'utilizzo delle dotazioni strumentali (L. n. 244/2007 art. 2 comma 594 lettera a) sono riportate nell'allegato C del PIAO. Per ragioni di completezza e semplificazione amministrativa il documento comprende anche le misure relative all'utilizzo delle autovetture di servizio e dei beni immobili (L. n.244/2007 art. 2 comma 594 lettera b e c).



# 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

### 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

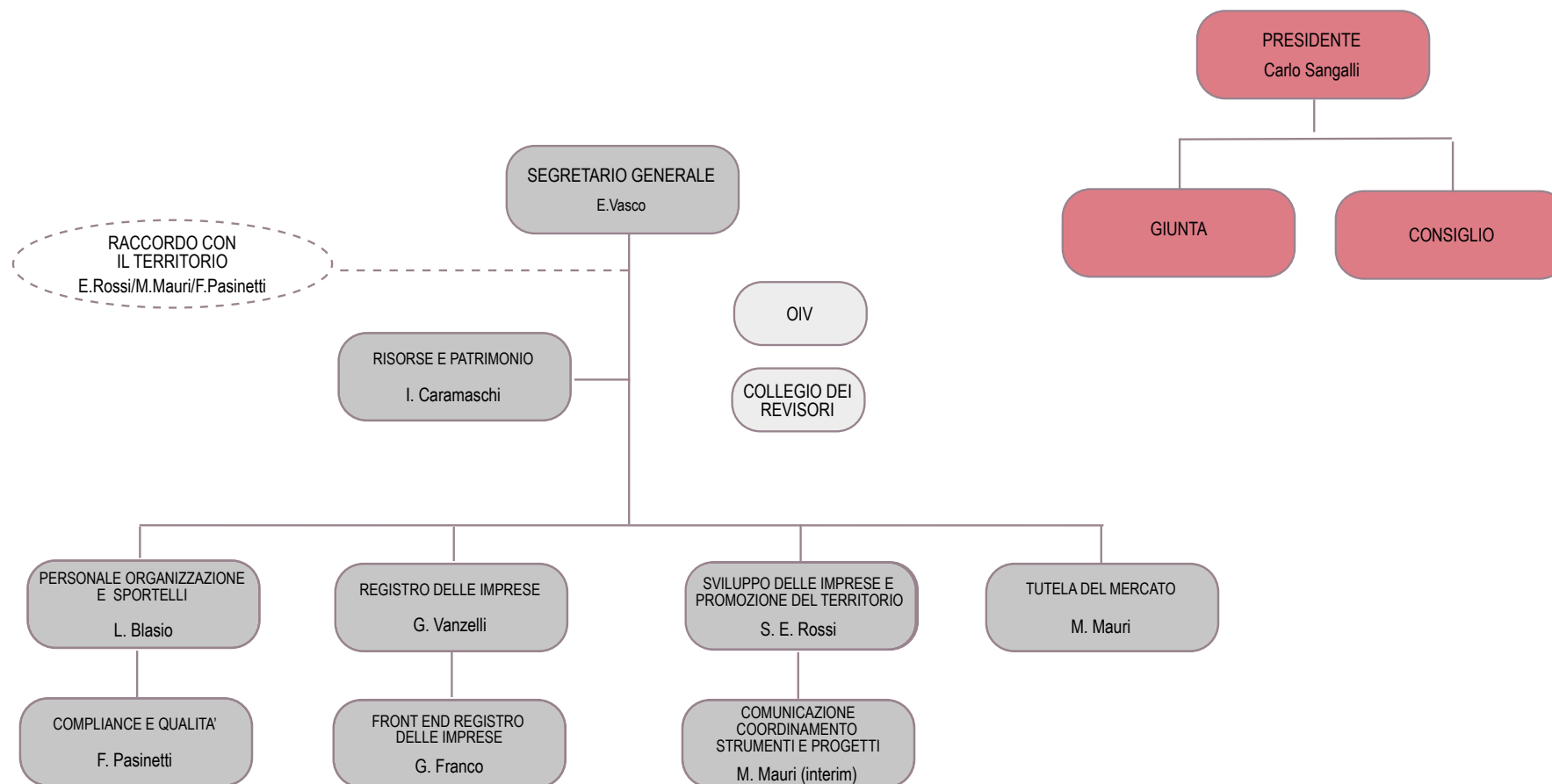
Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale  
Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile  
Tenuta Albo gestori ambientali

### TURISMO E CULTURA

Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali

# 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: 7 Aree di linea e 1 Area di staff

LE UNITA'  
ORGANIZZATIVE

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

IL PERSONALE

2022: n. 377

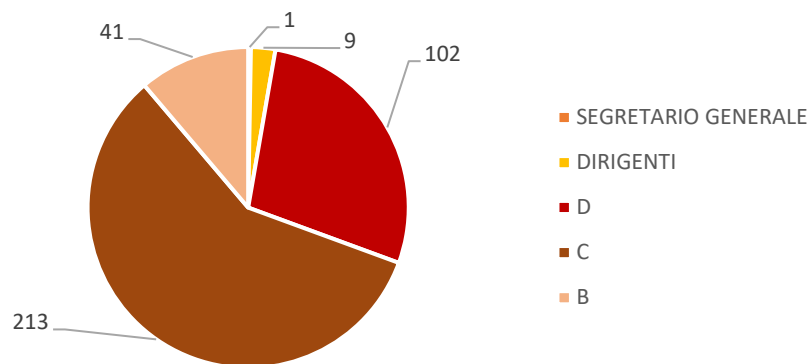


# RISORSE UMANE

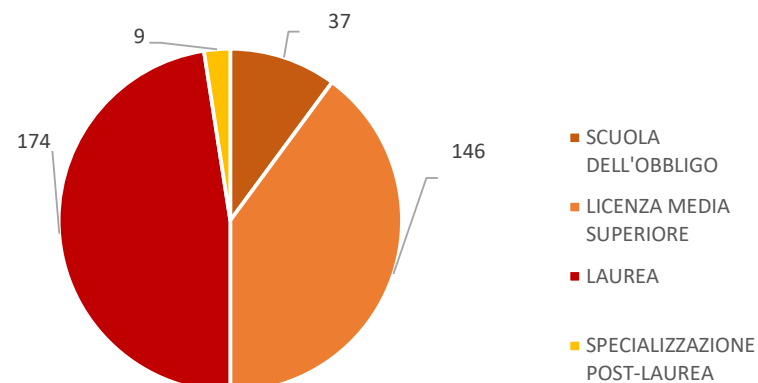
Fonte: Conto annuale (anno 2022, riferito al 2021)

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	
SEGRETARIO GENERALE	1		1				1	1
DIRIGENTI	10	4	5			4	5	9
D	115	36	56		10	36	66	102
C	271	57	117	6	33	63	150	213
B	43	13	23	1	4	14	27	41
A	1							
	<b>441</b>	<b>110</b>	<b>202</b>	<b>7</b>	<b>47</b>	<b>117</b>	<b>249</b>	<b>366</b>

DIPENDENTI PER CATEGORIA



DIPENDENTI PER TITOLO DI STUDIO



# BILANCIO. LE RISORSE ECONOMICHE

## STATO PATRIMONIALE

Attivo dello stato patrimoniale	2019	2020	2021
Immobilizzazioni immateriali	267.727,86	1.538.670,96	2.085.903,41
Immobilizzazioni materiali	48.447.632,39	36.480.630,37	35.856.159,85
Immobilizzazioni finanziarie	183.720.680,48	189.827.262,08	200.908.582,50
<b>Immobilizzazioni totali</b>	<b>232.436.040,73</b>	<b>227.846.563,41</b>	<b>238.850.645,76</b>
Rimanenze	238.595,53	308.857,37	513.476,46
Crediti di funzionamento	11.556.681,44	11.402.555,15	8.937.839,12
Disponibilità liquide	153.280.304,78	175.670.166,65	186.037.485,19
<b>Totale attivo circolante</b>	<b>165.075.581,75</b>	<b>187.381.579,17</b>	<b>195.488.800,77</b>
<b>Ratei e risconti attivi</b>	<b>201.433,40</b>	<b>770.224,46</b>	<b>759.184,67</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>397.713.055,88</b>	<b>415.998.367,04</b>	<b>435.098.631,20</b>

Passivo e patrimonio netto dello stato patrimoniale	2019	2020	2021
Debiti di finanziamento	1.509.732,85	1.257.270,81	995.431,40
Trattamento di fine rapporto	23.170.014,77	21.638.207,08	22.103.930,06
Debiti di funzionamento	41.837.063,86	45.463.961,01	46.830.594,58
Fondo per rischi e oneri	26.724.276,66	22.539.971,23	27.862.069,22
Ratei e risconti passivi	397.473,45	1.894.279,14	1.439.116,00
<b>Totale passivo</b>	<b>93.638.561,59</b>	<b>92.793.689,27</b>	<b>99.231.141,26</b>
Avanzo patrimoniale	247.194.883,37	255.004.557,68	260.360.381,58
Risultato economico dell'esercizio	7.809.674,31	5.355.823,9	6.432.174,9
Riserva da partecipazioni	49.069.936,61	62.844.296,19	69.074.933,51
<b>Patrimonio netto</b>	<b>304.074.494,29</b>	<b>323.204.677,77</b>	<b>335.867.489,94</b>
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>	<b>397.713.055,88</b>	<b>415.998.367,04</b>	<b>435.098.631,20</b>

# BILANCIO. LE RISORSE ECONOMICHE

## CONTO ECONOMICO

Voci di oneri e proventi	CONSUNTIVO 2021	PRE CONSUNTIVO 2022	PREVENTIVO 2023
<b>Proventi correnti</b>	<b>106.419.191</b>	<b>110.189.635</b>	<b>100.408.237</b>
Diritto Annuale	68.468.358	72.740.057	60.033.506
Diritti di Segreteria	32.667.535	33.258.708	35.659.000
Contributi trasferimenti e altre entrate	2.927.870	3.474.262	4.229.123
Proventi da gestione di servizi	2.150.809	716.608	486.608
Variazione delle rimanenze	204.619	0	0
<b>Oneri correnti</b>	<b>109.320.280</b>	<b>112.731.102</b>	<b>101.463.237</b>
Personale	18.642.105	18.446.512	20.879.614
Funzionamento	27.826.285	27.513.685	26.761.710
Interventi economici	29.154.958	32.504.279	24.216.555
Ammortamenti	4.616.319	4.714.844	4.998.184
Accantonamenti	29.080.614	29.551.783	24.607.174
Risultato della Gestione Corrente	-2.901.089	-2.541.467	-1.055.000
Risultato della Gestione Finanziaria	348.792	71.646	112.000
Risultato della Gestione Straordinaria	3.918.746	4.532.153	943.000
Rivalutazione/Svalutazione attivo patrimoniale	5.065.726	0	0
<b>Avanzo / Disavanzo d'Esercizio</b>	<b>6.432.175</b>	<b>2.062.332</b>	<b>0</b>
<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>			
Immobilizzazioni immateriali	1.040.037	693.512	205.500
Immobilizzazioni materiali	3.499.796	5.097.513	13.056.470
Immobilizzazioni finanziarie	174.602	60.000	60.000
<b>Totale Investimenti</b>	<b>4.714.435</b>	<b>5.851.025</b>	<b>13.321.970</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	2021	MEDIA CLUSTER CAMERE GRANDI	VALORE SEGNALETICO
Indice equilibrio strutturale	SE	25,4%	20,7%	25,4%	15,4%	se negativo
Equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione	SE	95,9%	104,2%	100,8%	104,7%	se > 100%
Equilibrio economico della gestione corrente	SE	97,8%	106,3%	102,7%	105,9%	se > 100%
Indice di struttura primario	SP	130,8%	141,9%	140,6%	128,4%	se < 100%
Indice di liquidità immediata	SF	223,9%	258,8%	249,8%	201,9%	se < 100%
Margine di struttura finanziaria	SF	240,8%	275,6%	261,7%	228,9%	se < 100%

Fonte: Pareto Unioncamere

### SOSTENIBILITA' ECONOMICA

Lo squilibrio economico della gestione corrente con valori degli indici nel 2021 leggermente al di sopra del 100% (ma ben al di sotto della media cluster e in netta riduzione rispetto al 2020) è stato più che compensato dai risultati positivi della gestione finanziaria, straordinaria e dalla rivalutazione dell'attivo patrimoniale. L'equilibrio strutturale con un indice pari al 25,4% (+5% rispetto al 2020) mostra che i proventi propri a disposizione hanno finanziato la gran parte degli interventi promozionali effettuati nell'esercizio 2021.

### 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

## 1. CONTESTO SOCIOECONOMICO

L'orizzonte dell'analisi copre le province lombarde di Milano, Monza Brianza e Lodi, le cui tendenze più significative vanno interpretate alla luce dello stato del più ampio contesto socioeconomico nazionale e sovranazionale.

Il quadro prospettico dell'economia globale risente fortemente degli scenari geopolitici e sociali conseguenti all'invasione russa dell'Ucraina e alla persistenza della pandemia da Covid-19. L'incremento dell'inflazione di entità eccezionale – superiore a quella osservata negli ultimi decenni - sta diventando un fattore centrale nella dinamica dell'economia globale, aprendo in prospettiva a possibili scenari di recessione innescati, oltre che dall'erosione del potere di acquisto delle famiglie, anche dall'inasprimento delle politiche finanziarie da parte delle banche centrali nel tentativo di tenere sotto controllo il quadro monetario e reale.

In tal senso, le previsioni contenute nel World Economic Outlook di ottobre 2022 (Fondo Monetario Internazionale, 2022) evidenziano un consistente rallentamento della crescita globale che si collocherà al +2,7% nel 2023 (-3,3 punti percentuali rispetto al 2021), riflettendo i significativi rallentamenti delle maggiori economie. Con riferimento alle Economie Avanzate, per Eurozona e Stati Uniti si stima una riduzione significativa rispetto all'anno precedente (rispettivamente, - 2,6 e - 0,6 punti percentuali). Stesso dicasi per la dinamica cinese (-1,2 punti percentuali) che si rifletterà a cascata anche sui partner commerciali dell'Asia attraverso una diminuzione dell'import cinese da tali aree, impattando su delle economie già duramente provate dal rafforzamento del dollaro.

Anche per le Economie Emergenti si osserverà una riduzione della crescita, che tuttavia si assesterà sui medesimi saggi di crescita nel

biennio 2022-2023 (+3,7%).

Relativamente all'Italia, le stime del PIL per il 2022 avevano evidenziato un quadro di crescita, seppure con scale di intensità differenti a seconda della fonte consultata: +3,2% secondo il Fondo Monetario; +3,4% secondo OCSE; +3,5% secondo Prometeia. Lo scenario subirà invece un rilevante ridimensionamento nel 2023. Il Fondo Monetario Internazionale colloca infatti l'Italia in recessione (-0,2%), a causa di una netta contrazione dei consumi (-0,4%) e di un saggio degli investimenti in sostenuta decelerazione (+3,1%) mentre OCSE e Prometeia stimano per il 2023 un significativo rallentamento che manterrà comunque la dinamica dell'economia italiana sopra lo zero: +0,4% l'Ocse e +0,1% Prometeia. La tenuta dello scenario è tuttavia condizionata dalla persistenza dell'inflazione nel biennio di previsione, trainata dalla crescita dei prezzi del gas. La crisi energetica si preannuncia infatti simile a quanto sperimentato negli anni Settanta con la crisi petrolifera.

Per l'Italia l'unica strada per mitigare gli effetti dello shock energetico sulla dinamica dell'inflazione, quindi su consumi e salari, consiste nel procedere a un'ordinata razionalizzazione dei consumi del gas riducendo i volumi di utilizzo del 15% secondo i piani concordati in sede europea (Save Gas for a safe Winter della Commissione Europea).

Lo scenario per il 2023 certifica una difficoltà complessiva per il territorio di competenza camerale, registrando un significativo rallentamento per l'area metropolitana milanese (+0,8%) e una dinamica negativa sia per Monza Brianza (-0,4%) che per la provincia di Lodi (-0,2%), in linea con le stime di rallentamento per la regione (+0,2%).

Se consideriamo i comparti di attività, il quadro di crescita del 2022



si è riflesso in misura rilevante sui settori economici analizzati dalle indagini condotte per l'area di Milano, Monza Brianza e Lodi e sull'interscambio estero complessivo. Nel corso dei primi tre trimestri del 2022 l'attività manifatturiera ha registrato, in linea con il trend nazionale e della Lombardia, una crescita sostenuta. Rispetto alle media dei primi tre trimestri dello scorso anno, l'incremento della produzione si è manifestato in misura intensa sia nella città metropolitana di Milano (+7,7%) sia nel territorio di Monza e Brianza (+9,2%) mentre per la provincia di Lodi si è riscontrato un incremento meno pronunciato (+5,2%). Se consideriamo i servizi, nella media dei primi tre trimestri del 2022 il fatturato espresso dall'area metropolitana milanese (+18,2%) ha consentito al settore di riportarsi oltre i livelli precedenti alla pandemia. In tale trend si inserisce il recupero del fatturato realizzato dal commercio al dettaglio (+9,2%), tuttavia non ancora sufficiente a colmare il differenziale di performance accumulato durante la pandemia. Passando alla dinamica dell'interscambio estero dell'area di Milano, Monza Brianza e Lodi, nei primi sei mesi del 2022 le esportazioni complessive hanno registrato un incremento (+22,8%) per tutti i territori: Milano (+22,7%), Monza Brianza (+20,2%), Lodi (+31,5%). Si tratta di un saggio di crescita di poco inferiore rispetto a quello messo a segno dalle importazioni (+24,1%), che tuttavia presenta una scala di intensità maggiore per le province di Lodi (+47,4%) e di Monza Brianza (+30,8%), rispetto a quanto registrato per l'area metropolitana di Milano (+21,4%).

A fronte degli stravolgimenti socioeconomici in atto, se era prevedibile la stretta per la quale sarebbe passata la società italiana, quindi quella lombarda, non era altrettanto prevedibile l'effetto di rimbalzo che si sarebbe velocemente prodotto negli assetti degli interessi criminali.

## 2. IMPRESE E RISCHI CORRUTTIVI. L'INQUINAMENTO DELL'ECONOMIA LEGALE IN LOMBARDIA

L'alto tasso di infiltrazione da parte della criminalità organizzata sul

territorio è dato assodato, testimoniato da ultimo dal Monitoraggio sulla presenza mafiosa in Lombardia (PoliS-Lombardia, 2022) che conferma la Città Metropolitana di Milano quale zona nevralgica per gli interessi criminali. In particolare, nell'hinterland sembra essere ancora florido il business legato al narcotraffico, mentre nella città di Milano cresce l'allarme "riciclaggio", favorito dalle condizioni di sofferenza economica e dalla crescente domanda di servizi e attività indotta dall'emergenza sanitaria.

La provincia di Monza Brianza è seconda solo a Milano nel ranking di presenza criminale regionale (DIA, 2020). Accanto ai "reati tipici" di usura, estorsione e traffico di stupefacenti, dalle relazioni della DIA emerge una particolare preoccupazione per l'attività di riciclaggio di denaro, favorita anche dalla presenza di professionisti ed imprenditori complici dei clan attivi sul territorio.

Per la provincia di Lodi, pur non essendoci indicatori di un radicamento profondo nel tessuto economico e sociale, le inchieste "Eypheмос" e "Eypheмос 2" condotte dalla DDA di Reggio Calabria nel corso del 2020, hanno fatto emergere significativi segnali di permeabilità del tessuto imprenditoriale, confermati dalle interdittive antimafia emesse dalla Prefettura di Lodi nei confronti di società facenti capo ad esponenti di 'ndrine calabresi.

La dinamicità del sistema economico, le opportunità di creazione di importanti network di relazioni e di competenze professionali hanno costituito un forte elemento di attrazione per la criminalità, e sono alla base della progressiva espansione della presenza delle mafie su territorio Lombardo. D'altra parte, il rallentamento economico in atto causato dagli strascichi della pandemia e dalle recenti turbolenze geopolitiche ed energetiche, oltre a progredire l'intensità dei fenomeni di sfruttamento del settore privato con attività usuraia, estorsiva, di riciclaggio di denaro sporco, di esercizio abusivo di attività finanziaria, di falsa fatturazione e contraffazione, hanno generato lo sviluppo di mercati nuovi per tipologie e dimensioni nei quali le organizzazioni

mafiose hanno saputo inserirsi con abilità. Il perimetro dei traffici illeciti ha così finito con il ricomprendere, oltre quello dell'edilizia e degli appalti pubblici, i settori: agroalimentare (c.d. "agromafie"), dei rifiuti (c.d. "ecomafie"), sanitario, della finanza e più di recente anche quello del gaming.

Come confermato anche dalle più recenti attività info-investigative [Rapporto semestrale Direzione Investigativa Antimafia, 2020], a questa capacità di adattamento al cambiamento si accompagna da un lato l'ampia disponibilità di liquidità e dall'altro la vulnerabilità dei periodi di grave crisi che offre alle organizzazioni l'occasione di soddisfare i bisogni di imprenditori in difficoltà, penetrando gradualmente nelle loro imprese, o più semplicemente di rilevarle a prezzi pressoché irrisori, o di entrare più facilmente a far parte del loro asset societario fino ad assumerne il completo controllo, tanto da consentire all'imprenditorialità mafiosa di confondersi con quella sana.

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. Turn-over di cariche e partecipazioni, trasferimenti di quote, di aziende, di sede e variazioni di natura giuridica e/o del capitale sociale hanno registrato un incremento del 47% tra il 2019 e il 2020 (Organismo permanente di monitoraggio ed analisi sul rischio di Infiltrazione nell'economia da parte della criminalità organizzata di tipo mafioso, 2021). Il fenomeno sembrerebbe colpire soprattutto il settore immobiliare, dell'hotellerie, della ristorazione e del commercio all'ingrosso, nonché la grande distribuzione.

I report richiamati, così come la preoccupazione manifestata dalle imprese in occasione di indagini dirette, evidenziano quanto i rischi di inquinamento siano stati acuiti in primis dall'emergenza sanitaria da Covid-19. La crisi di interi comparti del commercio e del turismo prodotta dal lockdown, l'incremento della spesa pubblica,

la ricostruzione post pandemica hanno evidenziato le già radicate fragilità legate al tema dell'infiltrazione mafiosa. Fragilità, crepe che nei prossimi anni rischiano di allargarsi, arrivando a minare l'integrità del tessuto economico lombardo e alimentando sfiducia tra cittadini ed imprenditori. Come sostenuto dalla Direzione Investigativa Antimafia (DIA) nella relazione semestrale che analizza l'andamento delle delittuosità delle organizzazioni criminali, la pervasività dell'infiltrazione criminale nell'economia legale e la dinamicità dell'operatività finanziaria anomala si è intensificata nell'ultimo anno (DIA, 2021). Lo testimonia il numero di interdittive emesse nei confronti di imprese ritenute vicine ai sodalizi criminali, nonché la voce stessa degli imprenditori riportata dal sondaggio condotto da Confcommercio delle province di Milano, Lodi e Monza Brianza (PoliS-Lombardia, 2022): il 20% delle aziende intervistate ha risposto di avere ricevuto proposte di prestiti da persone sconosciute, o di acquisto dell'attività a un valore inferiore a quello di mercato o di cessione di quote aziendali. In questa situazione, il 30% degli imprenditori dichiara di sentirsi esposto al pericolo di infiltrazioni della criminalità.

Le ampie tensioni geopolitiche causate dal conflitto in russo-ucraino stanno, inoltre, aumentando anche il rischio di attacchi informatici su larga scala. L'indagine annuale condotta da Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS), condotta a livello globale su oltre 2.700 intervistati, evidenzia come i principali timori delle aziende siano generati da attacchi informatici. In Italia i reati informatici rappresentano un rischio per il 47% delle aziende e per il 27% degli agenti del settore pubblico (PA e Sanità).

Come rilevato dal Monitoraggio dell'antimafia in Lombardia (CROSS, 2021), i fenomeni di estorsione, usura e contraffazione sono quelli per i quali si registra una risposta di contrasto efficace e continua. La Camera di commercio, parte attiva della rete di contrasto di suddetti fenomeni, segue e promuove diverse iniziative e progetti. Con attinenza ai primi due ambiti, esemplare il caso degli Sportelli Legalità

RiEmergo, punti di ascolto per l'informazione e l'accompagnamento alla denuncia degli imprenditori vittime dei fenomeni di racket e usura, nati dalla collaborazione con l'Associazione Libera.

Rilevante è poi il ruolo istituzionale assunto dall'Ente camerale con la gestione, tramite Camera Arbitrale a partire dal 2021, dell'istituto della Composizione Negoziata della Crisi di impresa (CNC) volto a ripristinare l'equilibrio economico delle imprese chiamate a gestire crisi da eccesso di debito, tramite un esperto che faciliti le trattative tra l'imprenditore, i creditori e gli altri possibili soggetti interessati.

All'istituto si affianca altresì il preesistente Organismo per la gestione delle crisi da sovraindebitamento e per la liquidazione del patrimonio (OCC) organizzato sotto il coordinamento di Unioncamere Lombardia, al quale ciascun debitore, consumatore o impresa non fallibile, può rivolgersi al fine di far fronte all'esposizione debitoria con i propri creditori.

Stando a quanto riportato dal Report Annuale 2021 OCC, nel corso dell'anno le richieste di accesso al servizio sono aumentate del 58% rispetto al 2020. Delle 194 richieste pervenute, anche a testimonianza dell'effettiva difficoltà in cui continuano a versare le imprese, il 35% è stato inoltrato proprio da imprese e ditte individuali, per lo più appartenenti al contesto milanese e brianzolo.

Da non sottovalutare il tema contraffazione, attenzionato dall'OCSE già dal 2016. Si tratta di un mercato che tra il 2008 e il 2019 ha portato il nostro Paese a perdere un valore stimato di oltre 5.8 miliardi di euro, e che solo in Lombardia avrebbe causato la perdita di oltre 17.000 posti di lavoro. Come testimoniato dal Rapporto IPERICO 2021, mentre la Lombardia si conferma la prima regione in Italia per numero di sequestri per contraffazione (su 12.422 sequestri avvenuti nell'anno, circa il 30% ha riguardato il nostro territorio), Campania, Lazio e Puglia sono le regioni ove è stato complessivamente sequestrato più del 75% del valore totale nazionale, pari a 235.583.673 €. Un fenomeno dalle ricadute economiche e sociali così importanti da richiedere un'azione mirata da parte di Regione Lombardia, che ha promosso attività di

studio e divulgazione sul tema, ma anche dalle Camere di commercio lombarde, da Assolombarda e Confcommercio. Nel dicembre 2018, la nostra Camera ha promosso la stipula di un Protocollo d'intesa con la Prefettura di Milano, che ha portato all'insediamento del Comitato provinciale di Milano per la lotta alla contraffazione. Il Comitato riunisce enti pubblici e privati, impegnati a vario titolo nella prevenzione, nella sensibilizzazione e nella repressione della contraffazione.

Sempre in materia di sicurezza e legalità interviene Regione Lombardia, in procinto di approvare una nuova legge che aggiorni obiettivi e strumenti di intervento (PoliS-Lombardia, 2022). Accanto al sostegno alle vittime di estorsione e usura, l'azione regionale si concentrerà sul recupero dei beni confiscati alla criminalità di stampo mafioso. La Lombardia, infatti, è una delle principali regioni italiane per consistenza di numero di beni confiscati destinati e in gestione all'ANBSC, il che richiede in prospettiva un'azione strategica in raccordo con gli attori interessati per poter destinare i beni alla collettività cercando di valorizzarne le finalità sociali.

Con riferimento a quest'ultimo aspetto, ricordiamo la salda collaborazione tra Unioncamere e l'Agenzia Nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei Beni Sequestrati e Confiscati (ANBSC) che ha visto di recente la sottoscrizione di un nuovo protocollo di intesa che prevede, tra l'altro, una procedura straordinaria di assegnazione dei beni, resi fruibili in via temporanea ed in comodato d'uso gratuito alle imprese che ne hanno necessità a seguito dell'emergenza Covid-19.

Da ultimo, desta preoccupazione la prospettiva che le organizzazioni criminali possano sfruttare le ingenti commesse stanziato dal Piano nazionale di ripresa e resilienza per infiltrarsi in tutti quei settori interessati dai progetti di riforma.



### 3. RISCHI CORRUTTIVI NELLA PA

È bene iniziare a considerare il Pnrr e gli investimenti correlati come una sfida per il rispetto della legalità, per riscoprire il più alto valore dell'interesse collettivo, troppo spesso posposto a quello individuale. Già nel 2021 ANAC rivelava 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 indirizzo sulla gestione delle gare d'appalto. Un dato che fa ben sperare. D'altra parte, va però evidenziato che nello scenario relativo alla contrattazione pubblica potrebbe presentarsi un nuovo rischio, a più riprese ribadito da ANAC e connesso alla possibilità di utilizzare procedure di aggiudicazione più rapide e snelle (si pensi all'aggiudicazione diretta o semplificata) introdotte negli ultimi anni con l'intento di arginare la pandemia e agevolare l'utilizzo dei finanziamenti del Pnrr. Come sottolineato dalla stessa ANAC in occasione della presentazione del nuovo Rapporto annuale (ANAC, 2022) questo sistema ha senz'altro velocizzato gli affidamenti, ma ha anche avuto ricadute negative sulla concorrenza e sulla partecipazione alle gare, ponendo anche seri dubbi di compatibilità con l'ordinamento euro-unitario.

Di pari passo vanno consolidandosi sistemi clientelari, espressione di maladministration e che minano la percezione d'integrità della Pubblica Amministrazione. Oltre che di illegittimità gravi e ripetute in materia di appalti pubblici, di inerzia prolungata nel bandire le gare al fine di prorogare i contratti scaduti, si parla di 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, di assenza di controlli nei procedimenti e omissioni nell'attività di sorveglianza.

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.

Di fatto, tanto a livello nazionale quanto a livello sovranazionale è diffusa la percezione dell'Italia come Paese "mediamente corrotto". A testimoniarlo, il Corruption Perceptions Index elaborato annualmente da Transparency International, indicativo del livello di corruzione percepita nel settore pubblico. Sebbene in ambito europeo l'Italia confermi una performance mediamente negativa, arrivando ad attestarsi 17° posto sui 27 Paesi dell'Unione, è bene attenzionare la performance positiva registrata a livello internazionale. Infatti, il nostro Paese ha gradualmente accorciato le distanze rispetto ai Paesi più trasparenti, arrivando a conquistare ben 14 posizioni dal 2012 e a posizionarsi al 41° posto sui 180 Paesi oggetto di rilevazione (CPI 2022).

Per quanto riguarda l'attività di antiriciclaggio, invece, le Pubbliche Amministrazioni sono chiamate a dare un rilevante contributo adempiendo alle disposizioni dell'art. 10, D.Lgs. n. 231/2007 che le impegna a individuare e comunicare le operazioni sospette di cui venissero a conoscenza nello svolgere i procedimenti di propria competenza. In Italia, le Camere di commercio giocano un ruolo ancor più rilevante nel sistema di trasparenza progettato a contrasto del fenomeno riciclaggio, in quanto depositarie del Registro dei Titolari effettivi.

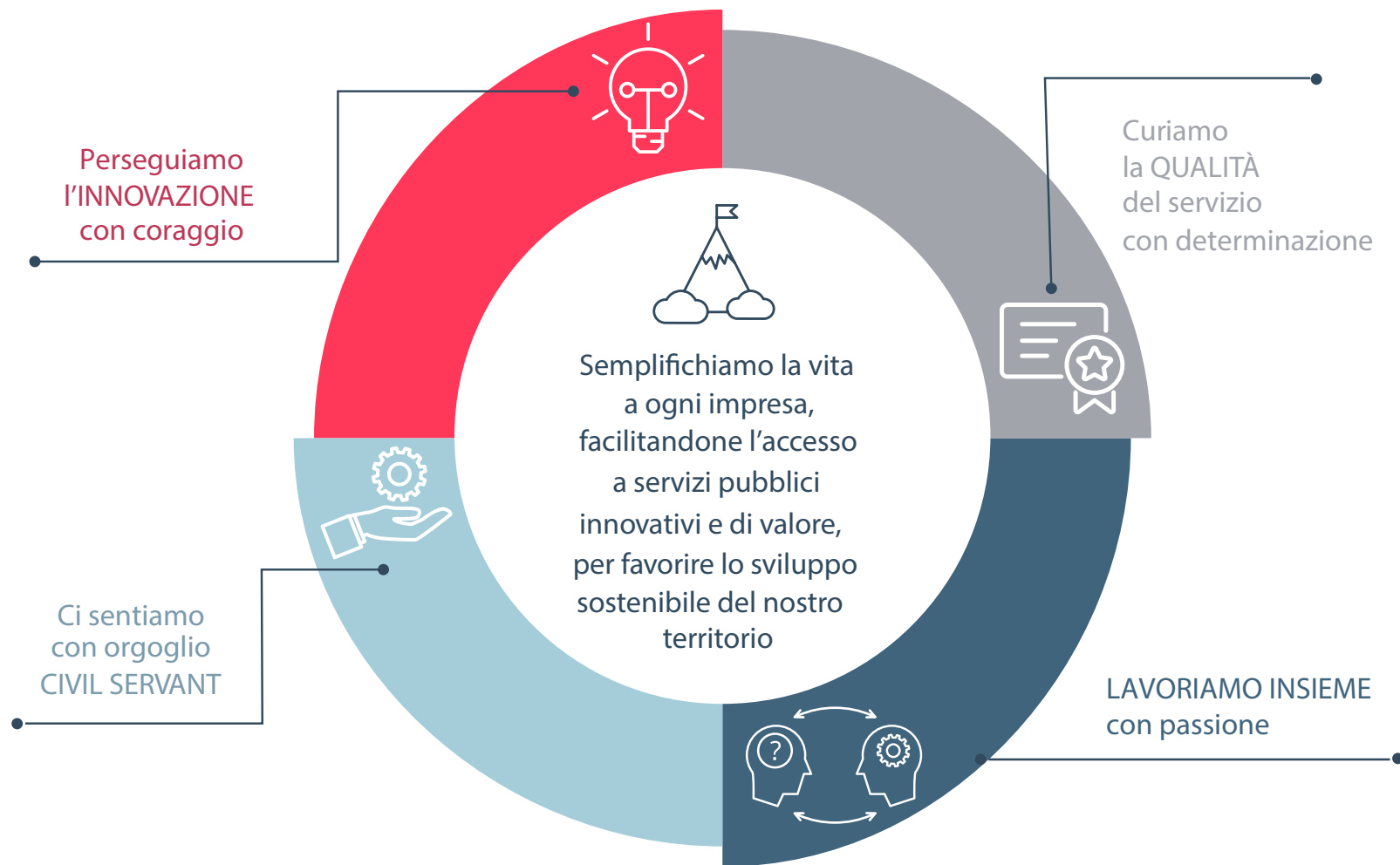
Va riconosciuto che nel corso degli ultimi anni si sta assistendo ad una progressiva sensibilizzazione rispetto ai fenomeni corruttivi, sia da parte delle Amministrazioni che da parte dei cittadini. Le prime sono state sollecitate ad osservare nuove e sistematiche misure di prevenzione e contrasto alla corruzione dalla c.d. Legge Severino (L. n. 190/2012), 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 prestata da ANAC.

I cittadini sono stati investiti di un ruolo di vigilanza attiva, soprattutto

nelle vesti di dipendenti degli enti pubblici e dei loro fornitori e collaboratori, attraverso la divulgazione e il rafforzamento dell'istituto del "Whistleblowing". Anche grazie all'intervento della Direttiva del Consiglio dell'Unione Europea 1937/2019, in corso di recepimento nel nostro Paese, tale istituto è divenuto un caposaldo delle politiche finalizzate a diffondere la cultura dell'etica e della legalità, rientrando a pieno titolo tra le misure generali di prevenzione della corruzione. La nostra stessa Camera ha adottato a partire dal 2018 disposizioni per formalizzare la gestione delle segnalazioni, riadattando l'assetto dell'istituto alla luce delle più recenti previsioni normative. Come evidenziato dall'ultima relazione annuale ANAC, nell'ultimo biennio si è registrato un arresto dell'andamento positivo delle segnalazioni iniziato nel 2014 e proseguito fino al 2019. Il numero delle segnalazioni di illeciti pervenute ad ANAC nel corso del 2021 è stato pari a 529, con una riduzione di circa il 15% rispetto al 2020. Le irregolarità segnalate hanno riguardato, in sostanziale continuità con l'anno precedente: l'ambito degli appalti pubblici, quello dei concorsi, la gestione delle risorse pubbliche, la mancata attuazione della disciplina anticorruzione, l'abuso d'ufficio.

La soddisfazione per i passi avanti realizzati non può che mantenersi affiancata alla forte consapevolezza di quanto vi sia ancora da fare per incrementare la qualità dell'azione amministrativa che, con le attività messe in campo per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, contribuisce alla creazione di valore pubblico. Il proattivo agire della PA in questi ambiti favorisce anche il diffondersi di una rinnovata sensibilità culturale per il miglioramento dei servizi resi ai cittadini, alle imprese, all'intera comunità.

# MISSIONE E VALORI





## SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE

Il supporto all'imprenditorialità mediante la semplificazione delle attività connesse alle diverse fasi della vita di impresa costituisce uno dei principali obiettivi dell'Ente. Un obiettivo perseguito sia agevolando negli adempimenti amministrativi sia adoperandosi per il buon funzionamento del mercato in cui esse operano.

## SERVIZI INNOVATIVI E DI VALORE

Aiutare le imprese a fare il salto tecnologico e adottare soluzioni e comportamenti compatibili con la salvaguardia dell'ambiente, sostenere le giovani start up innovative, diffondere l'utilizzo degli strumenti digitali per l'export e il fintech sono tra i principali obiettivi di una strategia il cui *fil rouge* è la doppia transizione digitale e verde.

## ATTRATTIVITA' E SVILUPPO SOSTENIBILE

Le iniziative di sostegno all'attrattività e alla sostenibilità ambientale hanno costituito un asse portante dell'azione della Camera nel corso degli ultimi anni. Un impegno che la pandemia non ha rallentato, ma che ha contribuito a declinare secondo nuove strategie: perseguire le azioni di supporto alla capacità attrattiva del nostro territorio e rendersi parte attiva nei processi di transizione verde e rigenerazione urbana costituiscono azioni imprescindibili nell'agenda della Camera per il prossimo futuro.

## FATTORI ABILITANTI

L'attuazione delle linee di indirizzo presuppone la definizione di una vision comune e di alcuni valori-chiave che accompagneranno lo sviluppo delle progettualità di maggiore rilevanza. Continua il percorso di accrescimento del valore pubblico a favore delle imprese e del territorio mediante azioni trasversali di efficientamento nella gestione, valorizzando gli asset camerali e rinnovando le strategie di prevenzione e gestione del rischio.

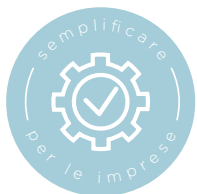


# OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO

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**.

## SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE



Supportare l'imprenditorialità mediante la semplificazione delle attività connesse alle diverse fasi della vita di impresa, sia agevolandole negli adempimenti amministrativi sia adoperandosi per il buon funzionamento del mercato in cui essere operano.

Il consolidamento della strategia di semplificazione da parte della Camera passa attraverso l'estensione del numero dei Comuni aderenti al SUAP, la digitalizzazione dei servizi nonché gli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie.

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	FONTE DATI
ECONOMICO -SOCIALE <b>S</b>	IMPRESE	Quota imprese che utilizzano SUAP camerale	efficacia	N. imprese che utilizzano Impresa in un giorno / n. totale imprese attive	6%	7%	11%	15%	INTERNA
AMBIENTALE/ ECONOMICO -SOCIALE <b>D</b>	IMPRESE E CITTADINI	Indice dei servizi online (strumenti digitali): % istanze online sul totale istanze presentate (Certificati, Firma digitale, Carte Tachigrafiche) <sup>1</sup>	efficacia	N. richieste gestite on line / n. istanze totali	35%	≥40% <sup>2</sup>	≥41%	≥42%	INTERNA
AMBIENTALE- ECONOMICO <b>D</b>	IMPRESE	Nuove adesioni a Cassetto digitale (piattaforma Impresa.italia.it)	risultato	N. nuove adesioni cassetto digitale/totale imprese attive	44,5%	50%	55%	55%	INTERNA
ECONOMICO -SOCIALE	IMPRESE E CITTADINI	% di controversie su tutte le materie 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	21%	28%	30%	32%	INTERNA

<sup>1</sup>Rispetto al PIAO 2022-2024, sono stati inseriti solo i prodotti per i quali permangono margini di miglioramento

<sup>2</sup>Obiettivo assegnato a Segretario generale e Area Personale, Organizzazione e Sportelli

## SERVIZI INNOVATIVI E DI VALORE



Aiutare le imprese a fare il salto tecnologico e adottare soluzioni e comportamenti compatibili con la salvaguardia dell'ambiente, sostenere le start up, diffondere l'utilizzo degli strumenti digitali per l'export sono tra i principali obiettivi di una strategia il cui fil rouge è la doppia transizione digitale e verde.

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	FONTE DATI
ECONOMICO D	IMPRESE	Implementazione dei processi di internazionalizzazione <sup>1</sup> tramite lo sviluppo di nuove competenze digitali nelle imprese beneficiarie	impatto	% di imprese che dichiarano l'obiettivo raggiunto (rilevata attraverso indagini di customer)	n.d.	≥60%	≥60%	≥60%	INTERNA
ECONOMICO	IMPRESE	Efficacia delle iniziative promozionali percepita dai beneficiari	impatto	% giudizi positivi sull'utilità delle iniziative (rilevata attraverso indagini di customer)	n.d.	≥90%	≥90%	≥90%	INTERNA
AMBIENTALE/ ECONOMICO D	IMPRESE E CITTADINI	Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID: N. partecipanti	risultato	n≥x	3063	3050	3100	3200	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	1485	1400	1450	1500	INTERNA
ECONOMICO/ SOCIALE	IMPRESE	N. imprese che hanno avviato l'attività e che hanno usufruito dei servizi formativi del Punto Nuova Impresa	impatto	N. imprese anno t > n. nuove imprese anno t-1	n.d.	Avvio rilevaz.	t > t-1	t > t-1	INTERNA
ECONOMICO/ SOCIALE	IMPRESE	Numero nuove imprese, partite iva e attività professionali avviate tramite il progetto Futurae	impatto	n≥x	n.d.	≥10	≥10	≥10	INTERNA

<sup>1</sup>Attivazione nuovi canali di business, nuove politiche di marketing del prodotto/servizio...

## ATTRATTIVITA' E SVILUPPO SOSTENIBILE DEL TERRITORIO



Perseguire le azioni di supporto alla capacità attrattiva del nostro territorio e rendersi parte attiva nei processi di transizione verde e rigenerazione urbana.

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	FONTE DATI
ECONOMICO -SOCIALE	IMPRESE	% di studenti stranieri che studiano nelle università del territorio	impatto	Studenti stranieri anno t / tot. studenti stranieri	10%	≥2022	≥2023	≥2024	INTERNA
ECONOMICO	TERRITORIO	Assistenza e accompagnamento a imprese e/o start up internazionali interessate a progetti di investimento sul territorio	risultato	N. imprese internazionali assistite	n.d.	150	165	180	INTERNA
ECONOMICO	TERRITORIO	Finalizzazione di progetti di investimento da parte di imprese estere sul territorio	impatto	N. progetti finalizzati	n.d.	5	7	8	INTERNA
ECONOMICO -SOCIALE	IMPRESE / TERRITORIO	Supporto alla Bike-economy: definizione di un piano di interventi e realizzazione degli output previsti per l'anno t	impatto	% realizzazione output anno t	n.d.	100% <sup>1</sup>	100%	100%	INTERNA
AMBIENTALE/ ECONOMICO -SOCIALE	IMPRESE E CITTADINI	N. controversie in campo ambientale risolte con strumenti di ADR (mediazione) da CAM nel territorio lombardo	impatto	n≥x	15	20	25	30	INTERNA

<sup>1</sup> Obiettivo assegnato ad Area Sviluppo delle imprese e promozione del territorio

## FATTORI ABILITANTI



Contribuire all'accrescimento del valore pubblico a favore delle imprese e del territorio mediante azioni trasversali di efficientamento e miglioramento gestionale, valorizzando gli asset camerali e rinnovando le strategie di prevenzione e gestione del rischio.

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	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.	≥30%	≥30%	≥30%	INTERNA
ECONOMICO - SOCIALE	IMPRESE E CITTADINI	Indice di aggiornamento annuale della strategia anticorruzione	risultato	Nuove misure attivate nell'anno / n. misure consolidate nel Piano	-	≥ 1,5	≥ 1,4	≥ 1,3	INTERNA
AMBIENTALE/ ECONOMICO	TERRITORIO	Efficientamento energetico degli immobili della Camera di commercio: predisposizione di un piano pluriennale di investimenti per la riduzione dei consumi e realizzazione degli output attesi nell'anno	risultato	% realizzazione output anno t	n.d.	100% <sup>1</sup>	100%	100%	INTERNA
AMBIENTALE	TERRITORIO	Miglioramento nella gestione della raccolta differenziata	risultato	(% rifiuti indifferenziati sul totale anno t) - (% rifiuti indifferenziati sul totale anno t-1) / % rifiuti indifferenziati sul totale anno t-1	n.d.	-25%	-15%	-10%	INTERNA

<sup>1</sup> Obiettivo assegnato a Segretario generale e Area Risorse e patrimonio



**OBIETTIVI OPERATIVI**

- EVOLUZIONE DEL REGISTRO DELLE IMPRESE
- SERVIZI ONLINE
- SUAP ASSOCIATO CAMERALE
- TUTELA DEL MERCATO
- ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION (ADR)



**OBIETTIVI OPERATIVI**

- START UP E GIOVANI
- INTERNAZIONALIZZAZIONE
- INNOVAZIONE
- FINTECH
- COMPOSIZIONE DELLE CRISI D'IMPRESA



**OBIETTIVI OPERATIVI**

- AMBIENTE ED ECONOMIA CIRCOLARE
- ATTRATTIVITA', TURISMO E CULTURA
- ATTRAZIONE INVESTIMENTI ESTERI
- ATTRAZIONE STUDENTI STRANIERI
- MATCHING TRA DOMANDA OFFERTA DI LAVORO



**OBIETTIVI OPERATIVI**

- KPI, MONITORING E CUSTOMER SATISFACTION
- SISTEMA DI PREVENZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO
- RISORSE UMANE E FORMAZIONE CONTINUA
- CRM & COMUNICAZIONE
- VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE
- STRUMENTI DIGITALI



## OBIETTIVI OPERATIVI

### SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE

#### EVOLUZIONE DEL REGISTRO DELLE IMPRESE

Continuare il percorso volto a migliorare e consolidare le semplificazioni introdotte per ridurre il carico amministrativo nei confronti delle imprese e migliorare l'efficienza del Registro Imprese anche attraverso la continuazione del progetto di automazione nell'evasione delle pratiche.

#### SERVIZI ONLINE

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

#### SUAP ASSOCIATO CAMERALE

Potenziare il servizio SUAP associato ampliandone il bacino d'utenza. Incrementare la standardizzazione e la qualità dei servizi erogati e l'offerta di nuovi prodotti formativi e informativi.

#### TUTELA DEL MERCATO

Sviluppare azioni volte a diffondere la cultura preventiva dell'autoregolazione e le attività finalizzate ad ostacolare la contraffazione e a vigilare sulla sicurezza dei prodotti, sulla correttezza degli strumenti di misura e dei prezzi. Avviare attività di progettazione e digitalizzazione dei processi.

#### ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION (ADR):

Supportare imprese e altri stakeholder nella prevenzione dei conflitti in campo ambientale. Incrementare la diffusione degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie presso le PMI.

### SERVIZI INNOVATIVI E DI VALORE

#### START UP E GIOVANI

Rafforzare l'impegno a favore delle start up supportandone lo sviluppo e la crescita. Favorire le sinergie tra start up italiane ed estere.

#### INTERNAZIONALIZZAZIONE

Rafforzare i servizi di promozione dell'export digitale e la presenza all'estero delle imprese già internazionalizzate.

#### INNOVAZIONE

Accompagnare le imprese verso la transizione digitale. Sviluppare iniziative finalizzate ad accrescere la cultura, la consapevolezza e le competenze delle imprese in materia digitale e green e tese a sviluppare ecosistemi di innovazione.

#### FINTECH

Favorire la diffusione di mezzi di finanziamento innovativi grazie a strumenti e applicazioni che andranno a creare un hub dei servizi fintech.

#### COMPOSIZIONE DELLE CRISI D'IMPRESA

Aiutare le imprese ad affrontare le situazioni di crisi economica e finanziaria, creando le condizioni operative e culturali per un'efficace gestione delle crisi aziendali.

## ATTRATTIVITA' E SVILUPPO SOSTENIBILE

### AMBIENTE ED ECONOMIA CIRCOLARE:

Favorire la nascita di nuove filiere produttive facilitando percorsi di simbiosi industriale. Formare e assistere le imprese nella gestione dei rifiuti, accompagnandole anche con servizi di orientamento.

### ATTRATTIVITA', TURISMO E CULTURA

Proseguire e capitalizzare le azioni a supporto dell'attrattività turistica dei territori attraverso il sostegno alla crescita competitiva di imprese, operatori ed un percorso di rilancio e riposizionamento dell'area metropolitana e dei territori di Monza e Lodi.

### ATTRAZIONE INVESTIMENTI ESTERI

Sviluppare ulteriormente il modello di networking con i soggetti attivi sui nostri territori per l'attrazione di investimenti diretti esteri.

### ATTRAZIONE STUDENTI STRANIERI

Proseguire le azioni rivolte agli studenti stranieri e fuori sede nell'ambito del progetto Study in Milan per rendere la fruizione dei servizi il più possibile facilitata.

### MATCHING TRA DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO

Rafforzare e sviluppare nuove alleanze con il mondo della formazione, degli ITS e degli uffici scolastici regionali, avviando nuove campagne per l'orientamento al lavoro dei giovani anche con il coinvolgimento del sistema delle imprese e delle associazioni.

## FATTORI ABILITANTI

### KPI, MONITORING E CUSTOMER SATISFACTION

Valutare l'efficacia delle iniziative a sostegno delle imprese.

### SISTEMA DI PREVENZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO

Rafforzare le azioni in tema di anticorruzione e antiriciclaggio.

### RISORSE UMANE E FORMAZIONE CONTINUA

Ottimizzare i progetti e i servizi attraverso momenti formativi, laboratori e percorsi 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

Restauro e riqualificazione degli immobili di proprietà.

### STRUMENTI DIGITALI

Favorire la dematerializzazione, la digitalizzazione e la semplificazione dei processi aziendali.



**OBIETTIVO OPERATIVO - EVOLUZIONE DEL REGISTRO DELLE IMPRESE:**

Continuare il percorso volto a migliorare e consolidare le semplificazioni introdotte per ridurre il carico amministrativo nei confronti delle imprese e migliorare l'efficienza del Registro Imprese anche attraverso la continuazione del progetto di automazione nell'evasione delle pratiche.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	CENTRO RESPONSABILITÀ
1.1.1 PIRA	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici dedicati alla semplificazione per le imprese	efficacia	Valore contabilizzato anno t / Valore di budget anno t	n.d	≥90%	≥90%	≥90%	Registro delle Imprese, Front end Registro delle Imprese
1.1.2	Contenimento nei tempi di gestione delle pratiche RI di costituzione/scissione/fusione	efficienza	N. pratiche evase in anno t entro 2 gg dal ricevimento (netto periodo sospensione) / N. tot pratiche evase in anno t	85%	≥85%	≥85%	≥85%	Registro delle Imprese, Front end Registro delle Imprese
1.1.3	Riduzione n. sospesi giacenti	efficienza	(N. sospesi giacenti anno t - N. sospesi giacenti anno t-1) / N. sospesi giacenti anno t-1	-14%	-5%	-5%	-5%	Registro delle Imprese, Front end Registro delle Imprese

**OBIETTIVO OPERATIVO - SERVIZI ONLINE:**

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	2023	2024	2025	CENTRO RESPONSABILITÀ
1.2.1 D	N. di nuovi rilasci SPID	risultato	n≥x	6.019	6.000	6.000	6000	Personale organizzazione e sportelli



**OBIETTIVO OPERATIVO - TUTELA DEL MERCATO:**

Sviluppare azioni volte a diffondere la cultura preventiva dell'autoregolazione e le attività finalizzate ad ostacolare la contraffazione e a vigilare sulla sicurezza dei prodotti, sulla correttezza degli strumenti di misura e dei prezzi. Avviare attività di progettazione e digitalizzazione dei processi.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	CENTRO RESPONSABILITÀ
1.3.1	Avvio di controlli finalizzati alla verifica dell'efficienza energetica dei prodotti (nell'ambito di progetti europei)	risultato	n. settori oggetto di controllo	n.d.	2	2	-	Tutela del mercato
1.3.2	Nuovi ambiti di vigilanza nel quadro della Convenzione Unioncamere-Ministero sul tema della sicurezza di consumatori e lavoratori	risultato	n. ambiti oggetto di controllo	n.d.	1	1	1	Tutela del mercato

**OBIETTIVO OPERATIVO - ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION (ADR):**

Supportare imprese e altri stakeholder nella prevenzione dei conflitti in campo ambientale. Incrementare la diffusione degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie presso le PMI.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	CENTRO RESPONSABILITÀ
1.4.1	N. procedimenti di mediazione gestiti in campo ambientale	risultato	n≥x	15	20	25	30	Camera Arbitrale
1.4.2	N. richieste di servizio conciliazione, mediazione e arbitrato	risultato	n≥x	1048	1050	1100	1150	Camera Arbitrale

**OBIETTIVO OPERATIVO - START UP E GIOVANI:**

Rafforzare l'impegno a favore delle start up supportandone lo sviluppo e la crescita. Favorire le sinergie tra start up italiane ed estere.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	CENTRO RESPONSABILITÀ
2.1.1 PIRA	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici dedicato a giovani e start up	efficacia	Valore contabilizzato anno t / Valore di budget anno t	n.d.	≥90%	≥90%	≥90%	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio
2.1.2	Incontri di networking per facilitare il contatto tra start-up italiane ed internazionali e imprese consolidate, investitori ed ecosistema al fine di creare sinergie e collaborazioni	risultato	n≥x	7	5	5	5	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio Parcam, Promos
2.1.3	Realizzazione di iniziative in attuazione dell' Accordo di collaborazione "Un'alleanza per le Startup del territorio" con Politecnico di Milano. Nr. iniziative realizzate	risultato	n≥x	-	2	2	2	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio

**OBIETTIVO OPERATIVO - INNOVAZIONE:**

Accompagnare le imprese verso la transizione digitale. Sviluppare iniziative finalizzate ad accrescere la cultura, la consapevolezza e le competenze delle imprese in materia digitale e green e tese a sviluppare ecosistemi di innovazione.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	CENTRO RESPONSABILITÀ
2.2.1 PIRA	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici dedicati all'innovazione e sostenibilità	efficacia	Valore contabilizzato anno t / Valore di budget anno t	n.d.	≥90%	≥90%	≥90%	Comunicazione coordinamento strumenti e progetti
2.2.2 D	E-Gov:adozione iniziative di formazione e promozione per le imprese in tema di digitalizzazione delle procedure amministrative (SPID, cassetto digitale, firma remota...)	risultato	N. iniziative realizzate	12	12	10	10	Personale organizzazione e sportelli Comunicazione coordinamento strumenti e progetti

**OBIETTIVO OPERATIVO - FINTECH:**

Favorire la diffusione di mezzi di finanziamento innovativi grazie a strumenti e applicazioni che andranno a creare un hub dei servizi fintech.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	CENTRO RESPONSABILITÀ
2.3.1 PIRA	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici dedicato al fintech	efficiacia	Valore contabilizzato anno t / Valore di budget anno t	n.d.	≥90%	≥90%	≥90%	Comunicazione coordinamento strumenti e progetti

**OBIETTIVO OPERATIVO - INTERNAZIONALIZZAZIONE:**

Rafforzare i servizi di promozione dell'export digitale e la presenza all'estero delle imprese già internazionalizzate.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	CENTRO RESPONSABILITÀ
2.4.1 PIRA	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici dedicati all'internazionalizzazione	efficiacia	Valore contabilizzato anno t / Valore di budget anno t	n.d.	≥90%	≥90%	≥100%	Comunicazione, coordinamento strumenti e progetti Sviluppo delle imprese e promozione del territorio

**OBIETTIVO OPERATIVO: COMPOSIZIONE DELLE CRISI D'IMPRESA:**

Aiutare le imprese ad affrontare le situazioni di crisi economica e finanziaria, creando le condizioni operative e culturali per un'efficace gestione delle crisi aziendali.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	CENTRO RESPONSABILITÀ
2.5.1	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	2	2	3	3	Camera Arbitrale
2.5.2	N. di casi gestiti dal servizio camerale di Composizione negoziata delle crisi	risultato	n≥x	112	130	145	160	Camera Arbitrale
2.5.3	N. richieste di servizio sovraindebitamento	risultato	n≥x	193	200	220	250	Camera Arbitrale





**OBIETTIVO OPERATIVO - AMBIENTE ED ECONOMIA CIRCOLARE:**

Favorire la nascita di nuove filiere produttive facilitando percorsi di simbiosi industriale.

Formare e assistere le imprese nella gestione dei rifiuti, accompagnandole anche con servizi di orientamento.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	CENTRO RESPONSABILITÀ
3.1.1	Azioni di formazione ed assistenza, di gruppo e individuali, alle imprese sui temi dell'Albo gestori Ambientali. N. operatori coinvolti (imprese e responsabili tecnici)	risultato	n≥x	-	800	800	800	Personale, organizzazione e sportelli
3.1.2	Progettualità in tema di simbiosi industriale (in ottica di efficientamento energetico, CER, biometano..): n. progettualità realizzate	risultato	n≥x	2 (audit progetto SIGMA e ciclo formazione)	2 (in ambito CER)	2	2	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio
3.1.3	Realizzazione di un percorso integrato di formazione/assistenza alle PMI sul tema della sostenibilità ambientale (Certificazione ESG, comunicazione non finanziaria...): n. imprese coinvolte	risultato	n≥x	n.d.	50	60	60	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio Innexta

**OBIETTIVO OPERATIVO - ATTRATTIVITA', TURISMO E CULTURA:**

Proseguire e capitalizzare le azioni a supporto dell'attrattività turistica dei territori attraverso il sostegno alla crescita competitiva di imprese, operatori ed un percorso di rilancio e riposizionamento dell'area metropolitana e dei territori di Monza e Lodi.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	CENTRO RESPONSABILITÀ
3.2.1	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
3.2.2	Consolidamento brand YesMilano, Visit Monza Brianza, Visit Lodi. Progetti di promozione integrata della destinazione realizzati su target selezionati	risultato	n≥x	n.d.	4	4	4	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio
3.2.3	Sostenibilità di Milano quale destinazione turistica: nr. di stakeholder ingaggiati nell'ambito di iniziative di sviluppo sostenibile	risultato	n≥x	n.d.	40	40	40	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio

**OBIETTIVO OPERATIVO - ATTRAZIONE INVESTIMENTI ESTERI:**

Sviluppare ulteriormente il modello di networking con i soggetti attivi sui nostri territori per l'attrazione di investimenti diretti esteri.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	CENTRO RESPONSABILITÀ
3.3.1	Consolidamento e sviluppo di 2 programmi di soft landing per le imprese estere (es. settori fintech e lifesciences) in collaborazione con i key stakeholder del territorio	risultato	N. imprese assistite per settore	n.d.	30	30	40	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio Comunicazione, coordinamento strumenti e progetti Promos

**OBIETTIVO OPERATIVO - ATTRAZIONE STUDENTI STRANIERI:**

Proseguire le azioni rivolte agli studenti stranieri e fuori sede nell'ambito del progetto Study in Milan per rendere la fruizione dei servizi il più possibile facilitata.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	CENTRO RESPONSABILITÀ
3.4.1	N. campagne promozionali e iniziative dedicate alla community degli studenti internazionali e fuori sede	risultato	$n \geq x$	1	1	1	1	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio

**OBIETTIVO OPERATIVO - MATCHING TRA DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO:**

Rafforzare e sviluppare nuove alleanze con il mondo della formazione, degli ITS e degli uffici scolastici regionali, avviando nuove campagne per l'orientamento al lavoro dei giovani anche con il coinvolgimento del sistema delle imprese e delle associazioni.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	CENTRO RESPONSABILITÀ
3.5.1	Realizzazione di eventi di Orientamento al Lavoro	risultato	$n \geq x$	n.d.	6	6	6	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio
3.5.2	Numero utenti assistiti tramite il progetto GOL: sostegno ai lavoratori fragili attraverso l'attivazione di nuovi servizi mirati	risultato	$n \geq x$	n.d.	30	30	30	Formaper
3.5.3	Numero di studenti coinvolti nei percorsi di orientamento al lavoro in collaborazione con le Università e le associazioni del territorio	risultato	$n \geq x$	n.d.	1000	1100	1200	Formaper



**OBIETTIVO OPERATIVO - KPI, MONITORING E CUSTOMER SATISFACTION:**

Valutare l'efficacia dei servizi e delle iniziative a sostegno delle imprese.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	CENTRO RESPONSABILITÀ
4.1.1	Indice di tempestività dei pagamenti (DPCM 22/09/2014) al netto delle fatture di Infocamere	efficacia	Sommatoria gg compresi tra data pagamento e data scadenza fattura importo fattura, rapportata alla sommatoria degli importi pagati nell'anno t	-17	≤ -10	≤ -10	≤ -10	Tutte le aree
4.1.2	N. ambiti oggetto di customer (bandi, seminari...)	risultato	n=x	2	3	4	5	Compliance e Qualità

**OBIETTIVO OPERATIVO - SISTEMA DI PREVENZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO:**

Rafforzare le azioni in tema di anticorruzione e antiriciclaggio.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	CENTRO RESPONSABILITÀ
4.2.1	Attivazione di procedure di controllo sulla conformità dei trattamenti al GDPR	risultato	N° audit realizzati	-	5	5	5	Compliance e Qualità
4.2.2	Sistema di gestione del rischio riciclaggio: analisi di processi rilevanti al fine dell'eventuale comunicazione di operazioni sospette	risultato	N° nuovi processi analizzati	-	3	2	1	Compliance e Qualità
4.2.3	Registro dei titolari effettivi: valutazione e gestione delle richieste di accesso ai dati sulla titolarità effettiva in presenza di controinteressati	efficienza	% richieste gestite in anticipo sui termini di legge	-	Definizione procedura e criteri	80%	80%	Compliance e qualità

**OBIETTIVO OPERATIVO - RISORSE UMANE E FORMAZIONE CONTINUA:**

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

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	CENTRO RESPONSABILITÀ
4.3.1	Percentuale di dipendenti formati su soft skills	efficacia	n. dipendenti che partecipano a iniziative formative su soft skills/n. dipendenti totali	79%	20%	20%	20%	Personale organizzazione e sportelli
4.3.2	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	74%	75%	75%	75%	Personale organizzazione e sportelli
4.3.3	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	4	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	2023	2024	2025	CENTRO RESPONSABILITÀ
4.4.1 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	-9,95%	+15%	+10%	+10%	Comunicazione, coordinamento strumenti e progetti
4.4.2 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	+61,8%	+20%	+20%	+10%	Comunicazione, coordinamento strumenti e progetti
4.4.3	Introduzione/utilizzo/sviluppo di un Sistema di customer relationship management	risultato	si/no	si Avvio	si messa a regime	si implementazione nuove funzionalità	-	Comunicazione, coordinamento strumenti e progetti

**OBIETTIVO OPERATIVO - VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE:**

Restauro e riqualificazione degli immobili di proprietà.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	CENTRO RESPONSABILITÀ
4.5.1 PIRA	Ristutturazione Immobile in via delle Orsole	risultato	si/no	si avvio decostruzione	si inizio ricostruzione entro 7/23 (max bdg € 8 milioni)	si fine ricostruzione entro 11/24 (max bdg € 11 milioni)	si completamento lavori e collaudo	Risorse e patrimonio

**OBIETTIVO OPERATIVO - STRUMENTI DIGITALI:**

Favorire la dematerializzazione, la digitalizzazione e la semplificazione dei processi aziendali.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	BASE LINE	2023	2024	2025	CENTRO RESPONSABILITÀ
4.6.1 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	1130	≤1025	≤730	-	Risorse e patrimonio

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

## OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNUALI PER AREA

DI SEGUITO SI RIPORTANO GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNUALI CHE NON SONO GIA' PRESENTI TRA GLI OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO E DI PERFORMANCE

### SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE: SERVIZI ONLINE E SALONE ANAGRAFICO

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2023	AREA
% formulari (pagine) vidimati digitalmente tramite Vi.Vi.Fir in rapporto al totale dei formulari (pagine) vidimati	efficacia	D	Almeno 30%	Personale, organizzazione sportelli
Nuova modalità di delivery di alcuni prodotti di sportello: rilascio in test finalizzato all'attivazione della rete dei locker sul territorio	risultato	S	Entro 31/12/2023	Personale, organizzazione sportelli Risorse e patrimonio
EVOLUZIONE CARNET ATA: realizzazione di azioni propedeutiche all'implementazione del Carnet ATA digitale: 1. Avvio di un servizio di tutoraggio per l'uso dell'App 2. Coinvolgimento di imprese nel progetto pilota con la Confederazione Elvetica	risultato	D	1. Sì 2. Almeno 10 imprese	Personale, organizzazione sportelli
Rilascio di nuovi servizi online	risultato	D	Almeno n. 2 Servizi	Risorse e patrimonio Tutela del mercato Personale, organizzazione sportelli
Progettazione finalizzata allo sviluppo di una nuova forma di assistenza virtuale	risultato	D	Sì	Risorse e patrimonio

### SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE: CONTATTO DIRETTO CON L'UTENZA

Animazione del salone anagrafico. 1. Avvio a regime di nuovi servizi di supporto agli utenti (es. Assistenza pratiche Albo smaltitori, PAT-LIB) 2. Iniziative di rilascio SPID e/o firma digitale nel corso di attività di promozione/assistenza, anche in collaborazione con partner esterni all'Ente (per imprenditori, studenti universitari italiani e stranieri, 18enni, anziani, persone con disabilità...)	risultato	S	1. Almeno 2 servizi 2. Sì	Personale, organizzazione sportelli Comunicazione, coordinamento strumenti e progetti
1. Predisposizione di un Piano di comunicazione esterna specifico per l'animazione del salone anagrafico, anche avvalendosi del supporto delle società partecipate 2. Realizzazione delle azioni previste per il 2023	risultato	D	1. Entro 30/4/2023 2. Entro 31/12/2023	Comunicazione, coordinamento strumenti e progetti

### SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE: EVOLUZIONE DEL REGISTRO IMPRESE

Rispetto dei tempi di evasione (5 gg) delle pratiche RI: n. pratiche RI evase entro 5 gg (al netto del periodo di sospensione)/n. totale pratiche evase	efficienza	-	87%	Front end Registro delle imprese
---	------------	---	-----	----------------------------------

# OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNUALI PER AREA

## SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE: EVOLUZIONE DEL REGISTRO IMPRESE

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2023	AREA
<p>Evoluzione automatismi istruttoria pratiche. Potenziamento corsia preferenziale:</p> <p>1. incremento pratiche gestite (n. pratiche gestite anno t - n. pratiche gestite anno t-1)</p> <p>2. n. nuovi adempimenti gestiti</p>	risultato	D/S	<p>1. ≥ n. 4.000</p> <p>2. n. 2</p>	Front end Registro delle imprese
<p>Comunicazione titolari effettivi delle imprese: diffusione multicanale delle indicazioni operative per coadiuvare professionisti e utenti nella corretta compilazione della pratica, formazione degli operatori e del personale del contact center entro la data di avvio dell'adempimento.</p>	risultato	-	<p>1. Predisposizione guida operativa</p> <p>2. Almeno 3 incontri di formazione per operatori RI/URP/Contact</p> <p>3. Almeno n. 5 incontri informativi con ordini/categorie professionali</p> <p>4. Avvio dei controlli a campione post-evasione sulle autocertificazioni presentate durante la campagna di primo popolamento del registro (se avviata entro maggio 2023)</p>	Front end Registro delle imprese Registro delle imprese
<p>Acquisizione dei servizi di supporto e sviluppo necessari per le attività delle Aree RI e Front End RI: definizione e approvazione contratti (Infocamere)</p>	risultato	-	Entro 31/3/2023	Registro delle imprese Front end Registro delle imprese
<p>Piattaforma informativa "Sari interno": creazione di una redazione interna, trasversale alle due aree di front e di back end, in grado di aggiornare tempestivamente le informazioni</p>	risultato	-	<p>Entro 30/6/2023</p> <p>Sessioni di aggiornamento almeno mensili a partire da luglio (agosto escluso)</p>	Registro delle imprese

## SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE: SUAP ASSOCIATO CAMERALE

<p>1. Estensione del servizio Suap associato camerale<sup>1</sup></p> <p>2. Approvazione piano strategico Suap Associato</p>	risultato	S	<p>1. ≥ n. 40.000 Imprese</p> <p>2. Si</p>	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio Registro delle imprese
--	-----------	---	--	---

## SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE: TUTELA DEL MERCATO

<p>Riprogettazione - anche tramite digitalizzazione - dei processi/servizi in tema di tutela del mercato, con focus sulla fase di comunicazione per un maggiore ingaggio e sensibilizzazione delle imprese coinvolte</p>	risultato	-	Almeno 5 <sup>1</sup>	Tutela del mercato
<p>1. Definizione di un programma di interventi in tema di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- efficientamento energetico: CER, Power Purchase Agreements (PPA) e Sportello energia.</li> <li>- legalità, sicurezza prodotti e nuovo quadro legislativo UE</li> </ul> <p>2. Realizzazione delle iniziative previste</p>	risultato	-	<p>1. Entro 31/3/2023</p> <p>2. Entro 31/12/2023</p>	Tutela del mercato Sviluppo delle imprese e promozione del territorio

<sup>1</sup> 3 processi/servizi in ambito metrico e 2 in ambito di vigilanza

## OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNUALI PER AREA

### SERVIZI INNOVATIVI E DI VALORE: PROGETTUALITA'

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2023	AREA
Declinazione del Budget 2023 in progetti operativi e attuazione del programma condiviso con il Segretario generale: 1. presentazione del programma al Segretario generale per approvazione 2. realizzazione dei progetti previsti	risultato	-	1. Entro 31/3/2023 2. Entro 31/12/2023	Comunicazione, coordinamento strumenti e progetti
Definizione di un piano strategico pluriennale per favorire l'avvio e l'accelerazione delle start up con particolare riferimento ai settori smart city e realizzazione degli interventi previsti per il 2023	risultato	-	1. Definizione Piano entro 31/3/2023 2. Realizzazione interventi entro 31/12/2023	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio Società partecipate

### ATTRATTIVITA' E SVILUPPO SOSTENIBILE: PROGETTUALITA'

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2023	AREA
Declinazione del Budget 2023 in progetti operativi e attuazione del programma condiviso con il Segretario generale: 1. presentazione del programma al Segretario generale per approvazione 2. realizzazione dei progetti previsti	risultato	-	1. Entro 31/3/2023 2. Entro 31/12/2023	Sviluppo delle imprese e promozione del territorio



## OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNUALI PER AREA

### FATTORI ABILITANTI : RISORSE UMANE E FORMAZIONE CONTINUA

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2023	AREA
Supporto all'utilizzo del CRM da parte dei servizi coinvolti (formazione, definizione e condivisione ruoli/attività e policy di utilizzo)	risultato	-	Si	Personale, organizzazione sportelli Comunicazione, coordinamento strumenti e progetti
Co-progettazione e realizzazione di 1 ciclo di incontri tematici di sensibilizzazione relativa ai principi e agli strumenti che agevolano l'esercizio di responsabilità e la consapevolezza dei dipendenti nel ruolo di civil servant	risultato	-	1. Definizione brand e programma entro 31/3/23 2. Realizzazione delle attività entro 31/12/2023	Personale, organizzazione sportelli Compliance e Qualità
Valorizzazione delle proposte emerse dal percorso di design thinking: identificazione delle proposte da implementare, progettazione ed avvio operativo	risultato	-	Almeno 2	Personale, organizzazione sportelli

### FATTORI ABILITANTI : PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Collaborazione alla stesura del programma pluriennale di Camera di Commercio e identificazione di azioni specifiche sulle diverse linee di attività. Approvazione da parte del Consiglio camerale	risultato	-	1. Invio contributi da sistema camerale entro il 15/5/2023 2. Predisposizione e approvazione piano entro il 31/07/2023	Tutte le Aree
---	-----------	---	---	---------------

### FATTORI ABILITANTI : DAI VALORI AI COMPORTAMENTI

Identificazione e attuazione, a seguito del percorso, di un piano di miglioramento per (Area o Azienda) e realizzazione di un'indagine (survey/focus group/interviste) per la verifica dell'efficacia delle azioni intraprese	impatto	-	70% di giudizi positivi	Tutte le Aree
---	---------	---	-------------------------	---------------

## OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNUALI PER AREA

### FATTORI ABILITANTI : STRUMENTI DIGITALI

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2023	AREA
Messa a regime del sistema di valutazione dei progetti di sviluppo ICT: - valutazione preventiva attraverso l'analisi dei benefici per i progetti inseriti nel budget 2023, con indicatori che evidenzino il risparmio futuro di risorse/tempo; - monitoraggio e verifica dell'impatto per i progetti di sviluppo individuati nel 2022	risultato	D	Si	Risorse e patrimonio
ERP/BPM: Implementazione di azioni di miglioramento finalizzate alla semplificazione delle procedure: realizzazione di una survey interna con gli utenti	risultato	S	Entro 15/3/2023	Risorse e patrimonio Compliance e Qualità
ERP/BPM: Implementazione di azioni di miglioramento finalizzate alla semplificazione delle procedure: attuazione delle azioni di miglioramento individuate per il 2023.	risultato	S	Si	Risorse e patrimonio
Acquisizione dei servizi di supporto e sviluppo necessari per le attività coordinate dall'Area: definizione e approvazione contratti (Infocamere)	risultato	-	Entro 31/3/2023	Risorse e patrimonio
Sviluppo di 2 nuovi processi che contribuiscano alla dematerializzazione della corrispondenza: attivazione della procedura digitalizzata per l'invio di posta ordinaria e raccomandate AR e aggiudicazione del servizio per la dematerializzazione della notifica degli atti giudiziari	risultato	D	Si	Segretario Generale

### FATTORI ABILITANTI : CRM & COMUNICAZIONE

1. Predisposizione di un Piano di comunicazione digitale tramite marketing CRM 2. Realizzazione delle azioni previste per il 2023	risultato	-	1. Entro 30/4/2023 2. Entro 31/12/2023	Comunicazione, coordinamento strumenti e progetti
--	-----------	---	---	---

### FATTORI ABILITANTI : KPI, MONITORING E CUSTOMER SATISFACTION

Introduzione di innovazioni metodologiche e di contenuto nella rilevazione e gestione dei dati oggetto di monitoraggio	risultato	-	Almeno 3 innovazioni	Compliance e Qualità
--	-----------	---	----------------------	----------------------

## SEMPLIFICAZIONE, DIGITALIZZAZIONE E ACCESSIBILITÀ

L'evoluzione verso il digitale rimane una priorità strategica per l'Ente che, dopo il Piano di transizione digitale per il biennio 2021-22, è attualmente impegnato ad aggiornare le proprie strategie di digitalizzazione in collaborazione con la società consortile Infocamere, principale partner tecnologico del sistema camerale. Con il nuovo piano si punterà ad ottenere funzionalità aggiuntive attraverso il potenziamento degli applicativi e a migliorare la customer experience, sviluppando i servizi già erogati o proponendone altri in risposta a nuovi bisogni. L'azione di digitalizzazione proseguirà sia con la promozione degli strumenti digitali per le imprese - fima digitale, pec, cassetto digitale, spid - sia con lo sviluppo dei servizi online offerti alle imprese e delle modalità di rilascio dei prodotti di sportello, nella prospettiva di creare un front end digitale che consenta di garantire un'esperienza utente più evoluta dei servizi anagrafici.

Semplificare la vita delle imprese è il nostro scopo ed è un'importante leva strategica per la creazione di valore pubblico per le imprese e il territorio. In forte connessione con la digitalizzazione e l'efficiamento dei processi, l'impegno per la semplificazione si declina, all'interno del piano, nelle sue diverse dimensioni: dalla gestione efficiente e digitalizzata delle procedure degli sportelli unici del territorio, tramite il Suap associato camerale, all'introduzione di automatismi nella gestione delle pratiche del Registro imprese, che ne consentono un'evasione più rapida, all'evoluzione del front end e delle modalità di interazione con l'utenza, con la sperimentazione di nuovi servizi di informazione e assistenza alle imprese che necessitano di supporto nell'utilizzo delle piattaforme e degli strumenti digitali, agli strumenti di tutela del mercato e alla risoluzione alternativa delle controversie con Camera arbitrale.

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.

Anche il tema dell'accessibilità assume rilievo nella progettazione dei servizi, allo scopo di garantirne la fruibilità sia digitale che fisica, nel rispetto del principio di inclusività.

L'obiettivo è quello di rimuovere i vincoli che precludono o limitano l'accesso ai soggetti portatori di disabilità.

Se da un lato nel 2022 ci si è dedicati ad aggiornamenti, controlli e ad una revisione generale dei servizi digitali, anche grazie alla partecipazione ad eventi formativi volti a consolidare le conoscenze tecniche sull'argomento, dall'altro, in tema di accessibilità fisica, con la riqualificazione architettonica, impiantistica e funzionale del Salone anagrafico, sono stati realizzati nuovi servizi igienici adatti anche alle persone diversamente abili ed un percorso guidato che collega l'ingresso del salone di Via Meravigli 11/a alla reception, tramite l'utilizzo del sistema Loges (Linea di orientamento guida e sicurezza), basato su una pavimentazione dotata di rilievi appositamente creati per essere percepiti sotto i piedi.

Nel 2023 sono previsti in primis l'allestimento in sala break (area ex Cral) di distributori automatici dotati di tasti particolari quale ausilio al servizio delle persone con disabilità visiva e la realizzazione di un nuovo percorso interno che collega San Vittore al Teatro alla reception di Via Meravigli 9/b. Il miglioramento dell'accessibilità per i dipendenti e gli utenti diversamente abili è tra gli obiettivi che l'Ente si propone di perseguire nell'ambito delle azioni positive per le pari opportunità.

## 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*”.

In continuità con l’edizione dello scorso anno, in conformità alla normativa che ha introdotto il Piano integrato di attività e organizzazione, 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.

Le misure previste per il triennio 2023 - 2025, in coerenza con la normativa vigente in materia e con le indicazioni contenute nelle direttive ministeriali, prevede obiettivi finalizzati a favorire le pari opportunità, promuovere il benessere organizzativo e la qualità dell’ambiente di lavoro e ad offrire 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 (CUG) 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. Il monitoraggio degli stessi è affidato prioritariamente al CUG che, nel primo trimestre dell’anno successivo a quello di riferimento, predispone una relazione che tiene conto delle azioni realizzate e delle ricadute sui dipendenti.



## PRINCIPALI INDICATORI DI GENERE

Fonte: Conto annuale (anno 2022, riferito al 2021)

	2019	2020	2021
% DIRIGENTI DONNE	55%	50%	55%
% RESPONSABILI DONNE	64%	67%	66%
% DONNE RISPETTO AL TOTALE DEL PERSONALE	67%	68%	68%
% PERSONALE FEMMINILE ASSUNTO A TEMPO INDETERMINATO	100%	100%	100%
ETA' MEDIA DEL PERSONALE FEMMINILE	51	52	51
ETA' MEDIA DEL PERSONALE MASCHILE	53	54	53
% DI PERSONALE FEMMINILE LAUREATO RISPETTO AL TOTALE DEL PERSONALE FEMMINILE	43%	44%	49%
% DI PERSONALE MASCHILE LAUREATO RISPETTO AL TOTALE DEL PERSONALE MASCHILE	47%	50%	51%

**OBIETTIVO STRATEGICO: FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITA'**

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	2025	SOGGETTI COINVOLTI
1.1.1	Individuazione di modalità di linguaggio idonee ad evitare discriminazioni di genere	Risultato	Si/No	-	Approfondimento normativo	Adozione Linee guida	Diffusione Linee guida	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	Si	Si	Si	Si	Area Personale Organizzazione e Sportelli
1.1.3	Redazione di un bilancio di genere	Risultato	Si/No	Raccolta materiale	Si Studio di fattibilità	Si Adozione	Si Aggiornamento	Area Personale Organizzazione e Sportelli Area Risorse e Patrimonio CUG
1.1.4	Migliorare l'accessibilità digitale e fisica per i dipendenti e gli utenti diversamente abili	Risultato	n. misure $\geq$ 1	1 misura	Realizzazione di almeno 1 misura	Realizzazione di almeno 1 misura	-	Tutte le Aree

**OBIETTIVO STRATEGICO: CONSOLIDARE LA PROMOZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA QUALITA' 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	2025	SOGGETTI COINVOLTI
2.1.1.	Valorizzare i risultati dell'indagine di clima per intraprendere azioni di miglioramento	Risultato	Realizzazione di almeno 1 azione	- <sup>1</sup>	Almeno 1 azione	Almeno 1 azione	Almeno 1 azione	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	Si	Si	Si	Si	Area Personale Organizzazione e Sportelli

<sup>1</sup> Rispetto al 2022 è stato modificato l'algoritmo di calcolo (n. partecipanti >anno precedente)

INDICATORI		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO	BASE LINE (2022)	2023	2024	2025	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 $\geq 1$	1 misura	Almeno 1 misura di sensibilizzazione	Almeno 1 misura 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	Individuaz. tematiche	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 $\geq 2$	2 monitoraggi	Almeno 2 monitoraggi	Almeno 2 monitoraggi	Almeno 2 monitoraggi	Area Personale Organizzazione e Sportelli -CUG
2.1.6	Rendere più efficace la comunicazione interna	Efficacia	n. azioni di miglioramento $\geq 1$	1 azione	Almeno 1 azione	Almeno 1 azione	Almeno 1 azione	Tutte le Aree
2.1.7	Favorire percorsi di empowerment del personale	Efficacia	n. percorsi $\geq 1$	1 percorso	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 $\geq 1$	2 misure	Almeno 1 azione green	Almeno 1 azione green	Almeno 1 azione green	Tutte le Aree
2.1.9	Favorire il coinvolgimento del personale in attività trasversali	Risultato	-	-	Almeno 1 azione	Almeno 1 azione	Almeno 1 azione	Tutte le Aree
2.1.10	Promuovere la sicurezza sul lavoro, con particolare riferimento allo stress da lavoro correlato	Risultato	Si/No	-	Effettuazione di un'indagine	Messa in atto di misure migliorative	-	Area Personale Organizzazione e Sportelli

### OBIETTIVO STRATEGICO: CONSOLIDARE IL RUOLO DEL CUG

La Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione e del Segretario Delegato alle Pari Opportunità del 26 giugno 2019, 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.



### CONSOLIDARE IL RUOLO DEL CUG

INDICATORI		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO	BASE LINE (2022)	2023	2024	2025	SOGGETTI COINVOLTI
3.1.1	Potenziare il bagaglio di conoscenze dei componenti del CUG attraverso momenti formativi	Risultato	N. incontri formativi $\geq 2$	2	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	Si	Si	Si	Si	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 $\geq 1$	1 aggiornamento	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 L. n. 190/2012 e nel rispetto delle indicazioni ANAC previste dal PNA 2019-2021, che costituisce il principale riferimento per l'elaborazione della presente sezione, e dal più recente PNA 2022 che ha introdotto indicazioni per la gestione dei rischi correlati all'impiego dei Fondi del PNRR e del quale vengono recepite in particolare le raccomandazioni volte a raccordare l'anticorruzione con i compiti di prevenzione del riciclaggio posti in capo alle PA dall'art. 10 del D.Lgs. 231/2007.

Il Piano di prevenzione camerale 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 di analisi dei rischi corruttivi segue una specifica Metodologia definita in conformità alle disposizioni ANAC in materia.

## METODOLOGIA SEGUITA NEL PROCESSO DI ANALISI DEI RISCHI CORRUTTIVI

Le logiche legate all'utilizzo delle schede di rilevazione dei rischi di processo partono dalle indicazioni del PNA. e dei suoi aggiornamenti. In particolare, le schede utilizzate comprendono le Aree previste dalla normativa e quelle individuate successivamente da ANAC e dalla Camera, seguendo le proprie specificità operative. Le schede utilizzate per rilevare i punti salienti dell'analisi di ciascuna delle 4 Aree obbligatorie indicate all'Allegato 2 del PNA 2013, e delle Aree Specifiche hanno permesso di approfondire i seguenti aspetti:

- per ciascuna Area, processo, fase/attività, i possibili rischi di corruzione (classificati anche secondo le famiglie indicate da ANAC per il monitoraggio dei PTPCT sulla piattaforma creata nel Luglio del 2019). Tali famiglie sono di seguito riportate:
  - A. misure di controllo
  - B. misure di trasparenza
  - C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento
  - D. misure di regolamentazione



E. misure di semplificazione

F. misure di formazione

G. misure di rotazione

H. misure di disciplina del conflitto di interessi

I. altre misure (organizzative, di segnalazione e protezione, di regolazione relazioni con lobbies, etc.)

- per ciascun rischio, i fattori abilitanti (i.e. a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli); b) mancanza di trasparenza; c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento; d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto; e) scarsa responsabilizzazione interna; f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi; g) inadeguata diffusione della cultura della legalità; h) mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione; i) carenze di natura organizzativa - es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.; l) carenza di controlli);
- per ciascun processo, fase/attività e per ciascun rischio, le misure obbligatorie e/o ulteriori (denominate specifiche) che servono a contrastare l'evento rischioso;
- le misure generali o trasversali, trattate con riferimento all'intera organizzazione o a più Aree della stessa;
- per ciascun processo e misura il relativo responsabile;
- per ciascuna misura, il relativo indicatore e target di riferimento;
- per ciascuna misura, la tempistica entro la quale deve essere messa in atto per evitare il più possibile il fenomeno rischioso.

Proseguendo nel processo di gestione del rischio, la valutazione del rischio prende spunto dalle indicazioni del PNA 2019 per la valutazione del grado di rischio dei propri processi. Si è deciso, quindi, di adeguare il presente Piano alle indicazioni del PNA 2019 in merito alla Motivazione della misurazione applicata; a fianco di ogni misurazione e fascia di giudizio si riporta quindi un elemento qualitativo di analisi che permette di comprendere più agevolmente il percorso logico seguito.

Le schede utilizzate per la valutazione del rischio richiamano quattro fasce di rischiosità così modulate sulla base dell'esperienza sino ad oggi maturata: BASSO (da 0 a 4), MEDIO (da 4,01 a 9), MEDIO-ALTO (da 9,01 a 14), ALTO (da 14,01 a 25).

Il processo di analisi è pertanto 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);
- "generalì" (incidono sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in maniera trasversale sull'intera amministrazione) e "specifiche" (incidono su processi specifici).

Nel rispetto delle 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 delle più recenti indicazioni ANAC contenute nel PNA 2022, dell'esperienza maturata dall'Ente attraverso la realizzazione dei piani precedenti, della 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 2023-2025, corredati del punteggio emerso a seguito della valutazione del rischio.

Piano triennale di prevenzione della corruzione 2023 - 2025				
AREA DI RISCHIO	Processo	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	😐	4,1
	<u>C.06 - Esame di idoneità abilitanti per l'iscrizione in alcuni ruoli</u>	Medio	😐	8,2

Piano triennale di prevenzione della corruzione 2023 - 2025					
AREA DI RISCHIO	Processo	Valutazione del rischio			
C - Provvedimenti ampliati 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 ampliati della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	<u>D.01 - Erogazione 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			6,3
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 L. n. 190/2012.

Le schede che illustrano l'analisi del rischio di ciascun processo e le misure adottate per prevenirlo sono invece integralmente riportate nell'allegato A- Piano triennale di prevenzione della corruzione 2023 - 2025.

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 39, di cui 10 sono adottate in via continuativa. Tra le rimanenti misure di nuova adozione (29) sono ben 20 quelle destinate ad essere implementate nel corso del 2023.

## CODICE DI COMPORTAMENTO

Il Codice di comportamento dei dipendenti è stato adottato nel 2017, aggiornato nel 2019 e più di recente nel dicembre 2022 (DG n. 154), per adeguarlo alle "Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche" emanate dall'ANAC nel 2022 e alle indicazioni fornite dal Dipartimento della Funzione pubblica, a seguito del DL 36/2022. Nel rispetto delle vigenti disposizioni, il documento è stato oggetto di procedura di consultazione aperta a tutti gli stakeholder 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 Codice, nella sua versione aggiornata, sancisce, tra i principi generali, l'impegno di ciascun dipendente a rendere concreti i valori che ispirano l'agire dell'Amministrazione, quali l'innovazione

ne costante, la cura per la qualità dei servizi, la collaborazione e la messa a disposizione della collettività della propria competenza professionale e sollecita comportamenti corretti e collaborativi da parte dei dipendenti su ambiti di grande attualità, come l'uso delle tecnologie informatiche, i social media, il risparmio energetico e la salvaguarda ambientale. Il rispetto del codice all'interno dell'amministrazione è stimolato da una continua attività di sensibilizzazione/formazione, oltre che dalla messa a punto di procedure formalizzate, che indirizzano i dipendenti e gli uffici nella gestione delle diverse comunicazioni obbligatorie.

MISURA CONSOLIDATA
MISURA NUOVA

MISURE 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
Procedura per adempiere alle comunicazioni dei dipendenti previste dagli art. 6 (associazioni e organizzazioni), art.7 (interessi finanziari) e art.8 (conflitto di interesse) e utilizzo della relativa modulistica	Applicazione della misura	100%	continua	Area Personale organizzazione e sportelli, tutti i dipendenti

**MISURE DI ROTAZIONE**

Dopo la significativa riformulazione della macrostruttura intervenuta nel 2022, che ha determinato un avvicendamento di figure Responsabili di processi a più elevato rischio di corruzione, la rotazione seguirà un andamento ordinario in raccordo con le esigenze che potranno emergere nel corso dell'anno, nel contesto di un Ente fortemente esposto al cambiamento organizzativo, riservando, nel triennio, un focus sull'alternanza dei Responsabili unici del procedimento (RUP), come suggerito dal PNA 2022.

La rotazione del personale riesce ad essere un'efficace misura di contenimento dei rischi connessi al consolidamento di dinamiche improprie nella gestione amministrativa, grazie alle competenze professionali e trasversali del personale in servizio presso l'Ente, che agevolano il ricambio negli uffici.

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.

MISURE DI PREVENZIONE	INDICATORI	TARGET	TEMPI	RESPONSABILI
<b>MISURE DI ROTAZIONE</b>				
Rotazione ordinaria con riferimento alle figure aziendali più esposte al rischio corruzione.	Applicazione della misura	100%	continua	Area Personale organizzazione e sportelli
Rotazione dei RUP in conformità alle indicazioni ANAC (PNA 2022)	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2024	Area Risorse e Patrimonio



## MISURE DI INCONFERIBILITA'/INCOMPATIBILITA'

Il tema dell'insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità di amministratori e dirigenti, previsto dell'art. 20, co. 3, del D.Lgs. 39/2013 è presidiato attraverso il ricorso alla sottoscrizione di apposite dichiarazioni sia all'atto del conferimento dell'incarico sia, successivamente, con verifica annuale. Questo sistema di verifiche rafforzerà la sua efficacia a seguito dello studio e puntuale applicazione della Guida pratica recentemente predisposta da ANAC e con la previsione di 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.

MISURE DI PREVENZIONE	INDICATORI	TARGET	TEMPI	RESPONSABILI
<b>MISURE DI INCONFERIBILITA' INCOMPATIBILITA'</b>				
Applicazione delle recenti Linee Guida ANAC in tema di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2024	UO Compliance
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 predisposto e applicherà un'apposita procedura relativa agli 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.

MISURE DI PREVENZIONE	INDICATORI	TARGET	TEMPI	RESPONSABILI
<b>INCARICHI EXTRAISTITUZIONALI</b>				
Applicazione della procedura di richiesta autorizzazione per incarichi extraistituzionali da parte dei dipendenti	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2023	Area Personale organizzazione e sportelli

## TUTELA DEL WHISTLEBLOWER

A partire dal 2020 la Camera si è dotata del 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. Il Regolamento è stato oggetto di aggiornamento, nel corso del 2022, per un allineamento alle "Linee guida in materia di tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti" emanate dall'ANAC lo scorso giugno. La revisione del regolamento ha dato, inoltre, l'opportunità di constatare l'allineamento di fatto dell'Ente alla disciplina europea di cui alla Direttiva Ue 2019/1937 finalmente recepita a livello nazionale con D.Lgs. del 9/12/2022 e di formalizzare l'avvenuta adozione da parte della Camera della piattaforma informatica PA Whistleblowing di ISWEB, presente sul sito camerale all'indirizzo [cciaamilomb.pawhistleblowing.it](http://cciaamilomb.pawhistleblowing.it).

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 ai dipendenti, sull'istituto del whistleblowing anche alla luce dell'aggiornamento del Regolamento avvenuto nel 2022.

MISURE DI PREVENZIONE	INDICATORI	TARGET	TEMPI	RESPONSABILI
<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, UO Compliance
Azione di sensibilizzazione/formazione sull'istituto del Whistleblowing verso i dipendenti anche alla luce dell'aggiornamento del Regolamento avvenuto nel 2022	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2023	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. Tale prassi è stata arricchita con una nuova policy che disciplina l'attività istruttoria funzionale alla formazione di Commissioni di selezione/valutazione per l'attribuzione di benefici, composte da soggetti esterni nominati ad personam (non incaricati), specificatamente finalizzate alla prevenzione del conflitto di interesse. In particolare lo strumento risponde al principio affermato dall'art. 3 del Codice di comportamento che sottopone i componenti delle suddette Commissioni al medesimo regime del conflitto di interessi riservato ai dipendenti, per garantirne imparzialità ed efficacia nell'esercizio delle funzioni.

Analogamente è stata di recente definita un'altra apposita policy volta a individuare e gestire situazioni di conflitto di interessi o di incompatibilità delle Commissioni esaminatrici nell'ambito dei concorsi pubblici.

Per l'anno in corso, l'Ente assume l'impegno di incrementare nel personale la consapevolezza dell'importanza dell'uso di questi strumenti nello svolgimento dell'attività.

MISURE DI PREVENZIONE	INDICATORI	TARGET	TEMPI	RESPONSABILI
MISURE DI PREVENZIONE DEL FENOMENO DELLA CORRUZIONE NELLA FORMAZIONE DI COMMISSIONI E NELLE ASSEGNAZIONI AGLI UFFICI				
Applicazione delle nuove Linee guida per la formazione di Commissioni di selezione per l'attribuzione di benefici e relativa modulistica per la verifica requisiti e comunicazioni situazioni di conflitto di interesse da parte dei componenti	Applicazione della misura	100%	entro 31/12/2023	Tutte le Aree che gestiscono questa tipologia di Commissioni
Applicazione della nuova Policy per la gestione di incompatibilità e conflitto di interesse nella formazione di Commissioni di concorso	Applicazione della misura	100%	entro 31/12/2024	Area Personale organizzazione e sportelli

### MISURE DI PREVENZIONE DEL PANTOUFLAGE

Per ridurre i rischi connessi all'uscita del dipendente dalla sfera pubblica e al suo passaggio, per qualsivoglia ragione, al settore privato (pantouflage), è prevista per 2023 l'introduzione della sottoscrizione di una dichiarazione con cui il dipendente che, nel corso degli ultimi tre anni di servizio presso la pubblica amministrazione, abbia esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'amministrazione stessa, si impegna nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro a rispettare il divieto di svolgere attività lavorativa o professionale in favore dei soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso l'esercizio dei suddetti poteri autoritativi e negoziali. Il richiamo a questo aspetto si sistematizzerà in modo proattivo già all'atto dell'assunzione del dipendente, in cui sarà sancito il divieto di pantouflage.

MISURE DI PREVENZIONE	INDICATORI	TARGET	TEMPI	RESPONSABILI
MISURE DI PREVENZIONE DEL PANTOUFLAGE				
Acquisizione delle dichiarazioni 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	Applicazione della misura	100%	entro 31/12/2023	Area Personale organizzazione e sportelli
Inserimento di apposite clausole negli atti di assunzione del personale, di livello dirigenziale e non, che prevedono specificatamente il divieto di pantouflage (indicazioni ANAC PNA 2022)	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2024	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. Oltre a essere garantito adeguato supporto a tutte le strutture sull'uso dell'applicativo informatico GZOOM, con cui si tiene aggiornato il sistema anticorruzione, il personale sarà coinvolto in un percorso formativo sugli strumenti di prevenzione del rischio corruttivo in uso presso l'Ente (per es. antiriciclaggio, codice di comportamento, anticorruzione, whistleblowing), in modo tale che ciascun dipendente possa contribuire più attivamente alla creazione di valore pubblico.

MISURE DI PREVENZIONE	INDICATORI	TARGET	TEMPI	RESPONSABILI
<b>MISURE DI FORMAZIONE</b>				
Formazione e assistenza alle strutture per tenere aggiornato il sistema anticorruzione tramite applicativo informatico GZOOM	Applicazione della misura	100%	continua	UO Compliance
Azione di formazione nei confronti dei dipendenti sui temi che aiutano a salvaguardare l'integrità del sistema e la creazione di valore pubblico: antiriciclaggio, codice di comportamento, anticorruzione, whistleblowing, linee guida e policy interne valevoli a questa finalità	Adozione della misura	100%	entro il 31/12/2023	UO Compliance, Area Personale e organizzazione

## RAPPORTI CON PORTATORI DI INTERESSI PARTICOLARI

Questa categoria di misure generali trova nell'istituzione camerale una marcata applicabilità in quanto essa opera secondo logiche e obiettivi volti a generare utilità per definite categorie di portatori di interessi, in primo luogo le imprese. Oltre al presidio sulle istanze delle imprese, garantito dalle Consulte territoriali (luoghi di confronto e sintesi tra le esigenze delle categorie economiche), la Camera entrerà maggiormente in sintonia con le aspettative degli stakeholder grazie all'utilizzo del sistema di ascolto informatizzato implementato di recente, finalizzato alla rilevazione continuativa e sistematica del grado di soddisfazione nei confronti dei servizi on line che, data la spinta alla digitalizzazione impressa negli ultimi due anni, costituisce oggi il canale prevalente di erogazione. Facendo seguito alla nuova edizione della Carta dei servizi pubblicata a fine 2022, notevolmente arricchita in termini di standard di qualità perseguiti, si valorizzerà tale strumento di comunicazione con l'utenza attivando momenti di consultazione funzionali ad aggiornarlo tenendo in considerazione l'evolversi dei bisogni dell'utenza.

MISURE 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
Realizzazione di una Customer satisfaction sui Servizi on line tramite il nuovo sistema di ascolto informatizzato	Adozione della Misura	100%	entro 31/12/2023	UO Qualità
Consultazione degli stakeholder in funzione della definizione di impegni/target della nuova edizione Carta dei servizi	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2025	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 una revisione del Regolamento per l'esercizio del diritto di accesso funzionale a valorizzare la portata dell'accesso generalizzato, una razionalizzazione e l'aggiornamento (indotto da indicazioni ANAC ed evoluzioni recenti, quale il ripristino dei compensi agli amministratori) dei contenuti della sezione Amministrazione trasparente, un monitoraggio sul rispetto dei tempi di pubblicazione e un adeguamento di conformità delle disposizioni relative ai termini procedurali.

La qualificazione degli strumenti di comunicazione istituzionale si completerà, inoltre, con l'applicazione delle regole di pubblicazione, recentemente riviste, degli atti all'Albo on line, che è il luogo virtuale dove vengono esposti documenti e gli atti che per acquisire efficacia necessitano di divulgazione e diffusione.

MISURE DI PREVENZIONE	INDICATORI	TARGET	TEMPI	RESPONSABILI
<b>MISURE DI TRASPARENZA</b>				
Revisione del Regolamento per l'esercizio del diritto di accesso documentale, del diritto di accesso civico e di accesso generalizzato	Adozione della misura	100%	entro il 31/12/2023	RPCT, UO Supporto legale
Applicazione delle nuove regole di pubblicazione dei provvedimenti all'albo on-line	Adozione della misura	100%	entro il 31/12/2023	UO Assistenza organi istituzionali, UO Protocollo gestione documentale e archivi
Aggiornamento dei tempi di conclusione dei procedimenti camerali	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2024	UO Organizzazione e performance, UO Compliance

Gestione dei nuovi adempimenti relativi agli obblighi di pubblicazione dei dati reddituali e patrimoniali degli Amministratori	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2023	UO Assistenza organi istituzionali con supporto UO Compliance
Monitoraggio sugli adempimenti e le pubblicazioni, a cura degli uffici competenti, della sezione Amministrazione trasparente del portale camerale	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2023	UO Compliance
Revisione e razionalizzazione dei contenuti della sezione Amministrazione trasparente del portale camerale (eliminazione delle distinte sezioni di amministrazione trasparente delle Camere pre accorpamento)	Adozione della misura	100%	entro il 31/12/2023	URP con supporto Compliance
Pubblicazione degli atti di esecuzione dei contratti come da indicazioni ANAC (PNA 2022)	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2024	Area Risorse e patrimonio

## MISURE ULTERIORI

La gamma delle misure adottate in aggiunta a quelle obbligatorie previste dal PNA risponde a tre ordini di esigenze: quella di rendere più efficiente ricorso ai sistemi di valutazione e gestione del rischio implementati che fungono da fonte di consapevolezza diffusa e strumenti di prevenzione continua; quella di verificare l'efficacia della regolamentazione interna, che indirizzando le strutture le aiuta a conformare i comportamenti a principi e regole comuni, e quella di incentivare la partecipazione dell'ente a progetti di informatizzazione innescati a livello centrale con la finalità di semplificare e armonizzare determinati processi critici tipici delle PA favorendone l'integrità e riducendo i margini di discrezionalità.

Nel primo ambito sarà rafforzato l'utilizzo dell'applicativo informatico Gzoom, sia sotto il profilo della gestione del rischio corruzione sia del rischio riciclaggio, con l'incremento dei processi analizzati e l'implementazione di ulteriori campi presenti nel sistema, che consentiranno un ulteriore rafforzamento del risk management all'interno dell'Ente. In particolare, oltre a qualificare e consolidare il sistema anticorruzione tenendo conto dell'impatto che il nuovo Codice degli appalti apporterà in termini di nuovi rischi e nuove misure da implementare, una nuova attenzione verrà data - nel rispetto delle raccomandazioni contenute nel PNA 2022 - all'aggiornamento e rilancio del sistema antiriciclaggio, puntando a rendere operativi nel concreto i compiti di comunicazione di operazioni sospette in capo all'Ente ed a configurare validi criteri e modalità di gestione delle richieste di accesso al Registro dei titolari effettivi di recente istituito.

Le verifiche sul rispetto delle policy interne poste a presidio del rischio corruttivo toccheranno i processi di nomine di rappresentanti camerali in organismi esterni e quelli che comportano l'acquisizione di dichiarazioni sostitutive di certificazione o di atto notorio da parte di terzi.

L'attenzione dell'Ente sul fronte dell'informatizzazione dei processi sarà invece confermata monitorando attentamente l'evoluzione sia degli strumenti in corso di predisposizione per registrare e cristallizzare a livello nazionale la gestione dei contratti pubblici sia dell'APP IO concepita come strumento di integrazione dei servizi camerali, al fine di implementare le soluzioni conseguenti frutto di una cooperazione del sistema camerale coordinato da Unioncamere.

MISURE DI PREVENZIONE	INDICATORI	TARGET	TEMPI	RESPONSABILI
<b>MISURE ULTERIORI</b>				
Gestione del rischio corruzione attraverso l'utilizzo del sistema informatico Gzoom	Applicazione della misura	100%	continua	UO Compliance e tutte le strutture coinvolte nei processi di rischio
Gestione del rischio corruzione: alimentazione nella piattaforma Gzoom di tutti i campi previsti dal sistema informatico (UO di riferimento, tempi del monitoraggio...)	Adozione della misura	100%	entro il 31/12/2023	UO Compliance e tutte le strutture coinvolte nei processi di rischio
Gestione del rischio corruzione: integrazione della mappa del rischio corruzione con ulteriori processi a seguito di adeguata analisi del rischio	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2024	UO Compliance e tutte le strutture coinvolte nei processi di rischio
Gestione del rischio corruzione: implementazione nel sistema informatico Gzoom delle Misure generali anticorruzione	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2024	UO Compliance
Gestione del rischio riciclaggio attraverso l'utilizzo del sistema informatico Gzoom	Applicazione della misura	100%	continua	Uo compliance e tutte le strutture coinvolte nei processi di rischio
Gestione del rischio riciclaggio: analisi di nuovi processi (es. SUAP associato, mediazione, start up, contratti di rete) e aggiornamento schede a sistema	Adozione della Misura	100%	entro 31/12/2023	UO Compliance con le strutture coinvolte
Definizione di una procedura e dei criteri per la valutazione delle richieste di accesso ai dati dei titolari effettivi in presenza di controinteressati	Adozione della Misura	100%	entro 31/12/2023	Gestore delle comunicazioni antiriciclaggio



Informatizzazione dei procedimenti e dei servizi : utilizzo del software ERP per semplificare e migliorare i processi amministrativi	Applicazione della misura	100%	continua	Area Risorse e Patrimonio Tutte le UO coinvolte nei processi
Informatizzazione dei procedimenti e dei servizi: utilizzo del sistema Pago PA su tutti i servizi per cui è compatibile	Applicazione della misura	100%	continua	Amministrazione digitale, Tutte le UO coinvolte nella gestione dei pagamenti
Applicazione delle Linee guida per la nomina di rappresentanti in enti, organismi e società partecipate	Applicazione della misura	100%	entro 31/12/2023	Tutte le Aree coinvolte
Controllo sull'applicazione delle Linee guida per l'effettuazione di controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione e di atto notorio rese dagli utenti	Applicazione della misura	100%	entro 31/12/2023	UO Qualità
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)	Adozione della misura	100%	entro 31/12/2024	UO Gare UO Amministrazione digitale
Aggiornamento/revisione del sistema delle misure anticorruzione per i processi legati ai contratti e appalti a seguito dell'entrata a regime del Nuovo Codice Appalti	Adozione della misura	100%	Entro 31/12/2023	UO Gare con supporto UO Compliance
Presidio degli esiti dei lavori del Tavolo c/o Unioncamere per l'applicazione APP IO come strumento di integrazione dei servizi camerali, al fine di implementare le soluzioni conseguenti.	Applicazione della misura	100%	Entro 31/12/2023	UO Amministrazione digitale

## 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 diritto di accesso "civico" agli atti, documenti e dati detenuti dalla PA introdotto dal D.Lgs. n. 97 del 2016.

Sul primo fronte si evidenzia che, per dare maggiore incisività e piena conoscibilità alla sua azione amministrativa, la Camera ha adottato, da tempo, uno scadenzario, riportato nell'Allegato B - Amministrazione trasparente: soggetti responsabili e periodicità di aggiornamento, che nell'impostazione, risulta coerente con quello proposto dall'Allegato 2 del PNA 2022. Questo documento, oltre a essere un presidio di trasparenza, si è dimostrato essere un utile strumento gestionale, in quanto indica per ciascun documento soggetto a pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente, i relativi tempi di pubblicazione e i soggetti responsabili della trasmissione dei dati, intesi quali uffici tenuti alla individuazione e/o alla elaborazione dei dati, e quelli cui spetta la pubblicazione. In particolare, le date di pubblicazione, raccolte in un'apposita colonna, sono state definite in coerenza con le qualificazioni dell'ANAC, in termini di aggiornamento "tempestivo" o "periodico" e delle tempistiche che sanciscono le attività camerali, delle prassi interne e dei tempi tecnici necessari a raccogliere ed elaborare i dati oggetto di pubblicazione. Annualmente, in occasione dell'approvazione del presente Piano, lo scadenzario è soggetto a eventuali integrazioni, sulla base delle evoluzioni normative e organizzative dell'Ente.

Per quanto riguarda invece il libero accesso alle informazioni di natura pubblica nelle nuove forme dell'accesso civico e "generalizzato" 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.

Un ulteriore rilevante strumento di trasparenza nel rapporto fra amministrazione e cittadino è costituito dalla Carta dei servizi (integralmente riformulata dal dicembre 2022) che assolve alle funzioni di informare l'utente circa i servizi erogati nello svolgimento dei compiti istituzionali consentendogli di identificarne le modalità di accesso e fruizione, i responsabili e i canali di contatto con la struttura erogatrice, e che - fissando specifici standard di qualità delle prestazioni - fornisce i presupposti per segnalare eventuali situazioni di difformità (reclamo) e/o per esercitare il diritto all'efficienza del servizio, richiedendo che ne sia ripristinata una corretta erogazione (diffida).



# ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

## AZIONI DI SVILUPPO E RICONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA

Nel corso del 2022, la Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi ha attuato una riorganizzazione generale, al fine di adeguare la propria macrostruttura alle mutate esigenze organizzative esterne ed interne all'Ente.

Il contesto locale in continua evoluzione, già segnato da una profonda crisi economica quale conseguenza della nota pandemia, in uno scenario di difficile ripresa del mercato di lavoro, dove le prospettive risultavano sfuocate, ha richiesto al nostro Ente una capacità di adattamento sempre più rapida, per rispondere ai diversi bisogni delle imprese anche in termini di nuove tecnologie e di ripensamento del divario spazio-temporale.

Inoltre, 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.

I filoni su cui si sono concentrati i diversi interventi attuati, hanno riguardato una gestione più fluida ed integrata delle attività promozionali e di comunicazione interna, la valorizzazione dell'ambito Compliance quale funzione trasversale di tutela interna e conformità alla normativa, azioni di efficientamento e semplificazione dei processi all'interno del Registro delle imprese, sviluppi digitali, in particolare con l'ampliamento del sistema gestionale ERP, che hanno richiesto figure professionali idonee, coordinamento della pianificazione strategica.

Grazie alle novità introdotte si è inteso dotare la Camera di strumenti organizzativi adeguati al presidio della strategia, in un'ottica di sistema integrato.

## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO A DISTANZA

Da sempre il binomio innovazione e sviluppo ha contraddistinto l'operato della Camera. Innovare significa "andare oltre", superare i paradigmi esistenti per creare o ripensare attività all'interno di un know how in parte o in tutto inedito.

Per creare, ripensare, andare oltre e quindi dare valore aggiunto alle imprese e, in modo più ampio, al tessuto imprenditoriale di riferimento, occorre che grande attenzione venga dedicata allo sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro. Oggi non sembra possibile parlare di innovazione e sviluppo senza pensare all'online e alla realtà virtuale. Con questi concetti non cambia solo una modalità di lavoro ma viene ripensato un intero approccio al lavoro.

Consapevole delle ricadute positive dell'innovazione sui processi interni, la Camera ha da sempre favorito la sperimentazione delle tecnologie per supportare il lavoro del suo personale. Le nuove tecnologie hanno dato impulso e nuova linfa al perseguimento di una logica organizzativa orientata a obiettivi e risultati piuttosto che a controllo e presenza fisica. Con le nuove tecnologie lo spazio di lavoro si amplia e si diversifica e nuovi attori, slegati dai vincoli fisici, possono essere inclusi.

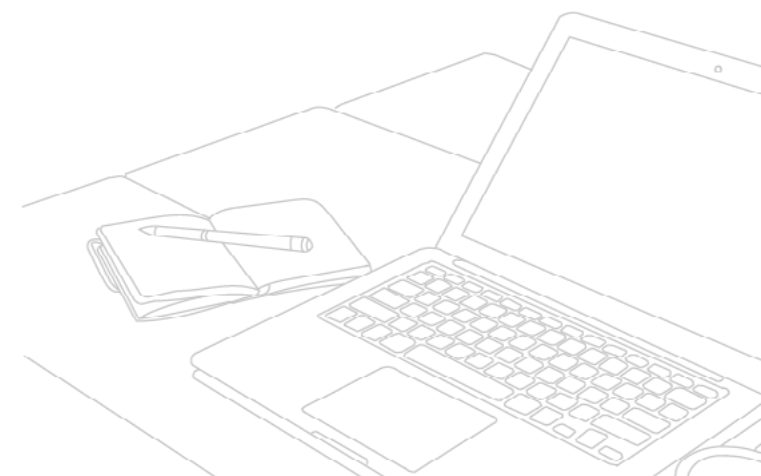
I primi passi nell'arricchimento dello spazio di lavoro vengono percorsi dall'Ente nel 2007 con il telelavoro, quale prestazione effettuata regolarmente al di fuori della sede di lavoro, con il supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Con il nuovo CCNL approvato il 16/11/2022 relativo al personale non dirigente è stata rivista la disciplina del lavoro a distanza prevedendo l'introduzione del lavoro da remoto (art. 68 e ss.) in sostituzione del telelavoro. Nei prossimi mesi sarà elaborato un regolamento camerale che disciplina il nuovo istituto.

Resta confermato l'istituto del lavoro agile, introdotto dal 2016, che ha visto una progressiva e costante crescita nel corso degli anni, tanto

che si è passati dai 24 lavoratori agili del 2016 ai 237 del 2022 (esclusi i dirigenti), pari al 63% dei dipendenti.

Le finalità dell'introduzione di modalità di lavoro a distanza possono essere così sintetizzate:

1. 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;
2. migliorare i servizi pubblici e l'innovazione organizzativa grazie alla scelta di luoghi e tempi idonei alla generazione di nuove idee e allo sviluppo di problem solving;
3. 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;
4. rafforzare le pari opportunità e le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;



5. promuovere la cultura della sostenibilità grazie alla riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, con ripercussioni in termini di risparmio energetico.

L'Ente ha potuto seguire questo percorso, anche grazie all'elevato livello di digitalizzazione dei processi, a momenti informativi e formativi volti a migliorare l'alfabetizzazione informatica, al consolidamento dell'uso degli strumenti di condivisione dei documenti e di comunicazione interna (es. intranet aziendale), e soprattutto, al potenziamento dell'engagement attraverso percorsi ad hoc.

Questi strumenti hanno favorito un approccio maggiormente orientato al raggiungimento degli obiettivi legati alle diverse progettualità, che non prescinde da un sistema di feedback in grado di assicurare non solo il mantenimento, ma anche un miglioramento dell'efficienza dei singoli: l'Ente utilizza infatti uno strumento online per il monitoraggio giornaliero e la gestione dei progetti e dei task personali, che supporta i responsabili nella gestione efficiente della distribuzione del lavoro, nella definizione dei tempi di realizzazione e in seconda istanza in fase di rendicontazione.

## IL MODELLO APPLICATIVO DEL LAVORO AGILE

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

A seguito della stipula del nuovo CCNL a novembre scorso è stato ridefinito il Regolamento sul lavoro agile. Nel corso del mese successivo sono stati stilati e fatti sottoscrivere al personale aderente i patti individuali, poi comunicati all'organo competente come da procedura.

In ogni patto è stata data evidenza alle principali linee guida e regole a cui il lavoratore agile si deve attenere: tipologia di attività lavorabili da remoto e relativi indicatori, fasce di contattabilità, disconnessione, giornate mensili fruibili etc. Queste linee guida hanno inoltre por-

tato ad un aumento della flessibilità nell'utilizzo di questo strumento, permettendo il compattamento delle giornate mensili e la possibilità di usufruire di permessi.

L'attuale accordo per il lavoro agile prevede un massimo di 8 giornate al mese, 10 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. Tale periodicità consente di mantenere anche un buon livello di engagement e senso di appartenenza al gruppo.

Nel 2022 risultano stipulati n. 237 patti individuali.

Il dipendente nelle giornate di lavoro agile svolgerà, rispetto alla totalità delle attività della sua unità organizzativa, solo quelle considerate compatibili con tale modalità.

MODELLO CAMERA MILOMB					
Numero giorni al mese	N. dipendenti al 31/12/22	2022	2023	2024	2025
8/10	377	potenziali 100%	100%	100%	100%

TASSO DI ASSENTEISMO		
2020	2021	2022
6,42%	5,46%	6,84% <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Nel 2022 a conclusione del periodo emergenziale si riscontra una lieve risalita del tasso d'assenteismo correlabile alla ripresa a regime dell'attività lavorativa in presenza.



## I NUMERI DEL LAVORO A DISTANZA

### TELELAVORO

PROFILO TELELAVORISTI (dimensioni)	2021	2022
N. lavoratori in telelavoro	44	49
N. giornate di rientro per dipendente (a settimana)	1	1
N. dipendenti donne in telelavoro	38	42
N. dipendenti in telelavoro con 104	10	13
N. dipendenti in telelavoro con disabilità o con patologie	6	6
N. dipendenti in telelavoro over 60	3	8

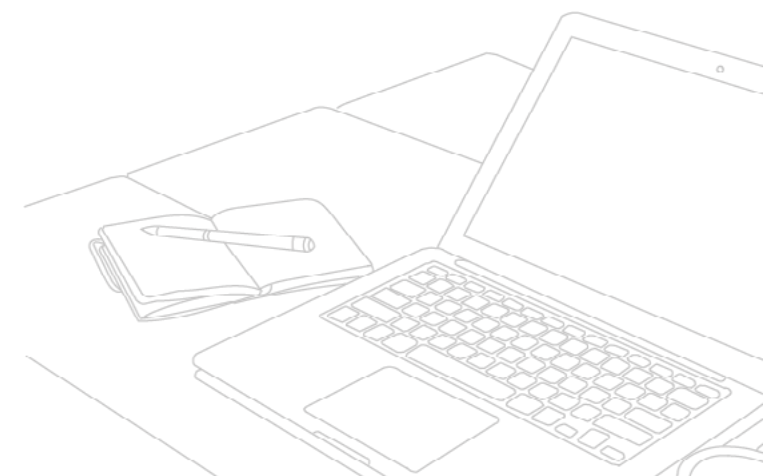
### LAVORO AGILE

PROFILO DEI LAVORATORI AGILI (dimensioni)	2021	2022
N. lavoratori/lavoratrici agili	223	237 <sup>1</sup>
N. giornate in lavoro agile svolte in media mensilmente per dipendente	9	5,4
N. di giornate complessivamente svolte in modalità agile all'anno	24.311	15.868
N. dipendenti agili donne	154	170
N. dipendenti agili con 104	31	36
N. dipendenti agili disabili o con patologie	11	10
N. dipendenti agili over 60	27	29

<sup>1</sup> esclusi i dirigenti

### LAVORO A DISTANZA

DIMENSIONE del LAVORO A DISTANZA	2021	2022
N. dipendenti totali	367	377
N. dipendenti che possono svolgere attività a distanza	100%	100%





## IL MODELLO APPLICATIVO DEL LAVORO AGILE: FORMAZIONE

Nel 2022 la Camera ha continuato a rafforzare le competenze digitali, in modo da venire incontro al consolidamento delle conoscenze, proponendo corsi ad hoc su strumenti e applicativi (es. Excel, G-Suite...). Inoltre, ha dedicato particolare attenzione alla sicurezza digitale coinvolgendo tutto il personale in un corso di cybersecurity realizzato con la gamification con il duplice vantaggio formativo e di engagement. Anche nell'ambito della dematerializzazione dei documenti, la formazione ha avuto un ruolo importante. Nel corso del 2022 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, essendo in continua evoluzione, impone a coloro che lo abbracciano la necessità costante di mutare e differenziare. Dal 2020 tutto il personale viene accompagnato con specifici percorsi di formazione sui nuovi metodi e strumenti di gestione e organizzazione del lavoro. E se nel corso del 2020 e del 2021 largo spazio è stato dato all'acquisizione di competenze tecniche e gestionali, nel corso del 2022 si è verificato un cambio d'approccio orientandosi maggiormente sulle competenze trasversali di coinvolgimento e di trasmissione valoriale, realizzando i seguenti interventi:

1. Diversi collaboratori sono stati coinvolti in un percorso di design thinking, con modalità mista presenza/distanza e interarea così da favorire la conoscenza tra gruppi che di solito non collaborano tra loro. Il design thinking si configura come un approccio volto alla promozione di innovazione che è, al tempo stesso, efficiente ed efficace. Efficiente perché orientato all'ottimizzazione dei progetti e dei servizi attraverso la semplificazione e la focalizzazione su ciò che conta, oltre che sulla condivisione di obiettivi, chiari e trasparenti. Efficace perché focalizzato sull'obiettivo finale, ovve-

ro migliorare l'esperienza dell'utente, in linea con i principi cardine della digital transformation. Questo percorso si pone come ulteriore driver per rafforzare una modalità di lavoro agile puntando sui temi dell'innovazione, dell'approccio all'obiettivo e del superamento dei limiti spazio/temporali per il lavoro in team.

2. Dirigenti, responsabili e collaboratori sono stati coinvolti in un percorso di condivisione di valori attorno a cui costruire un senso di appartenenza comune e creare un ambiente lavorativo dinamico e creativo. Il percorso vedrà la sua continuazione nel 2023 con la

FORMAZIONE su temi collegati al lavoro agile	2022 risultato	2023 target	2024 target	2025 target
% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile	100%	50%	50%	50%
% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile	87%	50%	50%	50%
% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali specifiche del lavoro agile	82%	50%	50%	50%

“messa a terra” dei valori individuati, traducendoli in comportamenti concreti e visibili.

Per il prossimo triennio si proseguirà con il consolidamento sia delle competenze digitali e tecniche che di quelle trasversali di condivisione e trasmissione dei valori, affiancando al tradizionale metodo top-down un approccio bottom-up, volto a favorire motivazione, responsabilità e coinvolgimento attivo del team.

<b>FORMAZIONE su temi collegati al lavoro agile</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Numero corsi attivati	27	19
Numero giornate di formazione	235	197
Numero destinatari	603	537*

\* Ciascun lavoratore agile può aver partecipato a più corsi di formazione

## LAYOUT, SPAZI E LOGISTICA

Il lavoro agile per la sua modalità organizzativa impatta anche sullo spazio di lavoro coinvolgendo, di conseguenza, persone e 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. Non solo. Risulta essere anche più ricco dato il superamento dei vincoli spazio-temporali.

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.

La logica adottata è quella dell'activity based working per cui il lavoro si svolge in luoghi che facilitano innovazione, creatività e collaborazione.

Proprio in base a questa prospettiva, nel corso del 2022, è stata avviata la sperimentazione del desk sharing nelle aree Registro delle imprese e Front end Registro delle imprese, due aree che già presentano un elevato grado di digitalizzazione.

Il progetto ha coinvolto circa 65 colleghi ed è stato reso possibile dalla creazione di spazi ad hoc con scrivanie intercambiabili, box per svolgere attività che richiedono maggiore silenzio o l'incontro di più persone, locker con chiave per conservare i propri effetti personali e dove riporre temporaneamente il materiale utilizzato, armadi con funzione di deposito accessibili a tutti i collaboratori, tecnologie fruibili da pc portatili o app (es. telefoni) e dalla messa a disposizione di una web-app per la prenotazione della postazione di lavoro. La scelta della app è stata effettuata in base ai criteri di semplicità di utilizzo e di usabilità.

Anche grazie ai risultati di questa sperimentazione e agli spunti emersi dall'indagine di clima, nel corso del prossimo triennio, si potrà valutare se estendere gradualmente il modello utilizzato per le aree altamente digitalizzate anche ad altri ambiti camerali individuati ad hoc, con azioni di preparazione delle persone ai nuovi spazi di lavoro, valutando le attività da scegliere per la collocazione in desk-sharing (es. task-force...), in un'ottica di co-progettazione degli spazi sia da un punto di vista funzionale che estetico.



## I NUMERI DELLA TECNOLOGIA

DOTAZIONI	2022
N. di dispositivi (PC) messi a disposizione per LAVORO AGILE <sup>1</sup>	216
N. di dispositivi (PC) messi a disposizione per TELELAVORO <sup>2</sup>	40
N. dispositivi (cellulari) messi a disposizione per LAVORO AGILE	0
N. dispositivi (cellulari) messi a disposizione per TELELAVORO	0
N. dispositivi softphone disponibili per LAVORO AGILE <sup>1</sup>	237
N. dispositivi softphone disponibili per TELELAVORO	40
% di dipendenti che hanno a disposizione VPN	64
% applicativi consultabili in LAVORO AGILE	100
% banche dati consultabili in LAVORO AGILE	100
% dipendenti con firma digitale	25
% processi interni digitalizzati	95

<sup>1</sup> Al dipendente, in modalità di lavoro agile, è assegnata la dotazione strumentale necessaria (softphone e pc) ad esclusione di un piccolo gruppo di colleghi degli sportelli per cui è prevista la condivisione del pc, visto il limitato numero di giornate svolte in modalità agile.

<sup>2</sup> Per ragioni organizzative, l'Ente definirà un limite massimo di posizioni in lavoro da remoto attivabili annualmente.

## FABBISOGNI DEL PERSONALE

Il Piano del fabbisogno del personale rappresenta il documento propedeutico alle politiche di reclutamento dell'Ente e i suoi contenuti risultano strettamente collegati all'attività di programmazione complessivamente intesa. Infatti, la giusta scelta delle professionalità da acquisire e delle relative competenze professionali costituiscono un presupposto imprescindibile per un ottimale impiego delle risorse pubbliche e per perseguire efficacemente gli obiettivi di performance organizzativa. Un'attenta analisi preliminare rispetto alla stesura del piano risulta quindi indispensabile per definire il corretto dimensionamento quantitativo in relazione ai driver esterni di domanda e alla tipologia di competenze necessarie, focalizzando l'attenzione non solo sul ricambio generazionale ma anche sulla necessità di acquisire nuove competenze e contenuti professionali adeguati ai mutamenti tecnologici e al crescente rilievo rivestito dai processi digitali.

Relativamente al triennio 2023 – 2025, il Piano del fabbisogno del personale della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi rappresenta la naturale estensione, in conformità al principio dello scorrimento triennale che caratterizza tutti i documenti programmatici, del Piano del fabbisogno del personale 2022 – 2024 approvato con delibera di Giunta n. 161 del 20 dicembre 2021 e ripreso nel PIAO 2022-2024.

Di seguito si illustrano i criteri utilizzati per determinare i valori della spesa potenziale massima, della spesa del personale in servizio, della spesa corrispondente alle cessazioni dal servizio e della spesa relativa alle previsioni assunzionali:

- principio della omogeneità dei dati, assumendo come parametro di partenza il trattamento economico tabellare previsto dalla posizione economica iniziale per ogni area/categoria cui aggiungere gli oneri riflessi a carico dell'Ente ed IRAP;

- relativamente alla determinazione del trattamento economico fondamentale, si è tenuto conto delle note del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 46078/2010 e n. 11786/2011 e della giurisprudenza della Corte dei Conti in materia;
- relativamente alle categorie protette, sono state considerate le indicazioni contenute nella Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1/2019, secondo la quale le dinamiche inerenti le categorie protette vanno neutralizzate tanto in uscita quanto in entrata, solo nei limiti della quota d'obbligo;
- relativamente alla mobilità volontaria (in entrata e in uscita), oltre a quanto previsto dalla L. n. 135/2012, sono state recepite le indicazioni contenute nelle Circolari del Ministero dell'Economia e delle Finanze - Dipartimento della Ragioneria dello Stato Ispettorato generale per gli ordinamenti del personale - e l'analisi dei costi del lavoro pubblico, n. protocollo 238243 del 16/12/2020 e n. protocollo 45220 del 12/03/2021.

Infine, relativamente alla possibilità di utilizzare i resti assunzionali, si è tenuto conto dei principi evincibili dalla giurisprudenza della Corte dei Conti (es. Sez. Riunite n. 52/2010 e Sez. Autonomia n. 25/2017) e applicabili, come confermato dalla nota di Unioncamere del 12/11/2019, anche alle Camere di commercio.

### ATTUAZIONE PIANO OCCUPAZIONALE 2022

Con delibera n. 161 del 20 dicembre 2021, la Giunta ha adottato il Piano triennale del fabbisogno del personale per il periodo 2022 – 2024 e, successivamente, con determina n. 54 del 18 gennaio 2022, il Segretario generale ha declinato il Piano occupazionale per l'anno 2022.

Nei documenti sopra indicati sono stati definiti i seguenti procedimenti

da avviare in tale annualità:

1. verifica, con riferimento a tutte le procedure di acquisizione, in merito all'assenza di personale camerale in soprannumero ai sensi dell'art. 3 commi 6 e 7 del D.Lgs. 219/2016 e dell'art. 7 del D.M. 16/02/2018 e all'assenza di personale da riassegnare a seguito di collocazione in disponibilità da altre Pubbliche Amministrazioni come previsto dall'art. 34-bis del D.Lgs. n. 165/2001;
2. avvio di una procedura di mobilità volontaria per l'assunzione di n. 1 unità di personale di cat. B1 profilo professionale "Operatore servizi anagrafici e di regolazione del mercato", al fine di ricostituire la quota di personale ipovedente in ottemperanza al disposto della L. n. 113/1985;
3. avvio di due procedure di mobilità volontaria per l'assunzione complessiva di n. 7 unità di cat. C, di cui n. 6 unità relative al profilo professionale "Specialista servizi anagrafici e di regolazione del mercato" e n. 1 relativa al profilo professionale "Specialista servizi di supporto interno";
4. avvio di due procedure di selezione per l'assunzione complessiva di n. 19 unità di cat. C, di cui n. 7 unità relative al profilo professionale "Specialista servizi anagrafici e di regolazione del mercato" e n. 12 unità relative al profilo professionale "Specialista servizi di supporto interno", successivamente aumentate di una ulteriore unità a seguito della copertura di soli 6 posti su 7 totali previsti per le mobilità di cui al punto precedente;
5. scorrimento fino ad esaurimento della graduatoria approvata con determina n. 1133 del 12 novembre 2021, riferita alla selezione per la copertura di n. 5 unità di cat. D1 profilo professionale "Esperto junior dei servizi promozionali e di sviluppo" (a seguito della nuova classificazione adottata con determina n. 968/2021 "Esperto servizi promozionali e di sviluppo").

Dati relativi all'avvio e all'esito delle procedure:

PROCEDURA	POSTI BANDITI	POSTI COPERTI
Mobilità volontaria per l'assunzione di n. 1 unità di personale di cat. B1 profilo professionale "Operatore servizi anagrafici e di regolazione del mercato" ai fini della copertura della quota d'obbligo (avviata con determina n. 184 del 15/02/2022)	1	1
Mobilità volontaria per l'assunzione di n. 6 unità cat. C – profilo professionale "Specialista servizi anagrafici e di regolazione del mercato" (avviata con determina n. 184 del 15/02/2022)	6	5 di cui 4 nel 2022 e 1 nel 2023
Mobilità volontaria per l'assunzione di n. 1 unità cat. C – profilo professionale "Specialista servizi supporto interno" (avviata con determina n. 184 del 15/02/2022)	1	nessuna
Selezione per l'assunzione complessiva di n. 13 unità cat. C – profilo professionale "Specialista servizi anagrafici e di regolazione del mercato" avviata con determina n. 459 del 06/04/2022)	13	12
Selezione per l'assunzione complessiva di n. 7 unità cat. C – profilo professionale "Specialista servizi supporto interno" (avviata con determina n. 459 del 06/04/2022)	7	5
Scorrimento graduatoria approvata con determina n. 1133 del 12/11/2021 – cat. D1 – profilo professionale "Esperto junior dei servizi promozionali e di sviluppo" (a seguito della nuova classificazione "Esperto dei servizi promozionali e di sviluppo")	4	4
<b>COSTO COMPLESSIVO</b>		<b>€ 776.344,16</b>

Al termine dell'anno 2022, poiché non sono state effettuate tutte le assunzioni previste, si è registrato un avanzo pari a € 201.296,31.

BUDGET DISPONIBILE	SPESA PER ASSUNZIONI	RESTO
€ 977.640,47	€ 776.344,16	€ 201.296,31

### DOTAZIONE ORGANICA

Con delibera di Giunta n. 161/2021, dopo quattro anni dalla conclusione della fase di accorpamento, si è ritenuto opportuno rimodulare la dotazione organica rispetto alla dotazione definita dal Ministero dello Sviluppo Economico con D.M. 16/02/2018 in modo più rispondente alle esigenze del nuovo Ente – che ha successivamente adottato nuovi profili professionali – e ai bisogni dell'utenza emersi in questo arco temporale, come di seguito esposto:

AREA/ CATEGORIA CCNL 16/11/2022	DOTAZIONE ORGANICA definita in sede di accorpamento	DOTAZIONE ORGANICA D.G. n.161/2021	POSTI OCCUPATI al 31/12/2022	POSTI SCOPERTI al 31/12/2022
Dirigenti	11	11	10	1
Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione Categoria D3	10	7	7	0
Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione Categoria D1	103	108	95	13
Area degli istruttori Categoria C	255	271	226	45
Area degli operatori esperti Categoria B3	10	7	5	2
Area degli operatori esperti Categoria B1	51	36	35	1
Area degli operatori Categoria A	3	1	0	1
<b>TOTALE</b>	<b>443</b>	<b>441</b>	<b>378</b>	<b>63</b>

Ai fini dell'obbligo di ricognizione previsto dall'art. 33 del D.Lgs. n. 165/2001, non risulta personale in soprannumero né eccedenza di personale rispetto alla dotazione organica rimodulata con delibera di Giunta n. 161/2021. Si evidenzia invece una carenza complessiva pari a 63 unità.

### PREVISIONE CESSAZIONI NEL TRIENNIO

Considerata la portata triennale del piano dei fabbisogni, si riportano di seguito le cessazioni di personale per l'anno 2022 e quelle previste per gli anni 2023 e 2024.

Si precisa che le cessazioni relative all'anno 2022 corrispondono a un dato definitivo, mentre le cessazioni relative agli anni 2023 e 2024 – in ragione dell'evoluzione della normativa in materia previdenziale e di eventuali modifiche della disciplina relativa alle facoltà assunzionali delle pubbliche amministrazioni e in particolare delle Camere di commercio – saranno integrate e meglio specificate nei prossimi aggiornamenti del presente Piano.

	N. DI UNITA'	COSTO COMPLESSIVO
<b>CESSAZIONI 2022</b>	11	€ 331.361,95
<b>PREVISIONE CESSAZIONI 2023</b>	11	€ 308.692,85
<b>PREVISIONE CESSAZIONI 2024</b>	4	€ 118.915,60

### SPESA POTENZIALE MASSIMA

Considerate le disposizioni normative e le indicazioni fornite dalle linee guida ministeriali approvate con decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione dell'8 maggio 2018 punto 2.1, la dotazione organica deve essere espressa in termini finanziari e il valore corrispondente rappresenta la spesa massima potenziale pari a € 14.086.819,69.



Utilizzando i medesimi parametri al fine di rispettare il principio della necessaria omogeneità dei dati, la spesa per il personale in servizio al 31/12/2022 ammonta a € 12.096.925,28.

Tenuto conto della differenza tra spesa potenziale massima (€ 14.086.819,69) e spesa del personale in servizio (€ 12.096.925,28) la somma massima utilizzabile per le nuove assunzioni risulta pari a € 1.989.894,41.

### CAPACITA' ASSUNZIONALI 2023 - 2025

In relazione alle capacità assunzionali relative al triennio 2023 – 2025, utilizzando i medesimi parametri adottati per definire la spesa potenziale massima e la spesa del personale in servizio in modo da garantire il principio di omogeneità dei dati, si rappresentano le seguenti previsioni.

Gli oneri derivanti dal presente Piano triennale dei fabbisogni di personale saranno stanziati nei bilanci di previsione del triennio di riferimento.

#### ANNO 2023

Budget assunzionale 2023

CESSAZIONI 2022	RESTO 2022	BUDGET DISPONIBILE 2023
€ 331.361,95	€ 201.296,31	<b>€ 532.658,26</b>

Poiché il budget assunzionale potenzialmente disponibile per il 2023 (€ 532.658,26) sommato alla spesa per il personale in servizio al 31/12/2022 (€ 12.096.925,28) pari a € 12.629.583,54 risulta inferiore alla spesa massima consentita per il vincolo di finanza pubblica esposto in precedenza (€ 14.086.819,69), potrà essere utilizzato per intero. A tale budget va sottratto un importo pari a € 30.770,73 relativo all'assunzione per mobilità volontaria di n. 1 unità di cat. C in quanto, pur essendosi conclusa la procedura nel 2022, l'assunzione è stata differita a inizio 2023. Il budget disponibile risulta quindi pari a € 501.887,53.

Nell'individuazione dei profili professionali da acquisire mediante ingressi dall'esterno, si è tenuto conto di più fattori, quali l'analisi dei fabbisogni effettuata con la dirigenza camerale, il nuovo quadro del sistema professionale delineato dal CCNL Funzioni Locali sottoscritto il 16/11/2022, la realizzazione degli obiettivi strategici previsti dalla Relazione Previsionale e programmatica 2023 e il ruolo attivo giocato da questa Camera nel percorso di ripresa in sintonia con i temi strategici del PNRR (digitalizzazione, transizione ambientale e sviluppo infrastrutturale).

In base a quanto sopra esposto, si espongono di seguito le previsioni assunzionali:

- assunzione mediante concorso pubblico di n. 11 unità appartenenti all'area Istruttori (cat. C) per un costo pari a € 338.478,03
- assunzione mediante concorso pubblico di n. 4 unità appartenenti all'area Funzionari (cat. D1) per un costo pari a € 133.551,00.

In questo modo si registrerebbe un avanzo del budget assunzionale 2023 pari a € 29.858,50 (€ 501.887,53 - € 472.029,03).

Relativamente alle assunzioni relative all'anno 2023, si precisa quanto segue:

- considerato che l'esperimento della mobilità volontaria ex art. 30 del D.Lgs. 165/2021, come disposto dall'art. 3 comma 8 della D.L. 56/2019, così come modificato dall'art. 1 comma 14-ter del D.L. 80/2021 (convertito con modificazioni dalla L. n. 113/2021), è facoltativa fino al 2024, l'Amministrazione si riserva di avviare procedure di mobilità volontaria solo per specifici profili professionali caratterizzati dalla necessità di maggiori e diversificate esperienze maturate presso altre Pubbliche Amministrazioni; la motivazione di tale eventuale scelta verrà dettagliata negli atti di avvio delle rispettive procedure;
- nel rispetto di quanto disposto dall'art. 13 comma 8 del CCNL Funzioni Locali del 16/11/2022 e dall'art. 1 comma 612 della L. n. 234/2021, l'Ente valuterà l'opportunità di prevedere:



1. n. 3 progressioni dall'Area Operatori esperti all'Area Istruttori (da cat. B a cat. C) per un importo complessivo (calcolato sul differenziale) pari a € 10.176,51 a valere sullo 0,55% del Monte salari 2018 che ammonta a € 72.451,20;
2. n. 4 progressioni dall'Area Istruttori all'Area Funzionari ed Elevata qualificazione (da cat. C a cat. D) per un importo complessivo (calcolato sul differenziale) pari a € 10.468,08 a valere sullo 0,55% del Monte salari 2018 che ammonta a € 72.451,20;
3. il residuo dello 0,55% del Monte salari 2018, pari a € 51.806,61 finanzia le progressioni verticali previste per gli anni successivi.

Si precisa che l'effettuazione delle progressioni verticali sopra esposte avverrebbe nel rispetto della riserva del 50% delle posizioni disponibili all'accesso dall'esterno. Verrebbe altresì rispettato il vincolo di finanza pubblica, poiché la somma del budget assunzionale 2023 (€ 532.658,26), della spesa per il personale in servizio al 31/12/2022 (€ 12.096.925,28) e dello 0,55% del monte salari 2018 utilizzato per le progressioni (€ 20.644,59), complessivamente pari a € 12.650.228,13, risulta inferiore alla spesa massima consentita (€ 14.086.819,69);

- considerati i vincoli previsti dalla normativa vigente, non si prevede di utilizzare forme di lavoro flessibile;
- poiché dal prospetto 2023 relativo alle categorie protette non risulta alcuna copertura, non è prevista l'assunzione di personale appartenente a tali categorie.

La Camera di commercio sostiene il tessuto imprenditoriale locale anche attraverso interventi pensati e strutturati per rispondere alle mutevoli esigenze che emergono nel contesto di riferimento. Negli ultimi anni particolare attenzione è stata riservata alle politiche di promozione dell'occupazione con lo scopo di facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro anche attraverso la formazione di giovani volta ad acquisire conoscenze e competenze immediatamente spendibili e di interesse per l'innovazione del substrato produttivo. Questo tipo di interventi si inserisce all'interno di una riforma più

ampia del sistema universitario nazionale in cui il focus è spostato dal solo insegnamento all'apprendimento e in cui il tirocinio rappresenta l'opportunità di sperimentare la pratica, pur in contesti "protetti" (ovvero con meno pressioni, distrazioni e rischi). Nel corso del 2022 sono stati ospitati dall'Ente n. 79 tirocinanti.

L'esito delle esperienze di stage ha portato a un riscontro favorevole sia delle risorse stesse che delle strutture che li ospitavano. L'esperienza ci ha mostrato come, coloro che svolgevano uno stage presso di noi, riuscivano ad inserirsi nel mondo del lavoro in maniera percentualmente più significativa di chi non aveva avuto alcuna esperienza. Inoltre, anche le strutture hanno potuto beneficiare dello slancio creativo e innovativo di menti fresche e cariche di entusiasmo con il risultato di una positiva contaminazione.

Per questi motivi la Camera di commercio intende avvalersi, anche per il 2023, dello strumento del tirocinio inteso come laboratorio organizzativo in cui risorse giovani possono vivere un'esperienza di qualità in cui l'aspetto della formazione e dell'attenzione alle politiche occupazionali rappresenta un focus importante.

Nell'ottica di rafforzare l'incontro tra giovani e sistema imprenditoriale, anche nel 2023 si prevede di attivare circa 40 stage formativi.

#### ANNO 2024

Budget assunzionale 2024

CESSAZIONI 2023	RESTO 2023	BUDGET DISPONIBILE 2024
€ 308.692,85	€ 29.858,50	<b>€ 338.551,35</b>

In base a quanto sopra esposto, si espongono di seguito le previsioni assunzionali:

1. assunzione mediante concorso pubblico di n. 8 unità appartenenti all'area Istruttori (cat. C) per un costo pari a € 246.165,84;
2. assunzione mediante concorso pubblico di n. 2 unità appartenenti all'area Funzionari (cat. D1) per un costo pari a € 66.775,50.

Il costo delle assunzioni sopra indicate rientrerebbe nel budget disponibile nel 2024 e genererebbe un avanzo pari a € 25.610,01.

L'effettiva capacità assunzionale per l'anno 2024, che potrebbe variare in ragione della formalizzazione di ulteriori cessazioni nonché della parziale attuazione del piano 2023, e le verifiche relative alla neutralità finanziaria e alle eventuali limitazioni previste dalla normativa in merito alla possibilità di effettuare assunzioni presso le Pubbliche Amministrazioni, verranno espone in modo più puntuale nei Piani successivi.

Anche per biennio 2024-2025 l'Ente intende procedere a progressioni verticali attualmente non quantificabili perché correlate al numero di unità assunte mediante selezione pubblica dall'esterno.

**ANNO 2025**

Budget assunzionale 2025

CESSAZIONI 2024	RESTO 2024	BUDGET DISPONIBILE 2025
€ 118.915,60	€ 25.610,01	<b>€ 144.525,61</b>

Le vacanze di organico potrebbero essere in parte coperte nel seguente modo:

- assunzione mediante concorso pubblico di n. 4 unità appartenenti all'area Istruttori (cat. C) per un costo pari a € 123.082,92.

Il costo delle assunzioni sopra indicate rientrerebbe nel budget disponibile nel 2024 e genererebbe un avanzo pari a € 21.442,69.

L'effettiva capacità assunzionale per l'anno 2024, che potrebbe variare in ragione della formalizzazione di ulteriori cessazioni nonché della parziale attuazione del piano 2023, e le verifiche relative alla neutralità finanziaria e alle eventuali limitazioni previste dalla normativa in merito alla possibilità di effettuare assunzioni presso le Pubbliche Amministrazioni, verranno espone in modo più puntuale

nei Piani successivi.

Anche per il biennio 2024-2025 l'Ente intende procedere a progressioni verticali attualmente non quantificabili perché correlate al numero di unità assunte mediante selezione pubblica dall'esterno.

## FORMAZIONE

L'attività formativa realizzata dall'Ente assume costantemente una rilevanza strategica perché permette di acquisire nuove competenze, conoscenze e capacità che tornano indispensabili per affrontare nuove sfide e cambiamenti in ambito tecnologico e innovativo, attraverso lo sviluppo di competenze trasversali che rafforzano sia le soft skills che le hard skills.

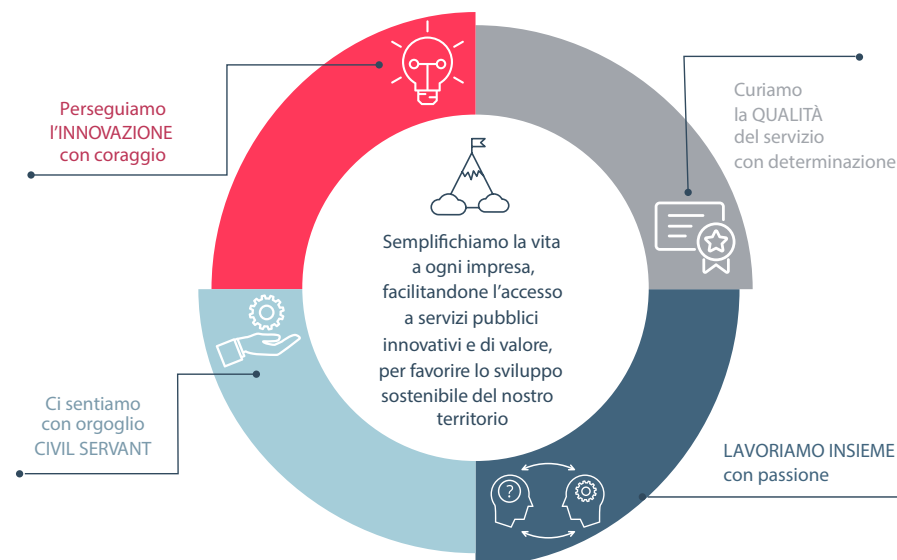
Nel 2022 è proseguito il progetto di formazione sulle competenze digitali riguardanti gli applicativi di maggiore utilizzo: Excel, G-Suite e piattaforme per la gestione dei webinar, con approfondimenti sulle tecniche di comunicazione legate all'utilizzo di questi strumenti. È stato inoltre organizzato un corso specifico sulla gestione e sulla rappresentazione dei dati attraverso l'uso di Excel con un focus sulla Business Intelligence per l'u.o. Qualità.

Nel corso del 2022 abbiamo inoltre potenziato l'engagement soprattutto attraverso team building, percorsi di design thinking e processi di condivisione dei valori e della mission dell'Ente in una logica sia top-down che bottom up. Tutte le iniziative sopra citate sono state realizzate in una modalità mista - presenza e online - così da massimizzare i benefici di entrambi.

In particolare, nell'ambito del potenziamento delle soft skills, dopo il primo coinvolgimento dei nuovi assunti nel 2021, si è ritenuto opportuno rivolgere un progetto formativo sul design thinking anche ad una rosa di 35 dipendenti, individuati dai dirigenti di ciascuna area, per diffondere la conoscenza e l'impiego di tale metodologia, in ottica innovativa e di miglioramento. Il percorso ha previsto una fase iniziale di formazione sulla metodologia e sull'approccio al design thinking, propedeutica alla fase successiva del percorso, durante la quale i partecipanti hanno lavorato in sottogruppi con il supporto di un tutor per formulare una proposta di ripensamento in chiave innovativa e funzionale di un processo interno o esterno dell'Ente. I progetti realizzati sono stati presentati ai dirigenti perché possano tradursi nei

prossimi anni in iniziative concrete di miglioramento e innovazione dei processi interni e dell'offerta di servizi all'utenza.

Concluso il percorso di approfondimento sul change management, dedicato a dirigenti e responsabili, è stato avviato un progetto per guidare il sistema camerale nel suo complesso nella definizione di una vision comune e di alcuni valori chiave, che ne accompagnino l'evoluzione e siano driver dello sviluppo dei progetti strategici di maggiore rilevanza. L'iniziativa ha visto protagonisti dirigenti e responsabili che hanno svolto due percorsi formativi paralleli, conclusi con un evento di team building outdoor. Si è tradotta nella definizione di una "carta dei valori" da condividere con tutto il personale all'interno di 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.



A tal fine sono stati realizzati degli incontri con il Segretario generale e sono stati previsti per il 2023 dei workshop di approfondimento all'interno di ciascuna area, per comprendere come tradurre i valori condivisi in comportamenti concreti da agire nello svolgimento delle attività quotidiane.

La formazione obbligatoria, oltre ai corsi sulla sicurezza per i nuovi assunti e quelli di aggiornamento per tutti i dipendenti, ha previsto 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. In particolare, nell'ambito della security awareness è stata lanciata una campagna di sensibilizzazione di tutti i dipendenti attraverso l'erogazione di pillole formative in e-learning e training con simulazioni di phishing periodiche.

Per il 2023 proseguiranno gli interventi nell'ambito della formazione obbligatoria, con la progettazione e la realizzazione di un ciclo di incontri di sensibilizzazione sui principi e sugli strumenti che favoriscono responsabilità e consapevolezza dei dipendenti. Oltre ai temi della legalità e dell'etica, vi sarà spazio anche per l'approfondimento delle novità normative emerse in vari ambiti e degli adempimenti che ne derivano.

Nell'ambito della formazione continua è prevista annualmente un'attività di formazione tecnico-specialistica con soggetti esterni all'Ente su materie quali appalti, gestione del personale, tematiche legate all'attività del Registro delle imprese. Nel 2023 saranno in particolare realizzati corsi per il rafforzamento delle competenze nell'ambito delle tecnologie BIM e dei sistemi BMS (Building Management System) per il Facility.

Per il prossimo triennio sarà inoltre prevista la formazione sulla lingua inglese e proseguiranno le iniziative di engagement del personale, attraverso progetti di team building, e l'azione di consolidamento delle strategie ottimali di condivisione delle informazioni, di miglioramento

della comunicazione interna e della partecipazione dei componenti dei team, attraverso momenti di ascolto attivo del gruppo di lavoro e di creazione di innovazione dei processi (interni ed esterni), anche da remoto.



# 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 D.Lgs. n. 150 del 2009.

### 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 sono 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 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 2023, 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 sviluppare entro fine anno.

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 Whistleblowing 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 pre-



sente 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 L. n. 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 in-

cidono 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 istanze pervenute e delle informazioni fornite all'utente. A seguito di indicazioni del RPCT del 18/7/2022, fondate su una attenta rilettura delle indicazioni contenute nelle Linee Guida ANAC

## 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.