



CAMERA DI COMMERCIO  
BERGAMO

# PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2025-2027

Gennaio 2025

# Sommario

|  |           |
|--|-----------|
| <b>PREMESSA</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>1. IDENTITA' DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI BERGAMO</b> .....                   | <b>4</b>  |
| 1.1 <i>Mission</i> della Camera di commercio di Bergamo.....                     | 4         |
| 1.2 Il perimetro delle attività svolte.....                                      | 5         |
| 1.3 Descrizione della struttura organizzativa.....                               | 5         |
| 1.4 Le risorse economiche disponibili.....                                       | 10        |
| <b>2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO</b> .....                                     | <b>11</b> |
| 2.1 Il quadro economico.....   | 11        |
| 2.2 Il contesto normativo e istituzionale.....                                   | 16        |
| 2.3 Il contesto legato alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza..... | 19        |
| <b>3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE</b> .....                    | <b>22</b> |
| 3.1 Valore pubblico.....   | 23        |
| 3.2 Performance operativa.....   | 27        |
| 3.3 Pari opportunità.....  | 37        |
| 3.4 Performance individuale.....   | 40        |
| 3.5 Rischi corruttivi e trasparenza.....   | 43        |
| <b>4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO</b> .....                              | <b>49</b> |
| 4.1. Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa.....                    | 49        |
| 4.2. Organizzazione del lavoro agile.....  | 50        |
| 4.3. Semplificazione, digitalizzazione e accessibilità.....                      | 53        |
| 4.4. Fabbisogno del personale e di formazione.....                               | 54        |
| <b>5. MODALITA' DI MONITORAGGIO</b> .....  | <b>64</b> |
| <b>ALLEGATI</b> .....  | <b>67</b> |
| Allegato 1. Mappa dei processi.....  | 68        |
| Allegato 2. Cruscotti dei Servizi.....   | 81        |
| Allegato 3. Aree di rischio.....   | 92        |
| Allegato 4. Schede del rischio.....  | 100       |
| Allegato 5. Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza.....           | 125       |

## PREMESSA

---

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), che le Pubbliche Amministrazioni sono tenute a redigere secondo le previsioni dell' art. 6 del D.L. n. 80/2021, intende porsi quale documento programmatico in grado di realizzare il concetto di «pianificazione integrata» allo scopo di assicurare la sinergia, l'allineamento e la coerenza delle azioni degli enti nei molteplici ambiti di intervento di loro competenza quali performance, trasparenza, prevenzione della corruzione, parità di genere, fabbisogni di personale, lavoro agile.

Le finalità del PIAO sono, in sintesi, consentire un maggior coordinamento dell'attività programmatoria delle PA e una sua semplificazione e assicurare una migliore qualità e trasparenza dell'attività amministrativa e dei servizi ai cittadini e alle imprese. In esso, gli obiettivi, le azioni e le attività dell'Ente sono ricondotti alle finalità istituzionali e alla *mission* pubblica complessiva di soddisfacimento dei bisogni della collettività e dei territori.

Il documento, si coordina con i diversi documenti di programmazione e gestione già adottati da questa Camera, quali il Programma pluriennale 2021-2025, la relazione Previsionale e programmatica 2025, il Bilancio preventivo 2025, il Budget direzionale 2025, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Nel prossimo anno l'Ente è tenuto al rinnovo degli Organi e presumibilmente alla conseguente rielaborazione di un nuovo Programma Pluriennale per tutta la durata del prossimo mandato con la ridefinizione o l'adeguamento dei driver di sviluppo del territorio e la definizione di obiettivi strategici pluriennali.

Il PIAO descrive in un orizzonte temporale triennale:

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

Il quadro di riferimento normativo e metodologico è definito, oltre che dal D.L. 81/2021 già citato, dal *“Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”*<sup>1</sup>, dal Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione concernente la definizione del contenuto del PIAO<sup>2</sup> e dalla piattaforma (<https://piao.dfp.gov.it>) che permette di effettuare la trasmissione dei PIAO di tutte le Amministrazioni tenute all'adempimento al Dipartimento della Funzione Pubblica<sup>3</sup>.

Il presente PIAO 2025-2027 della Camera di commercio di Bergamo, che intende presentare in modo integrato i molteplici contenuti programmatici che la Camera è tenuta ad elaborare, è stato predisposto anche sulla base delle Linee guida messe a disposizione da Unioncamere per le Camere di commercio.

---

<sup>1</sup> Di cui all'articolo 6, c. 5 del D.L. 80/2021.

<sup>2</sup> Di cui all'art. 6, c. 6 del D.L. n. 80/2021.

<sup>3</sup> Ai sensi dell'art. 6, c. 4 del D.L. n. 80/2021.

# 1. IDENTITA' DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI BERGAMO

## 1.1 Mission della Camera di commercio di Bergamo

La Camera di commercio di Bergamo è un ente autonomo di diritto pubblico, dotato di un proprio Statuto. Ha il compito di rappresentare gli interessi generali delle imprese della provincia, con particolare attenzione al sistema delle piccole e medie imprese, e di promuovere lo sviluppo economico del territorio. È integrato con organismi, istituzioni e associazioni di categoria; interagisce con le numerose Camere di commercio italiane all'estero e per le aziende costituisce una via di accesso privilegiata verso nuovi mercati.

Svolge le attività amministrative previste dalla Legge 29 dicembre 1993, n. 580, così come modificata dal D. Lgs. 219/2016:



Mappe delle attività e dei servizi della Camera di commercio di Bergamo

## 1.2 Il perimetro delle attività svolte

Il percorso di riforma, avviato nel 2014, ha comportato il riordino delle funzioni, delle circoscrizioni territoriali e del finanziamento. Con il D.M. 7 marzo 2019 è stato ridefinito l'intero paniere di attività del Sistema camerale, individuando i servizi che esso è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

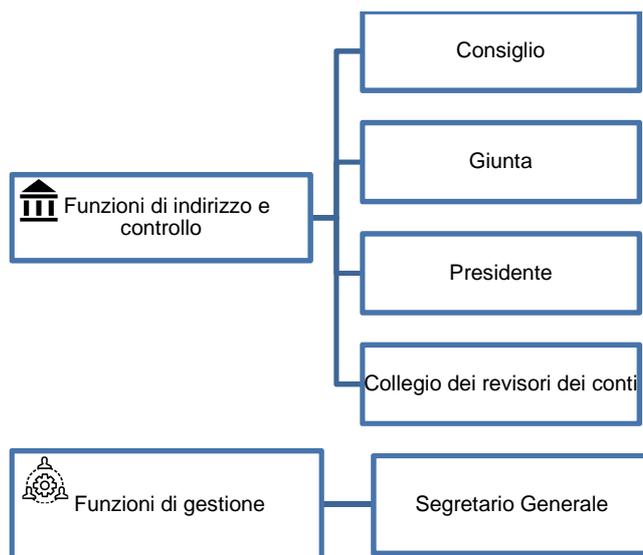
Il perimetro delle funzioni svolte dalla Camera di commercio di Bergamo è la Mappa dei processi, grazie alla quale è resa possibile la classificazione omogenea delle attività svolte dalle Camere. Essa comprende sia i processi funzionali all'erogazione dei servizi alle imprese (c.d. «processi primari», contrassegnati con le lettere C e D) sia i processi di governo interno e di supporto alla gestione dell'ente (A e B), oltre ad altre tipologie residuali (libero mercato, fuori perimetro). La mappa, aggiornata da Unioncamere nel corso del 2023, è riportata in forma estesa nell' [Allegato 1](#).

## 1.3 Descrizione della struttura organizzativa

### L'assetto istituzionale – gli Organi

Il modello d'intervento della Camera di commercio di Bergamo prevede la distinzione delle responsabilità su due livelli:

- le funzioni di indirizzo e controllo sono affidate agli organi di governo, identificati dallo Statuto nel Consiglio, nella Giunta, nel Presidente e nel Collegio dei Revisori dei Conti;
- le funzioni di gestione e conseguimento dei risultati relativi ai programmi approvati competono alla struttura in capo al Segretario Generale.



*Gli organi della Camera di commercio di Bergamo*

Il Consiglio determina l'indirizzo generale della Camera, predispone e approva lo Statuto e i regolamenti, elegge il Presidente, la Giunta, nomina i membri del Collegio dei Revisori dei Conti, designati dagli organi di competenza. Su proposta della Giunta camerale delibera il Preventivo economico e approva il Bilancio d'esercizio.

La Giunta è l'organo esecutivo. Composta dal Presidente e da membri eletti dal Consiglio.

Il Presidente ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale dell'Ente, del Consiglio e della Giunta. Convoca e presiede il Consiglio e la Giunta e viene eletto dal Consiglio camerale

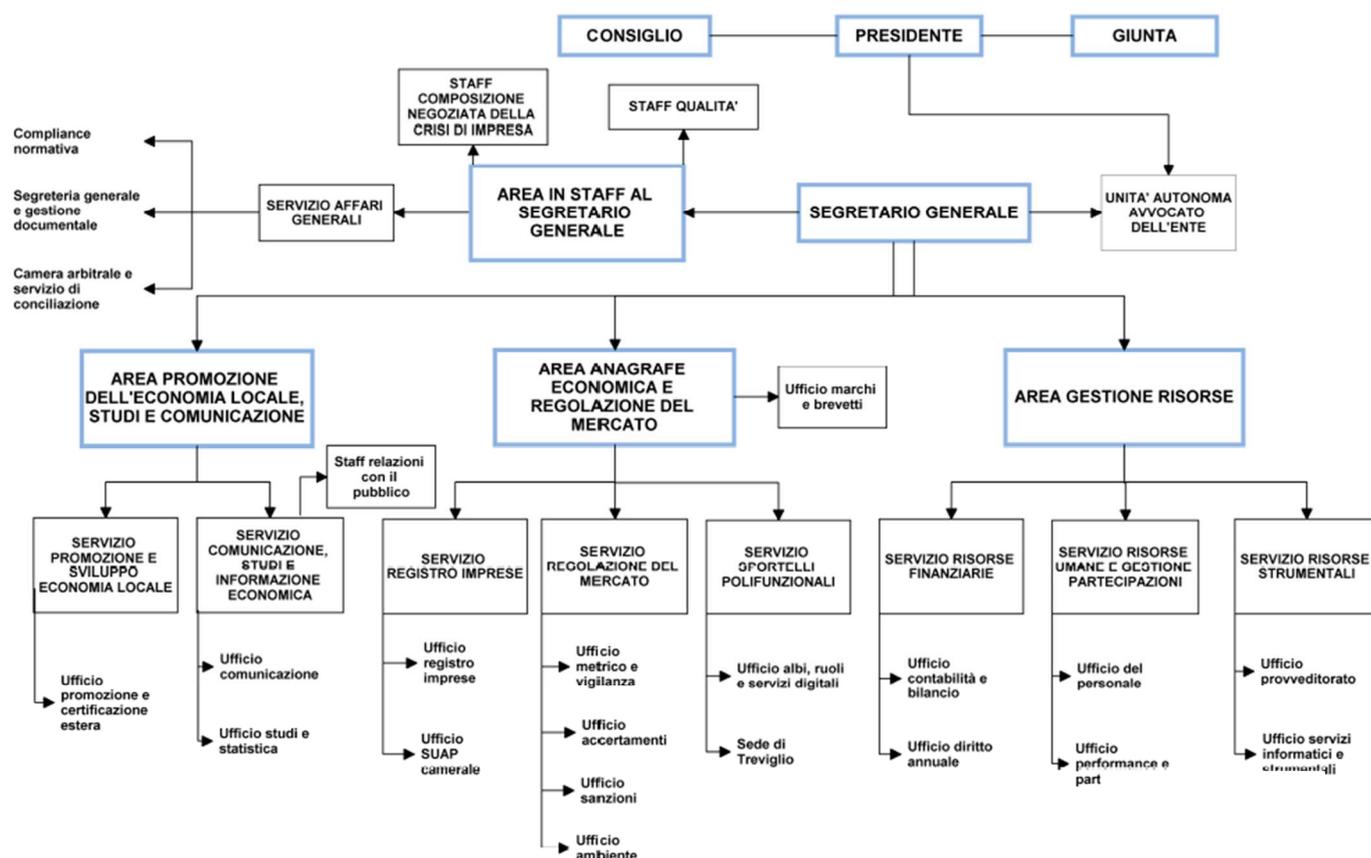
Il Collegio dei revisori dei conti vigila sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione e collabora con gli altri Organi nelle attività di valutazione strategica e dei risultati conseguiti all'organizzazione. È composto da tre componenti effettivi e da tre componenti supplenti designati rispettivamente dal Presidente della Giunta

Regionale, dal MiSE e dal MEF.

L'Organismo Indipendente di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e dei controlli interni. Valida la Relazione sulla performance, garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, propone alla Giunta la valutazione annuale del Segretario generale.

### L'assetto interno - l'organigramma

Il modello organizzativo della Camera di commercio di Bergamo è strettamente correlato ai processi di cambiamento dell'organizzazione del lavoro, di costante sviluppo della digitalizzazione dei servizi e dematerializzazione dei processi interni e dell'accrescimento delle competenze sia esistenti che potenziali del personale. La struttura organizzativa è articolata in aree, le unità organizzative di massimo livello poste a governo delle macro funzioni istituzionali, affidate alla responsabilità di un dirigente. Le aree sono a loro volta articolate in servizi, che gestiscono e coordinano un'ampia serie di attività con un elevato grado di autonomia operativa, nell'ambito degli indirizzi formulati dal dirigente. I servizi comprendono uno o più uffici.



Aggiornato al 23/10/2024

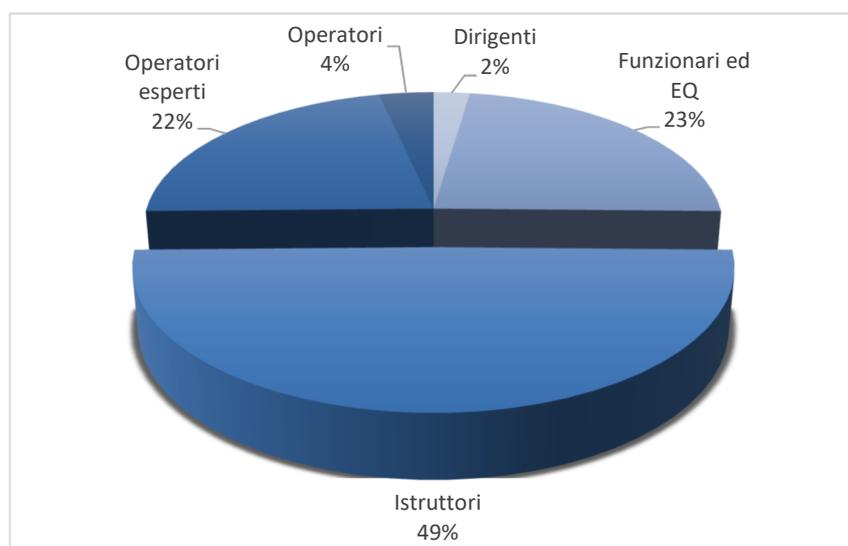
Sulla base dell'art. 6 del D.Lgs. 165/2021, la Camera definisce, nella programmazione triennale del fabbisogno di personale, la dotazione organica ritenuta adeguata a garantire l'assolvimento di tutte le funzioni, consentendo l'efficiente impiego delle risorse disponibili e delle professionalità esistenti e perseguendo obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi come contenuti nei principali atti programmatici.

Di seguito alcuni dati relativi al personale in servizio al 31 dicembre 2024, a partire dalla dotazione organica adottata nell'ambito del Fabbisogno di personale 2024.

| Area               | Dotazione organica | Donne FT  | Uomini FT | Donne PT  | Uomini PT | TOTALE Donne | TOTALE Uomini | TOTALE al 31.12.2024 |
|--------------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|---------------|----------------------|
| Dirigenti          | 3                  | 1         | 1         | 0         | 0         | 1            | 1             | 2                    |
| Funzionari ed EQ   | 20                 | 14        | 5         | 1         | 0         | 15           | 5             | 20                   |
| Istruttori         | 47                 | 29        | 6         | 5         | 3         | 34           | 9             | 43                   |
| Operatori esperti* | 25                 | 10        | 5         | 4         | 0         | 14           | 5             | 19                   |
| Operatori          | 3                  | 1         | 0         | 1         | 1         | 2            | 1             | 3                    |
| <b>Totale</b>      | <b>98</b>          | <b>55</b> | <b>17</b> | <b>11</b> | <b>4</b>  | <b>66</b>    | <b>21</b>     | <b>87</b>            |

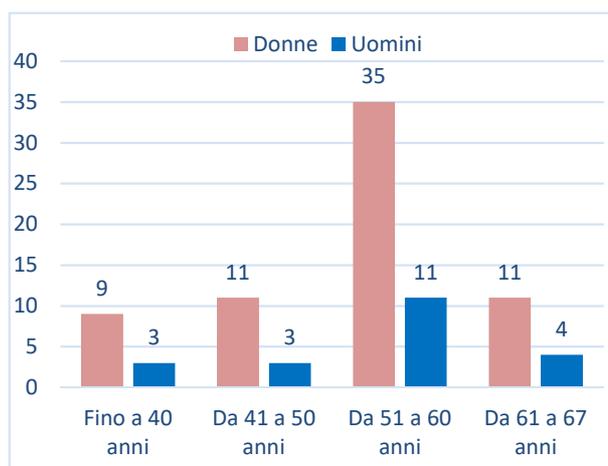
(\*) di cui 2 PT al 50% e 1 PT al 75%

Numero di dipendenti a tempo pieno e a tempo parziale suddivisi per area e genere al 31.12.2024



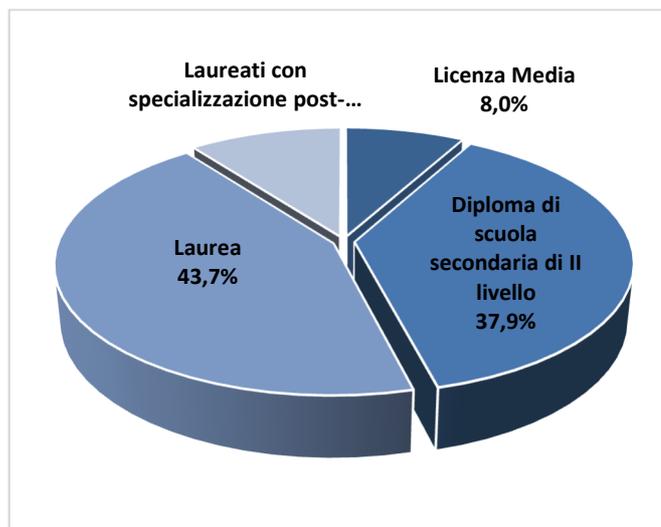
Quota dipendenti per area al 31.12.2024

| Fascia d'età    | Donne     | Uomini    | Totale    |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|
| Fino a 40 anni  | 9         | 3         | 12        |
| Da 41 a 50 anni | 11        | 3         | 14        |
| Da 51 a 60 anni | 35        | 11        | 46        |
| Da 61 a 67 anni | 11        | 4         | 15        |
| <b>Totale</b>   | <b>66</b> | <b>21</b> | <b>87</b> |



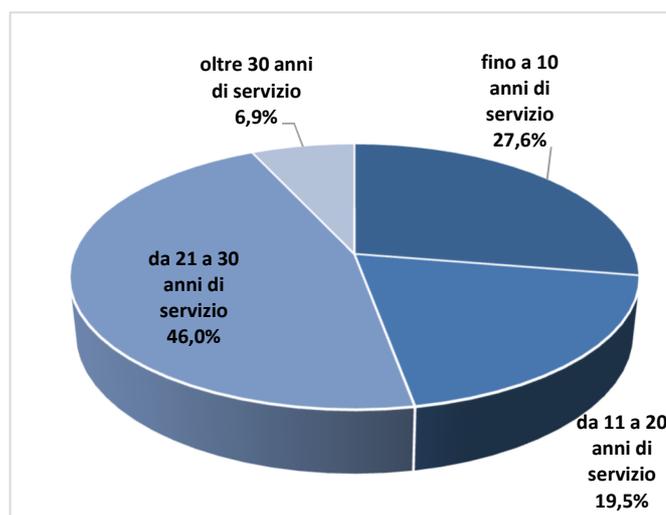
Dipendenti suddivisi per genere e classe d'età al 31.12.2024

| Titolo di studio                          | Totale    | Incidenza % |
|---|-----------|-------------|
| Licenza Media                             | 7         | 8%          |
| Diploma di scuola secondaria di II grado  | 33        | 38%         |
| Laurea                                    | 38        | 44%         |
| Laureati con specializzazione post-laurea | 9         | 10%         |
| <b>Totale</b>                             | <b>87</b> |             |



Dipendenti classificati in base al titolo di studio al 31.12.2024

| Anzianità di servizio al 31.12.2024 | Numero di dipendenti | Incidenza % |
|-------------------------------------|----------------------|-------------|
| fino a 10 anni di servizio          | 24                   | 28%         |
| da 11 a 20 anni di servizio         | 17                   | 20%         |
| da 21 a 30 anni di servizio         | 40                   | 46%         |
| oltre 30 anni di servizio           | 6                    | 7%          |
| <b>Totale</b>                       | <b>87</b>            |             |



Dipendenti classificati per anzianità di servizio al 31.12.2024

L'indice complessivo FTE (*Full Time Equivalent*), che esprime il numero di dipendenti in termini di risorse a tempo pieno, nel 2024 è stato pari a n. 84,17 unità.

La composizione di genere dei dipendenti, anche in relazione all'area di inquadramento, è illustrata nella sezione dedicata alle [pari opportunità](#).

## Il sistema di Governance

Nel quadro dei rapporti istituzionali, centrali per il perseguimento della *mission* della Camera, è in primo luogo strategica la relazione con Regione Lombardia in qualità di istituzione di riferimento, la cui collaborazione con il sistema camerale lombardo e con la Camera di Bergamo continua a portare ingenti risorse e capacità di generare valore aggiunto in tutti gli ambiti di sviluppo economico.

È ugualmente strategico il confronto con il Sistema camerale lombardo e nazionale, tenuto conto sia del ruolo di coordinamento nell'interfaccia con Regione, svolto da Unioncamere regionale, e dell'importanza di un confronto costante con le consorelle lombarde, sia del ruolo svolto dall'Unione Nazionale in sede di dialogo con il Governo e i Ministeri.

La Camera svolge la propria attività anche attraverso la propria [azienda speciale, Bergamo Sviluppo](#), che opera nelle aree formazione e sviluppo di impresa, innovazione e trasferimento tecnologico, internazionalizzazione e orientamento al lavoro e alle professioni.

Si tratta di una struttura operativa che - anche in collaborazione con le Organizzazioni di categoria locali - è in grado di rispondere alle esigenze delle imprese del territorio con progetti e interventi specifici, la realizzazione di percorsi di aggiornamento e formazione professionale, l'erogazione di servizi per la creazione e lo sviluppo imprenditoriale, l'orientamento e la consulenza mirata.

Il sostegno all'economia provinciale e allo sviluppo del territorio si realizza anche attraverso la partecipazione in società. La politica delle partecipazioni ha sempre rappresentato per la Camera uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo.

| Società   | Capitale sociale | Valore nominale partecipazione | % di partecipazione |
|---|------------------|--------------------------------|---------------------|
| <b>AGENZIA ITALIANA PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE PROMOS ITALIA S.c.a r.l.</b>       | 2.000.000,00     | 40.000,00                      | 2,00%               |
| <b>AGENZIA PER LO SVILUPPO E LA PROMOZIONE TURISTICA DI BERGAMO S.c.a.r.l.</b>      | 285.720,00       | 129.000,00                     | 45,35%              |
| <b>AUTOSTRADE BERGAMASCHE S.p.A.</b>  | 2.357.833,37     | 55.124,65                      | 2,34%               |
| <b>AUTOSTRADE LOMBARDE S.p.A.</b>   | 467.726.626,00   | 3.341.000,00                   | 0,71%               |
| <b>BERGAMO FIERA NUOVA S.p.A.</b>   | 15.213.618,00    | 7.854.508,00                   | 51,63%              |
| <b>BORSA MERCI TELEMATICA S.c.p.A.</b>  | 2.387.372,16     | 1.498,10                       | 0,06%               |
| <b>CENTRO STUDI GUGLIELMO TAGLIACARNE S.c.a r.l.</b>                                | 500.824,00       | 2.000,00                       | 0,40%               |
| <b>IC OUTSOURCING S.c.r.l.</b>  | 372.000,00       | 132,06                         | 0,04%               |
| <b>INFOCAMERE S.c.p.A.</b>  | 17.670.000,00    | 10.471,80                      | 0,06%               |
| <b>SOCIETA' PER L'AEROPORTO CIVILE DI BERGAMO-ORIO AL SERIO (S.A.C.B.O.) S.p.A.</b> | 17.010.000,00    | 2.253.504,00                   | 13,25%              |
| <b>SISTEMA CAMERALE SERVIZI (SI.CAMERA) S.c.a.r.l.</b>                              | 4.009.935,00     | 787,00                         | 0,02%               |
| <b>TECNODAL S.r.l.</b>  | 6.100.000,00     | 2.989.000,00                   | 49,00%              |
| <b>TECNOSERVICECAMERE S.c.p.A.</b>  | 1.318.941,00     | 6.620,00                       | 0,50%               |
| <b>TRAMVIE ELETTRICHE BERGAMASCHE (T.E.B.) S.p.A</b>                                | 27.800.000,00    | 1.390.000,00                   | 5,00%               |

*Portafoglio partecipazioni al 31.12.2024*

## 1.4 Le risorse economiche disponibili

Sulla base della programmazione e al preventivo approvato, si riportano i risultati economico-finanziari, utili a valutare la gestione dell'ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio. Il prospetto che segue riepiloga, per le principali voci, la stima di consuntivo 2024 e il preventivo 2025.

|  | CONSUNTIVO<br>2024 STIMA | PREVENTIVO<br>2025 |
|--|--------------------------|--------------------|
| <b>GESTIONE CORRENTE</b>   |                          |                    |
| DIRITTO ANNUALE  | 13.177.600               | 13.200.000         |
| <i>di cui diritto annuale incremento 20%</i>                             | <i>2.147.600</i>         | <i>2.080.000</i>   |
| DIRITTI DI SEGRETERIA  | 5.617.500                | 5.660.000          |
| CONTRIBUTI TRASFERIMENTI ED ALTRE ENTRATE                                | 238.000                  | 245.000            |
| PROVENTI GESTIONE SERVIZI  | 319.150                  | 300.000            |
| VARIAZIONE DELLE RIMANENZE   | 0                        | 0                  |
| <b>PROVENTI CORRENTI</b>   | <b>19.352.250</b>        | <b>19.405.000</b>  |
| PERSONALE  | 4.396.960                | 4.490.650          |
| FUNZIONAMENTO  | 4.480.950                | 3.438.500          |
| INTERVENTI ECONOMICI   | 8.866.560                | 8.500.000          |
| COMPETITIVITA', INNOVAZIONE DELLE IMPRESE E TRANSIZIONE VERDE            | 3.340.000                | 3.080.000          |
| COMPETITIVITA' INTERNAZIONALE  | 1.042.000                | 1.043.000          |
| CREDITO  | 60.000                   | 60.000             |
| ATTRATTIVITA' DEL TERRITORIO   | 1.830.000                | 1.825.000          |
| FORMAZIONE D'IMPRESA ORIENTAMENTO AL LAVORO                              | 1.840.000                | 1.842.000          |
| INIZIATIVE PER LA SEMPLIFICAZIONE DEI RAPPORTI CON IMPRESE E ISTITUZIONI | 555.000                  | 590.000            |
| QUOTE ASSOCIATIVE E CONTRIBUTI A ORGANISMI DIVERSI                       | 49.560                   | 50.000             |
| STUDI SERVIZI E INFORMAZIONE ECONOMICA                                   | 150.000                  | 110.000            |
| AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI   | 2.783.600                | 3.834.050          |
| <b>ONERI CORRENTI</b>  | <b>20.528.070</b>        | <b>20.263.200</b>  |
| <b>RISULTATO GESTIONE CORRENTE</b>                                       | <b>-1.175.820</b>        | <b>-858.200</b>    |
| <b>RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA</b>                                    | <b>945.991</b>           | <b>8.200</b>       |
| <b>RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA</b>                                  | <b>1.638.629</b>         | <b>0</b>           |
| <b>RETTIFICHE VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA</b>                           | <b>311.200</b>           | <b>0</b>           |
| <b>AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO DI ESERCIZIO</b>                           | <b>1.720.000</b>         | <b>-850.000</b>    |

*Consuntivo stimato 2024 e Bilancio preventivo per l'esercizio 2025*

I risultati del [Bilancio di esercizio 2023](#) e i dati del [Bilancio di previsione per l'esercizio 2025](#) sono illustrati nelle relazioni a corredo degli stessi e ai quali si rimanda per una rappresentazione dettagliata e completa.

## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

---

### 2.1 Il quadro economico

#### La situazione internazionale

Il 2024 si preannunciava come un anno di ripresa economica, spinto dagli effetti positivi della disinflazione e da un'inversione delle politiche monetarie da parte delle principali banche centrali. Tuttavia, queste aspettative non sono state del tutto rispettate: la crescita globale è rimasta modesta, penalizzata dall'indebolimento del commercio internazionale e da una significativa decelerazione nell'industria, che ha caratterizzato buona parte dell'anno.

Durante la prima metà del 2024, in particolare, l'economia mondiale ha registrato una crescita moderata ma superiore alle attese iniziali. Negli Stati Uniti, una politica di bilancio più espansiva del previsto ha sostenuto l'economia, portando a continue revisioni al rialzo delle stime di crescita. Anche nell'area euro, la situazione è rimasta in linea con le aspettative, confermando un andamento solido nei primi sei mesi dell'anno.

Le difficoltà sono emerse nella seconda metà del 2024, quando l'economia globale ha dovuto fare i conti con un aumento delle incertezze. In Europa, il peggioramento degli indicatori economici si è intrecciato con l'escalation del conflitto in Medio Oriente, accentuando la fragilità del contesto economico. Allo stesso tempo, il rallentamento dell'inflazione ha rappresentato un elemento positivo: le principali banche centrali, infatti, hanno iniziato ad abbassare i tassi d'interesse, aprendo così la strada a un possibile rilancio della crescita nel medio termine.

L'inizio del 2025 presenta un panorama complesso, segnato da elementi di luce e ombra. Da un lato, le tensioni geopolitiche continuano a influenzare il contesto globale. Il conflitto in Medio Oriente, aggravatosi nel 2024, sembra essersi temporaneamente placato grazie alla tregua tra Israele e Palestina iniziata il 19 gennaio, mentre in Europa il conflitto tra Russia e Ucraina resta una fonte di instabilità. Dall'altro, il mercato del lavoro ha mostrato una tenuta complessiva e l'inflazione, in molte economie avanzate, si sta avvicinando agli obiettivi fissati dalle banche centrali. Ciò ha favorito politiche monetarie meno restrittive, che potrebbero dare un ulteriore impulso alla crescita degli investimenti nei prossimi mesi.

Le previsioni sull'inflazione delineano uno scenario eterogeneo a livello internazionale. Negli Stati Uniti, si prospetta un'accelerazione dei prezzi che potrebbe ostacolare il ciclo di tagli dei tassi di interesse, inaugurato dalla Federal Reserve nel settembre 2024. Nell'area euro, al contrario, pur persistendo la volatilità nei prezzi delle materie prime energetiche, dovrebbero prevalere le tendenze disinflazionistiche, favorendo così la prosecuzione dell'allentamento della politica monetaria già avviata dalla Banca Centrale Europea (BCE) lo scorso settembre.

Il 2025 sarà un anno cruciale per definire il futuro assetto economico e politico globale. L'insediamento del neo-eletto Presidente degli Stati Uniti, Donald Trump, il 20 gennaio, rappresenta un elemento di forte incertezza, viste le premesse elettorali incentrate sulla ripresa delle trivellazioni per l'estrazione di gas e petrolio, sull'imposizione di dazi e sull'applicazione di ingenti incentivi fiscali.

In Europa, grande attenzione sarà riservata alle elezioni federali tedesche del 23 febbraio, che potrebbero segnare un punto di svolta per la Germania, il principale partner commerciale dell'Italia e della provincia di Bergamo che attraversa una profonda crisi da ormai due anni.

Sul fronte energetico, l'Europa continua a soffrire. A gennaio 2025, il prezzo del gas ha raggiunto i 48 euro/MWh, segnando un aumento dell'85,5% rispetto ai minimi di febbraio 2024. Questo rincaro è dovuto principalmente all'aumento della domanda stagionale e alla chiusura del gasdotto russo attraverso l'Ucraina. Anche il prezzo dell'elettricità ha risentito di questa dinamica: in Italia, complice il meccanismo di calcolo, il PUN (Prezzo Unico Nazionale) è salito a 139 euro/MWh (+57,9%). In ogni caso, rispetto all'approvvigionamento di gas, il nostro Paese ha comunque beneficiato della diversificazione delle forniture, riducendo la dipendenza dalle importazioni russe e mitigando, almeno in parte, gli effetti dell'aumento dei prezzi.

Rispetto alle stime sul Pil globale nel 2024 e nel 2025, il Fondo Monetario Internazionale (FMI) prevede una crescita del +3,2% sia per il 2024 che per il 2025. Per quanto riguarda i principali Paesi il quadro è eterogeneo. Nel 2024 Cina e Stati Uniti hanno registrato rispettivamente una crescita del +4,9% e del +2,8%. Secondo le stime OCSE, nel 2025 entrambi i Paesi dovrebbero avere una decelerazione della crescita: la Cina registrerà il +4,7% e gli Stati Uniti il +2,4%. L'area euro ha chiuso l'anno con una crescita moderata, pari a +0,8%, che dovrebbe dare seguito a un'accelerazione nel 2025 (+1,3%). Rispetto ai singoli Paesi, la Germania, dopo due anni di recessione, nel 2025 potrebbe registrare una lieve espansione (+0,7%). La Francia, invece, è attesa a un rallentamento rispetto al +1,1% del 2024. Si distingue in positivo la Spagna, che ha chiuso il 2024 con una crescita del +3,0%, e che, nonostante una decelerazione nel 2025, avrà un tasso di crescita più elevato (+2,3%) rispetto a quelli dei principali Paesi.

## La situazione nazionale

Il quadro nazionale dipinge un'economia in rallentamento in linea con la fase di debolezza che ha caratterizzato anche gli altri Paesi europei.

Nel quarto trimestre del 2024, l'economia ha evidenziato segnali di debolezza, con una persistente flessione del settore manifatturiero e un rallentamento dei servizi, dinamiche in linea con il resto dell'eurozona. Nel comparto delle costruzioni, l'impulso derivante dai progetti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) è stato in parte neutralizzato dalla contrazione del mercato residenziale.

La domanda interna è rimasta fragile, penalizzata dal calo della spesa delle famiglie e da condizioni sfavorevoli agli investimenti. Tuttavia, le proiezioni dell'Eurosistema indicano un rafforzamento della crescita economica a partire dal 2025, con un ritmo medio stimato intorno all'1% annuo nel triennio 2025-2027.

Gli ultimi dati diffusi da Istat circa la congiuntura economica italiana nei mesi di novembre e dicembre 2024 mostrano però alcuni segnali positivi: l'indice della produzione industriale ha avuto infatti due incrementi congiunturali consecutivi, rispettivamente del +0,1% e del +0,3%. La crescita ha riguardato tutti i principali settori dell'industria, con eccezione dei beni strumentali (-0,6%).

Nel trimestre agosto-ottobre 2024, l'interscambio con l'estero ha mostrato un lieve incremento delle esportazioni in valore (+0,6%), sebbene, nei primi dieci mesi dell'anno, si sia registrato un calo complessivo delle vendite estere (-0,5%), principalmente a causa della riduzione dei volumi, parzialmente compensata dall'aumento dei valori medi unitari. La contrazione ha interessato principalmente i mercati dell'UE, indeboliti dalla recessione economica, e i principali Paesi extra UE come Stati Uniti, Svizzera e Cina. Tuttavia, fanno eccezione i settori alimentare, chimico, farmaceutico e manifatturiero con una crescita delle vendite estere.

Le importazioni italiane, nel medesimo periodo, sono diminuite sensibilmente (-4,6%), a causa del calo sia dei prezzi che dei volumi, con riduzioni significative degli acquisti da Germania, Svizzera e paesi OPEC.

Di conseguenza, il saldo commerciale ha registrato un avanzo di oltre 45 miliardi di euro nei primi dieci mesi, quasi raddoppiando il risultato positivo dello stesso periodo del 2023.

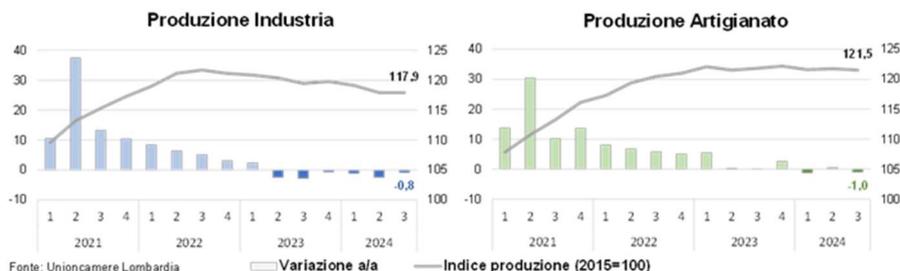
Nel terzo trimestre del 2024, il potere d'acquisto delle famiglie è aumentato moderatamente (+0,4%), grazie a una crescita del reddito disponibile (+0,6%), che ha superato l'incremento del deflatore dei consumi (+0,2%). La spesa per consumi finali ha registrato un'accelerazione (+1,6%), supportata dalla diminuzione della propensione al risparmio, scesa dal 10,0% al 9,2%. Tuttavia, nel quarto trimestre sono emersi segnali negativi: a novembre, il commercio al dettaglio ha registrato un calo sia in valore (-0,4%) che in volume (-0,6%), sebbene il saldo trimestrale rimanga positivo.

L'inflazione al consumo, dopo i rialzi dei primi otto mesi dell'anno, si è stabilizzata su livelli inferiori. A dicembre 2024, l'indice nazionale dei prezzi al consumo (NIC) ha registrato un calo tendenziale del -1,3%, grazie alla discesa dei prezzi dei servizi e delle materie prime energetiche, che hanno parzialmente compensato l'aumento dei prodotti alimentari.

## La situazione della provincia di Bergamo

### Il settore manifatturiero

Nel terzo trimestre 2024 la produzione manifatturiera bergamasca registra un calo rispetto al 2023, con una flessione annua del -0,8% per l'industria e del -1% per l'artigianato. Tuttavia, le variazioni congiunturali rispetto al trimestre precedente mostrano una sostanziale stabilità con gli indici di produzione, che si attestano a 117,9 per l'industria e 121,5 per l'artigianato. L'industria interrompe temporaneamente il calo che ha portato alla perdita di quasi 4 punti dal 2022, mentre l'artigianato conferma la stagnazione dei trimestri precedenti.



Gli altri indicatori non suggeriscono una ripresa imminente: il fatturato è ancora stagnante, mentre gli ordini mostrano un divario tra industria (-1,5% congiunturale) e artigianato (+1,7%). I segnali più pessimisti vengono dalle aspettative degli imprenditori, che soprattutto nell'industria registrano valori decisamente negativi, in particolare sull'evoluzione della domanda.

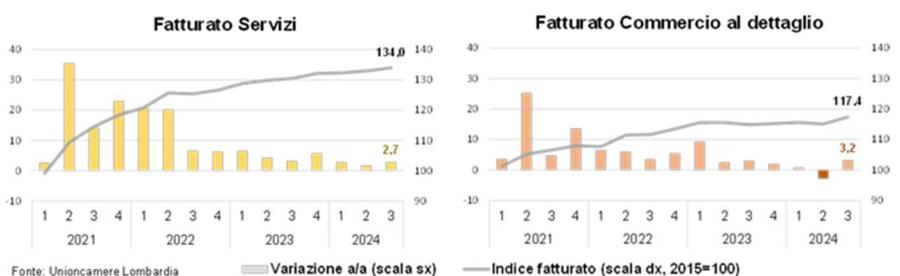
Rispetto ai settori industriali nei primi nove mesi del 2024, la meccanica – che è il comparto più importante dell'economia orobica – ha sofferto per la debolezza degli investimenti in macchinari, frenati dai tassi di interesse ancora elevati. Sono calati anche i settori dei mezzi di trasporto, della siderurgia e del tessile, mentre la gomma-plastica ha mantenuto livelli stabili. Hanno avuto invece un andamento positivo gli alimentari e la chimica.

Nonostante i risultati produttivi poco brillanti, le imprese industriali hanno mantenuto stabile l'occupazione: la variazione degli addetti è stata quasi nulla (-0,1%), con un leggero incremento depurato dagli effetti stagionali.

### Il settore terziario

I dati del terzo trimestre evidenziano una ripresa. Le imprese del commercio al dettaglio hanno registrato una crescita del fatturato su base annua del +3,2%. Anche i servizi hanno avuto un incremento (+2,7%), superiore a quello del trimestre precedente. Le variazioni congiunturali sono anch'esse positive sia per i servizi (+0,8%) che per il commercio al dettaglio (+2%).

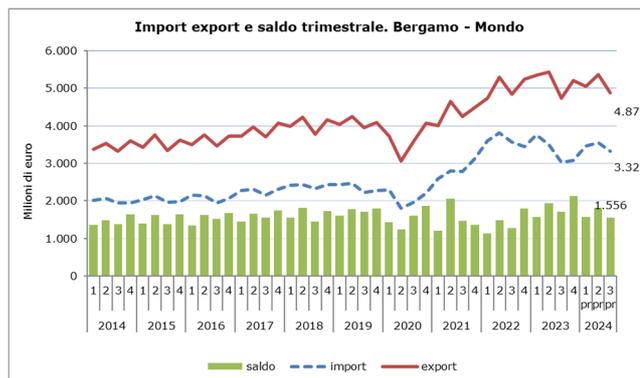
L'indice di fatturato dei servizi raggiunge quota 134, consolidando una crescita iniziata nel periodo post-Covid. Nel commercio al dettaglio, dopo una stagnazione iniziata nel 2023, si intravede un segnale di ripresa con l'indice che ha raggiunto quota 117,4 trainato dalla dinamica dei prezzi, in aumento congiunturale del +0,8%. Nei servizi l'inflazione resta elevata (+1,8%). Le aspettative degli imprenditori migliorano, complici i segnali positivi sul potere d'acquisto e sulla fiducia delle famiglie.



## L'interscambio commerciale con l'estero

Le esportazioni bergamasche del terzo trimestre 2024 hanno totalizzato 4.879 milioni di euro (+3,0% su base annua), superando le variazioni del +1,4% in Lombardia e del -0,1% in Italia. Le importazioni sono state pari a 3.323 milioni (+9,8% tendenziale, contro +5,0% in Lombardia e 0,6% in Italia). Il saldo trimestrale della bilancia commerciale di Bergamo è positivo per 1.556 milioni, ma inferiore ai 1.819 milioni dello stesso trimestre del 2023.

*Import, export e saldo commerciale verso il mondo, Bergamo, 1° trimestre 2012-3° trimestre 2024. Elaborazioni su dati Istat.*



Le esportazioni dei principali settori provinciali mostrano andamenti contrastanti: crescono apparecchi elettrici (+14,9%), prodotti chimici (+13,0%), alimentari (+3,9%), tessile-abbigliamento (+3,6%) e metalli di base (+2,9%). Sostanzialmente stabili gomma-plastica (+0,5%) e macchinari (-0,3%), mentre calano i mezzi di trasporto (-13,8%).

## Il mercato del lavoro

Secondo gli ultimi dati Istat disponibili, le forze di lavoro nel 2023 hanno raggiunto 505,7 mila unità, in leggero calo rispetto al 2022, attribuibile alla diminuzione dei disoccupati, che hanno toccato il livello più basso degli ultimi cinque anni, e all'aumento degli occupati, aumentati di 2,3 mila unità.

Tuttavia, cresce di 4,9 mila unità la platea degli inattivi di 15 anni o più fino al valore più alto del quinquennio (445,6 mila). Nella fascia 15-64 anni gli inattivi hanno raggiunto 214 mila unità e sono caratterizzati da una netta prevalenza femminile.

Il tasso di occupazione tra i 15 e i 64 anni è salito lievemente al 67,8%, rimanendo inferiore alla media regionale. Cala invece il tasso di disoccupazione tra i 15 e i 74 anni dal 3,4% nel 2022 al 2,9%, un livello ben al di sotto della media lombarda (4,0%) e nazionale (7,7%). La variazione è determinata dalla riduzione di oltre un punto percentuale nella componente femminile.

| Forze di lavoro in provincia di Bergamo       |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Valori medi annui (migliaia)                  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  |
| Popolazione in età lavorativa (15 anni e più) | 940,6 | 941,6 | 941,1 | 946,5 | 951,3 |
| <b>Forze lavoro</b>                           | 496,5 | 488,3 | 492,8 | 505,8 | 505,7 |
| - occupati (15-89 anni)                       | 479,0 | 473,4 | 475,4 | 488,7 | 491,0 |
| - in cerca di occupazione (15-74 anni)        | 17,6  | 14,9  | 17,4  | 17,1  | 14,7  |
| <b>Inattivi (15 anni e più)</b>               | 444,1 | 453,3 | 448,3 | 440,7 | 445,6 |
| <b>Tassi specifici (%)</b>                    |       |       |       |       |       |
| Tasso di attività (15-64 anni)                | 68,7  | 67,1  | 67,9  | 70,0  | 69,8  |
| Tasso di occupazione (15-64 anni)             | 66,2  | 65,0  | 65,5  | 67,6  | 67,8  |
| Tasso di disoccupazione (15-74 anni)          | 3,5   | 3,1   | 3,5   | 3,4   | 2,9   |
| Tasso di disoccupazione (15-24 anni)          | 13,5  | 12,5  | 11,3  | 12,9  | 12,6  |
| Tasso di disoccupazione (25-34 anni)          | 2,7   | 3,6   | 2,6   | 2,2   | 2,8   |
| Tasso di inattività (15-64 anni)              | 31,3  | 32,9  | 32,1  | 30,0  | 30,2  |

*Forze lavoro, 2019-2023, Bergamo. Elaborazioni sui dati disponibili Istat.*

Secondo i dati delle comunicazioni obbligatorie diffusi dall'Osservatorio del mercato del lavoro della Provincia di Bergamo, le assunzioni nel primo semestre del 2024 sono state 66.581 e le cessazioni 59.942, con un saldo positivo di 6.639 posizioni, dato in calo rispetto al 2023.

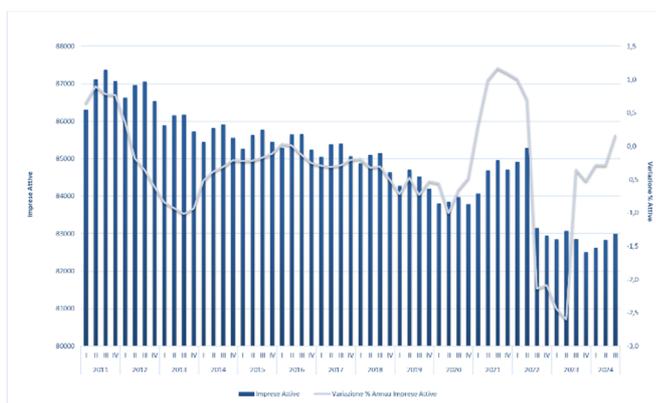
L'industria, indebolita dal ciclo globale, registra un calo del 10,4%, mentre crescono le costruzioni (+2,5%), grazie agli investimenti del PNRR, il commercio e i servizi (+2,6%). I saldi sono comunque rimasti positivi in tutti i settori, sebbene nell'industria siano inferiori rispetto all'anno precedente.

L'aumento delle assunzioni e dei contratti part-time nel terziario ha portato a una maggiore stabilità dell'occupazione femminile. In parallelo, gli ingressi maschili risentono del calo delle assunzioni nell'industria, concentrato tra operai specializzati e conduttori di impianti.

L'impatto della denatalità e delle riforme pensionistiche si avverte nella diminuzione delle assunzioni tra i 35-49 anni e nell'aumento di quelle sopra i 50 anni, soprattutto per le donne.

### Il tessuto imprenditoriale

Il terzo trimestre 2024 si è chiuso con 91.157 sedi di imprese registrate in provincia di Bergamo. Le imprese attive sono cresciute lievemente fino a quota 82.994 (+137 posizioni, pari a +0,2% su base annua) rispetto allo scorso anno.



*Imprese attive e variazione percentuale tendenziale trimestrale su base annua delle imprese attive, 2011-3° trimestre 2023, Bergamo. Elaborazione su dati Infocamere.*

| Sezioni Ateco   | Registrate    | Attive        | Iscritte     | Cessate    | di cui:<br>Cessate<br>non<br>d'ufficio |
|---|---------------|---------------|--------------|------------|--|
| A Agricoltura, silvicoltura pesca                                 | 4.834         | 4.786         | 23           | 43         | 41                                     |
| B Estrazione di minerali da cave e miniere                        | 50            | 40            | 0            | 0          | 0                                      |
| C Attività manifatturiere   | 10.443        | 9.730         | 46           | 70         | 69                                     |
| D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizion... | 183           | 172           | 3            | 4          | 4                                      |
| E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...    | 200           | 186           | 0            | 2          | 2                                      |
| F Costruzioni   | 17.924        | 16.830        | 184          | 147        | 147                                    |
| G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...    | 18.672        | 17.564        | 134          | 193        | 187                                    |
| H Trasporto e magazzinaggio                                       | 2.122         | 1.960         | 7            | 16         | 15                                     |
| I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione              | 6.331         | 5.539         | 41           | 61         | 60                                     |
| J Servizi di informazione e comunicazione                         | 2.273         | 2.154         | 23           | 10         | 9                                      |
| K Attività finanziarie e assicurative                             | 2.704         | 2.648         | 43           | 33         | 33                                     |
| L Attività immobiliari  | 7.023         | 6.513         | 35           | 24         | 23                                     |
| M Attività professionali, scientifiche e tecniche                 | 4.705         | 4.475         | 68           | 49         | 49                                     |
| N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imp...   | 3.432         | 3.243         | 48           | 27         | 27                                     |
| O Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale...     | 1             | 1             | 0            | 0          | 0                                      |
| P Istruzione  | 553           | 533           | 9            | 2          | 2                                      |
| Q Sanità e assistenza sociale                                     | 727           | 690           | 5            | 3          | 2                                      |
| R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver...    | 1.355         | 1.257         | 17           | 19         | 14                                     |
| S Altre attività di servizi                                       | 4.738         | 4.608         | 39           | 33         | 32                                     |
| X Imprese non classificate  | 2.887         | 65            | 311          | 22         | 22                                     |
| <b>Totale</b>   | <b>91.157</b> | <b>82.994</b> | <b>1.036</b> | <b>758</b> | <b>738</b>                             |

*Sedi di impresa suddivise per sezioni Ateco, 3° trimestre 2023, Bergamo. Elaborazione su dati Infocamere.*

Sono state le attività manifatturiere a registrare il calo maggiore (-1,6%). A seguire l'agricoltura (-1,5%), il commercio (-1,4%) e le costruzioni (-0,1%). Tra i servizi si è invece registrato un generale aumento (+2,0%).

Alla crescita dei servizi hanno contribuito soprattutto le attività professionali tecniche e scientifiche (+170 unità), le attività finanziarie e assicurative (+122), i servizi di informazione e comunicazione (+94), le attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento (+59), le altre attività di servizi (+59), le attività di noleggio, agenzie di viaggio e servizi di supporto alle imprese (+57), le attività immobiliari (+48), l'istruzione (+36), la sanità e assistenza sociale (+25) e l'alloggio e la ristorazione (+13). Cala lievemente il trasporto e magazzinaggio (-33).

Le società di capitali si confermano il segmento più dinamico del tessuto imprenditoriale (+2,7%). Sono, invece, in flessione le imprese individuali (-0,2%) e le società di persone (-3,1%).

Le imprese femminili attive sono cresciute lievemente rispetto a un anno fa (+0,8%). Quelle giovanili sono calate di poco (-0,4%). Le imprese straniere attive hanno avuto la crescita maggiore (+4,2%).

I contratti di rete al 3 gennaio 2025 coinvolgono a Bergamo 541 imprese, su un totale di 5.034 in Lombardia e quasi 44.173 mila in Italia. Le start-up sono invece 196 a Bergamo e 3.332 in Lombardia. Le PMI innovative sono 50 a Bergamo, 840 in Lombardia e 2.656 in Italia.

## Stime e previsioni

Bergamo, valore aggiunto per macrosettori e pro capite  
(Milioni di euro a prezzi concatenati in base 2010)

| Anno | Agricoltura | Industria | Costruzioni | Servizi | Totale | var. % | VA pro capite (€) | var. % |
|------|-------------|-----------|-------------|---------|--------|--------|-------------------|--------|
| 2001 | 339         | 10008     | 2898        | 18046   | 31180  |        | 31.972            |        |
| 2002 | 334         | 10262     | 3086        | 18286   | 31796  | 2,0%   | 32.266            | 0,9%   |
| 2003 | 322         | 10276     | 3064        | 18631   | 32068  | 0,9%   | 32.019            | -0,8%  |
| 2004 | 335         | 10815     | 3255        | 18424   | 32566  | 1,6%   | 31.935            | -0,3%  |
| 2005 | 345         | 11072     | 3426        | 18736   | 33272  | 2,2%   | 32.275            | 1,1%   |
| 2006 | 345         | 11394     | 3338        | 19856   | 34665  | 4,2%   | 33.302            | 3,2%   |
| 2007 | 362         | 11451     | 3402        | 19794   | 34789  | 0,4%   | 32.977            | -1,0%  |
| 2008 | 374         | 10705     | 3160        | 19230   | 33301  | -4,3%  | 31.124            | -5,6%  |
| 2009 | 399         | 9453      | 2878        | 19583   | 32294  | -3,0%  | 29.911            | -3,9%  |
| 2010 | 403         | 9874      | 2740        | 19207   | 32151  | -0,4%  | 29.510            | -1,3%  |
| 2011 | 422         | 10070     | 2694        | 19124   | 32275  | 0,4%   | 29.464            | -0,2%  |
| 2012 | 440         | 9650      | 2371        | 18813   | 31256  | -3,2%  | 28.370            | -3,7%  |
| 2013 | 435         | 9708      | 2214        | 18304   | 30652  | -1,9%  | 27.739            | -2,2%  |
| 2014 | 443         | 9842      | 2033        | 18433   | 30731  | 0,3%   | 27.793            | 0,2%   |
| 2015 | 444         | 9946      | 1947        | 18555   | 30891  | 0,5%   | 27.971            | 0,6%   |
| 2016 | 460         | 10071     | 1986        | 18977   | 31531  | 2,1%   | 28.527            | 2,0%   |
| 2017 | 442         | 10327     | 2027        | 19378   | 32192  | 2,1%   | 29.103            | 2,0%   |
| 2018 | 447         | 10702     | 2130        | 19578   | 32864  | 2,1%   | 29.684            | 2,0%   |
| 2019 | 443         | 10765     | 2204        | 19991   | 33435  | 1,7%   | 30.172            | 1,6%   |
| 2020 | 423         | 9505      | 2177        | 18368   | 30611  | -8,4%  | 27.739            | -8,1%  |
| 2021 | 425         | 10732     | 2377        | 19788   | 33648  | 9,9%   | 28.878            | 4,1%   |
| 2022 | 420         | 10612     | 2694        | 20478   | 34794  | 3,4%   | 31.451            | 8,9%   |
| 2023 | 433         | 10595     | 2790        | 20802   | 35167  | 1,1%   | 31.647            | 9,6%   |
| 2024 | 399         | 10551     | 2999        | 21065   | 35608  | 1,3%   | 31.923            | 1,5%   |

Fonte: scenari economici Prometeia, ottobre 2024

A ottobre 2024 Prometeia stimava un incremento +1,5% del valore aggiunto pro capite generato in provincia di Bergamo nel 2024, rispetto all'anno precedente. Con questo risultato la provincia supera ampiamente i livelli pre-pandemici registrati nel 2019 e i valori degli ultimi tre anni.

## 2.2 Il contesto normativo e istituzionale

Negli ultimi due anni, a fronte degli strascichi della crisi economico-sanitaria scatenata dalla pandemia e delle tensioni geopolitiche tra Russia e Ucraina e in Medio-Oriente, il panorama economico europeo, nazionale e locale ha attraversato trasformazioni profonde. Numerosi settori, in particolare l'industria, hanno sperimentato un rallentamento della crescita, accompagnato in alcuni casi da segnali di recessione. L'erosione dei margini di profitto, iniziata dopo i picchi del 2022, insieme all'aumento dei tassi d'interesse, ha ulteriormente influenzato le dinamiche decisionali in materia di investimenti e indebolito il ciclo economico.

A livello settoriale, le previsioni per il 2025 evidenziano dinamiche contrastanti. L'industria mostra segnali positivi in comparti come elettronica, informatica, farmaceutica e alimentare, mentre settori come abbigliamento e prodotti in metallo registrano aspettative meno favorevoli. Nei servizi, i settori più dinamici includono telecomunicazioni, turismo e servizi postali, mentre consulenza, ingegneria e ristorazione appaiono in forte rallentamento.

Tra le sfide principali per la competitività delle imprese italiane e, in particolare, dell'industria bergamasca, sarà cruciale affrontare il tema dell'energia. Le stime di Numisma Energia per il 2025 indicano infatti un aumento significativo delle spese energetiche, pari al 15% in più rispetto al 2024, con una spesa complessiva di 1.322.431 euro (+171.920 euro) per le imprese italiane. Questo aumento, legato al sistema di calcolo del prezzo dell'energia e alle tensioni geopolitiche persistenti, rappresenta una questione che inciderà non poco sulla competitività delle imprese.

Anche alla luce di questo, risulta pertanto fondamentale sia per il mondo produttivo che istituzionale riuscire a sfruttare appieno le tante opportunità connesse al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), approvato in via definitiva dal Consiglio ECOFIN il 13 luglio 2021, che costituisce il cuore finanziario della ripresa economica.

Attraverso il PNRR, l'Italia ha affrontato sfide cruciali, pianificando interventi di riforma e investimento volti a superare criticità strutturali e a costruire solide fondamenta per uno sviluppo sostenibile e duraturo. Le iniziative previste dal Piano mirano a stimolare la crescita economica e sociale, completando gli obiettivi fissati

nelle sue missioni strategiche: Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo; Rivoluzione verde e transizione ecologica; Infrastrutture per una mobilità sostenibile; Istruzione e ricerca; Coesione e inclusione; Salute; Transizione e sicurezza energetica.

In questo quadro, la maggior parte delle risorse finanziarie, pari a 194,4 miliardi di euro, è stata destinata a sostenere la doppia transizione ecologica e digitale, favorire la convergenza economica e sociale tra le regioni del Nord e del Sud, e rafforzare le capacità della Pubblica Amministrazione. L'obiettivo, come specificato dal Governo nel Piano strutturale di Bilancio di medio termine, è promuovere un'Italia più competitiva, resiliente e inclusiva, capace di affrontare le sfide del futuro con strumenti adeguati e una visione orientata al progresso e alla sostenibilità.

Centrale rimane la sfida che si presenta agli enti della Pubblica Amministrazione di attuare la cosiddetta "transizione amministrativa" ovvero cambiare significativamente, potenziando la "buona amministrazione", la digitalizzazione e il controllo dei processi, la costante attenzione agli stakeholders del territorio, potenziando gli investimenti in formazione e aggiornamento delle competenze, per assicurare al Paese la possibilità di realizzare i progetti finanziati dalle risorse europee del Recovery Plan.

Nel 2024 la Camera di Commercio di Bergamo ha svolto un ruolo attivo nei processi di innovazione continua e digitalizzazione, rispondendo in modo tempestivo alle sfide imposte dalla crisi economico-sanitaria prima e dalle successive tensioni internazionali poi, che hanno avuto un impatto significativo sulle catene di fornitura e sui costi delle materie prime. Oltre a ciò, ha partecipato proattivamente alle attività - insieme alle altre istituzioni del territorio (Comune, Provincia e Università) - finalizzate alla predisposizione di progetti a valere sul PNRR per la riqualificazione e la rigenerazione del territorio bergamasco.

Nell'ambito del lavoro svolto dalla Camera di Commercio con gli altri attori istituzionali nel Tavolo Bergamo 2030, l'Ente continuerà a focalizzarsi su tre macro ambiti, dotati di forte trasversalità e finalizzati a declinare politiche di sviluppo del sistema territoriale nel suo complesso: la centralità dei sistemi montani bergamaschi di fronte alle sfide globali dell'abitare; le infrastrutture, la logistica e lo sviluppo equilibrato del territorio; la formazione tecnica, il lavoro, l'immigrazione qualificata, l'emergenza demografica, l'*housing* e l'invecchiamento della popolazione.

Questo impegno ha già portato alla redazione di due *position paper*: il primo dedicato allo sviluppo dell'economia della montagna, attraverso azioni di supporto all'Osservatorio per la montagna, che si trova a fronteggiare da un lato lo spopolamento e dall'altro il depauperamento dei servizi nel territorio vallivo; il secondo relativo allo sviluppo equilibrato del territorio dal punto di vista infrastrutturale e logistico, con attenzione all'evoluzione del progetto del centro intermodale di Cortenuova e al monitoraggio sull'applicazione delle linee guida per la valutazione integrata degli insediamenti logistici.

L'impegno proseguirà con un terzo *position paper* dedicato ai temi della formazione tecnica, del lavoro, dell'immigrazione qualificata, dell'emergenza demografica, dell'*housing* e dell'invecchiamento della popolazione. Questo ambito di riflessione rappresenta una componente trasversale cruciale per lo sviluppo e l'attrattività del territorio in cui tutti i fattori si integrano per ottenere due obiettivi principali: l'attrazione di giovani studenti e giovani lavoratori e il riconoscimento della crescente componente di popolazione anziana, che necessita di accessibilità, mobilità e servizi adeguati.

Proseguirà poi il monitoraggio dei progetti condivisi in sede di Tavolo Bergamo 2030 a valere sul PNRR: il sistema eBRT, in fase di realizzazione, la linea tranviaria T2, che ha visto la contrattualizzazione dell'appalto a luglio 2023, l'avvio dei lavori a gennaio 2024 - le opere sono in corso nel pieno rispetto dell'obiettivo di loro termine a giugno 2026 - e la Nuova Stazione Europea di Bergamo, in riferimento alla quale si prevede il perfezionamento dell'Accordo di programma promosso dal Comune di Bergamo e la sua sottoscrizione nell'inverno 2024-2025. In questo ambito sarà inoltre fondamentale monitorare l'evolversi del progetto del centro intermodale di Cortenuova, che potrà assumere una valenza cruciale alla luce delle strategie europee relative alla promozione dell'intermodalità delle merci e delle politiche di transizione energetica, considerata anche la rilevanza nazionale dell'insediamento.

Con riferimento poi al processo di riforma del sistema camerale, avviato dal D.Lgs. 219/2016, in attuazione della delega di cui all'art. 10 della Legge 124/2015 per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura, esso è in via di conclusione.

Si presenta di seguito la situazione degli accorpamenti al 18 novembre 2024:



Il Sistema camerale ha inoltre continuato a fare i conti con la consistente riduzione delle risorse derivanti dal diritto annuale, riduzione che, se si ignorano le risorse aggiuntive derivanti dall'integrazione del 20% del Diritto Annuale, destinate a interventi specifici, non ha beneficiato di alcun aiuto economico governativo, diversamente da quanto previsto per altri enti pubblici.

Nel 2024 le Camere hanno proseguito nell'attività di riorganizzazione delle funzioni interne rafforzando la propria attitudine all'utilizzo di strumenti digitali e al lavoro agile, per ridurre i costi senza alterare l'efficacia della propria azione e proseguire con ancor maggiore determinazione nelle politiche di collaborazione con tutti i soggetti, Regione in primis, con i quali fosse possibile aggregare e integrare le risorse a favore dello sviluppo competitivo di imprese e territori.

Il Decreto Legge 24 agosto 2021 n. 118, nell'ambito dell'applicazione del D.lgs. 14/2019 "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza", con il quale era stata istituita una procedura di allerta con l'Organismo di Composizione della Crisi (OCRI) quale strumento per anticipare l'emersione della crisi e limitare l'aggravarsi di crisi aziendali, ha introdotto il nuovo strumento della Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, avviata il 15 novembre 2021. La procedura ha un carattere esclusivamente volontario e stragiudiziale per gli imprenditori commerciali ed agricoli in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario.

Lo scopo è quello del risanamento economico dell'impresa grazie all'intervento di un esperto chiamato a facilitare le trattative tra l'imprenditore ed i creditori ed eventuali altri soggetti. Per le imprese sopra soglia l'istanza di accesso alla composizione negoziata è presentata dall'imprenditore, attraverso la piattaforma Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, realizzata dal sistema camerale, alla Commissione costituita presso la Camera di commercio del capoluogo di Regione per la nomina dell'esperto. Per le imprese sotto soglia l'istanza può essere presentata ad un *Organismo di Composizione della Crisi* (OCC) o al Segretario Generale della Camera di commercio nel cui ambito territoriale si trova la sede legale dell'impresa, che procedono alla nomina dell'esperto.

La nuova disciplina dei procedimenti extragiudiziali che l'impresa può attivare in assoluta riservatezza vede protagonista la Camera di Commercio a cui è stata affidata, attraverso la Piattaforma nazionale telematica, la gestione dello strumento.

Nonostante la disciplina sia già in vigore da due anni permangono ancora criticità interpretative e operative sorte nella gestione delle istanze di Composizione Negoziata e che richiedono alla Camera, da una parte, un approfondimento giuridico relativo a diverse tematiche e, dall'altra, un confronto costruttivo con le altre

Camere di commercio e i rappresentanti del sistema camerale al fine di colmare le lacune esistenti tra teoria e pratica operativa. L'attività di informazione e supporto alle imprese coinvolgerà anche l'Agenzia delle Entrate e gli esperti il cui ruolo sarà sempre più centrale nel raggiungimento del buon esito delle trattative.

Nel 2025 continuerà nell'ambito di un progetto del sistema camerale lombardo un programma di informazione dedicato allo strumento con la duplice finalità di approfondire i diversi aspetti e la centralità del ruolo dell'esperto nell'ambito della composizione negoziata, nonché proseguire nella diffusione degli strumenti di valutazione economico-finanziaria (Suite Finanziaria e ESGpass) messi a disposizione dal sistema camerale attraverso Innexa delle imprese e dei professionisti.

Anche in relazione dell'approssimarsi dell'entrata in vigore del correttivo del Codice della Crisi, il cui testo è già stato approvato dal Consiglio dei Ministri, si prevede che lo strumento della Composizione Negoziata diventerà sempre più vantaggioso e pertanto, in prospettiva, l'attività di monitoraggio e gestione delle procedure di composizione da parte dell'ufficio si farà sempre più intensa.

Con un'esperienza ormai pluriennale, la Camera di Commercio di Bergamo continua il proprio impegno nella sostenibilità attraverso un percorso di rendicontazione di sostenibilità, oltre che programmando per il 2025 la realizzazione di progetti e bandi a favore delle imprese per orientarle allo sviluppo sostenibile, all'efficienza energetica e allo sviluppo delle energie rinnovabili.

Nel settembre 2024 è stato presentato il Bilancio di sostenibilità dell'Ente 2023, il quarto redatto dall'Ente e pienamente conforme agli standard GRI opzione *in accordance*. Questa edizione, oltre a offrire la consueta panoramica sulle iniziative promosse dall'Ente, si distingue per un approfondito *focus* sugli impatti ambientali, economici e sociali generati dalle attività più significative della Camera. Grazie a un progetto innovativo e ambizioso, realizzato in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università degli Studi di Bergamo, e dopo una prima sperimentazione avviata nella precedente edizione, sono stati misurati attraverso una selezione di indicatori gli effetti diretti delle attività della Camera in quattro ambiti chiave: sviluppo d'impresa, innovazione, semplificazione e ambiente.

### 2.3 Il contesto legato alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza

Il contesto giuridico di riferimento comprende, oltre alla Legge n. 190/2012 e ai diversi Piani Nazionali Anticorruzione (PNA) approvati negli anni dall'ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione), anche le seguenti normative:

- il D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" e s.m.i.;
- il D.Lgs. 8 aprile 2013 n. 39 "Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50 della Legge n. 190/2012";
- il Decreto del Presidente della Repubblica n. 62/2013, "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'art. 54 del D.Lgs. n. 1/2001," in attuazione delle regole contenute nel D.P.R. n. 62/2013, la Camera di commercio di Bergamo ha aggiornato il proprio Codice di comportamento;
- il D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36 "Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici;
- il Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati, noto come GDPR.
- il D.Lgs. n. 101/2018 Disposizioni per l'adeguamento della normativa nazionale alle disposizioni del regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali che adegua il Codice in materia di protezione dei dati personali D.Lgs. n.196/2003.

Nell'adozione degli interventi in tema di [rischi corruttivi e trasparenza](#) rileva, inoltre, quanto emerge dalla delibera ANAC n. 1064/2019 di approvazione dell'aggiornamento 2019 al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) che suggerisce il graduale esame dell'intera attività svolta dall'Ente con le nuove metodologie qualitative della valutazione del rischio, consolidando in un unico atto di indirizzo tutte le indicazioni fornite

fino ad oggi, integrandole con orientamenti maturati nel corso del tempo e che sono stati oggetto di appositi atti regolatori. Riguardo al modello di gestione del rischio corruttivo, riferito ai principali standard internazionali di *risk management*, è stato introdotto un approccio qualitativo per l'individuazione del rischio corruttivo invece che quantitativo. Il supporto di Unioncamere, che ha sviluppato un nuovo strumento per adeguarsi alla nuova metodologia, ha consentito di individuare un nuovo processo di valutazione che, partendo da una quantificazione del rischio iniziale fondata su criteri di probabilità e impatto degli eventi dannosi, lo pondera con un parametro di efficacia delle misure adottate, per pervenire ad un valore di rischio residuo finale. Le novità emerse nel PNA 2019 già adottate dalla Camera, impattano sull'impostazione del Piano, mantenendo l'attuale impianto, pienamente in grado di rispettare gli obblighi di ricognizione, taratura ed evidenza del rischio con la sua valutazione che può incombere sui processi amministrati dalla Camera, come riconfermato anche nel PNA 2022. Per quanto riguarda i contratti pubblici, a seguito della riforma del Codice dei contratti, si è provveduto all'adeguamento alla nuova normativa, con conseguente aggiornamento degli obblighi di pubblicazione nella sezione "Bandi di gara e contratti".

La contestualizzazione del Piano in relazione alle dinamiche socio-territoriali e del contesto operativo della Camera di commercio di Bergamo risulta essenziale ed è fondamentale, al fine di capire come il rischio corruttivo possa diffondersi all'interno della Camera, anche per via delle specificità dell'ambiente in cui la stessa opera. Infatti sono proprio le variabili criminologiche, sociali, culturali ed economiche del territorio a favorire, almeno potenzialmente, il verificarsi di fenomeni corruttivi. L'analisi del contesto esterno è stata effettuata sulla base delle fonti disponibili, in particolare Ministero dell'interno - Relazioni al Parlamento - sull'attività svolta e i risultati conseguiti dalla DIA (Direzione investigativa antimafia).

In particolare, dalle varie Relazioni emerge quanto segue: la Lombardia è la regione italiana con più abitanti e negli anni è stata oggetto di consistenti flussi migratori di stranieri; inoltre è caratterizzata da un florido tessuto economico produttivo, dove convivono un gran numero di attività economiche, piccole e medio-grandi. Anche per la sua posizione geografica e per la sua estensione territoriale, la zona è interessata da molteplici manifestazioni di criminalità ben diversificate tra loro, distinte per la modalità operativa e che si differenziano in funzione delle province e dei settori di illeciti, confermandosi una area di prioritaria attenzione per le organizzazioni criminali, che sono attratte dalle opportunità di reinvestimento dei proventi derivanti da attività illecite. Inoltre la presenza di importanti scali aerei e vie di comunicazioni, fanno della Lombardia uno tra i principali snodi del vecchio continente per i maggior traffici illeciti transnazionali, configurandosi come la maggiore piazza finanziaria nazionale e collocandosi tra le regioni italiane di maggior benessere.

Le organizzazioni mafiose, interessate ad infiltrare il tessuto imprenditoriale locale, sono collegate alle famiglie criminali d'origine e hanno a disposizione cospicui capitali illeciti, in buona parte derivanti dal narcotraffico, che riescono ad utilizzare, attraverso complesse attività di riciclaggio, in imprese commerciali (grande distribuzione, bar, ristorazione, turistico-alberghiere e di intrattenimento), immobiliari ed edili, di movimento terra, di giochi e scommesse, smaltimento dei rifiuti, bonifiche ambientali, società finanziarie, cooperative, sanità, servizi di logistica e trasporti e nel settore energetico.

La Lombardia è contraddistinta anche da una realtà economica molto solida legata al terziario ed al settore produttivo, in particolare all'industria manifatturiera che da sempre rappresenta un vero motore dell'economia non solo a livello regionale, ma anche nazionale, con rilevante vocazione all'export. Infatti è proprio nei luoghi a maggior tasso di produttività ed innovazione che la criminalità coltiva i propri interessi illeciti, sfruttando la propria influenza sul territorio, al fine di intercettare i fondi pubblici e drenare risorse finanziarie del sistema economico. Il territorio bergamasco, data la presenza di zone di piccole o modeste dimensioni, in cui il controllo delle forze dell'ordine e l'attenzione mediatica si riducono, ben si presta al radicamento di clan mafiosi. Un ulteriore fattore che contribuisce a ciò è la discrepanza morfologica e geografica dell'area, essendo una provincia in cui coesistono zone rurali e zone industriali, agglomerati urbani e piccoli comuni.

Inoltre, dopo il superamento della situazione di emergenza sanitaria legata alla pandemia da Covid-19 e un'iniziale fase di ripresa economica, si è registrato un rallentamento economico, determinato dalla crisi energetica e dalle tensioni geopolitiche, che ha portato con sé nuova instabilità. Continua quindi a crearsi così un contesto favorevole alla criminalità, oltre che nel settore dell'usura, dell'estorsione, di riciclaggio di denaro sporco, anche nell'intercettazione delle ingenti risorse messe a disposizione dapprima per l'emergenza sanitaria, poi per le ristrutturazioni edilizie per il Piano Nazionale di ripresa e resilienza. Pertanto le organizzazioni criminali, attratte dai nuovi fondi europei, si adatteranno rapidamente alle mutate condizioni, approfittando delle nuove opportunità di investimento ed inserendosi così nel circuito dei finanziamenti con

forme di assistenza sociale alternativa. Di conseguenza la vigilanza delle istituzioni verte in particolar modo sul rischio di appropriazione da parte della criminalità delle risorse stanziare con il PNRR, e, in prospettiva, anche delle potenziali criticità che minacciano le risorse mobilitate intorno alle "Olimpiadi Milano-Cortina 2026". La caratteristica propria di tali organizzazioni criminali è quella di cogliere tempestivamente ogni variazione dell'ordine economico per avere il massimo beneficio. L'insieme di piccole e medie imprese che caratterizza e mette in movimento l'economia bergamasca sono appetibili alle organizzazioni mafiose che, infiltrandosi per rafforzare le proprie radici, secondo un modello collaudato consistente nell'offrire un sostegno finanziario agli imprenditori in crisi di liquidità, prospettano la salvaguardia della continuità aziendale, ma con il reale intento di subentrare negli asset proprietari. E' quanto emerge dalla ultima Relazione semestrale della Direzione investigativa antimafia (periodo giugno-dicembre 2023), confermando la tendenza delle organizzazioni mafiose ad utilizzare il metodo dell'infiltrazione nell'economia legale al posto dell'uso della violenza. Come già precedentemente rilevato, i recenti fenomeni di instabilità geopolitica hanno offerto alla criminalità l'occasione di soddisfare i bisogni degli operatori economici in difficoltà, penetrando gradualmente nell'asset societario sino ad assumerne il pieno controllo, tanto da consentire all'imprenditorialità mafiosa di mescolarsi con quella sana. Tale fenomeno è favorito dalla neonata tendenza della criminalità organizzata all'uso di efficaci tecnologie, in grado di eludere i controlli istituzionali, quali piattaforme di comunicazioni criptate, comunicazioni tramite dark web e sistemi di videosorveglianza. La criminalità, quindi, si sta rapidamente spostando nell'ambiente virtuale, cagionando anche l'aumento del rischio di attacchi informatici anche su larga scala. Un altro elemento che denota la pressione criminale sul territorio regionale si può evincere esaminando i dati statistici, aggiornati al 30 giugno 2023, dell'Agenzia Nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei Beni Sequestrati e Confiscati (ANBSC), che riportano per la Lombardia 3.285 immobili confiscati, sia nella fase di gestione da parte della citata agenzia che già destinati, collocandola al quinto posto in ambito nazionale dopo la Sicilia (16.601), la Campania (6.593), la Calabria (5.056) e il Lazio (3.594). Fra le cosche maggiormente attive sul territorio, spiccano le organizzazioni riconducibili alla n'drangheta come si evince, oltre che dall'azione giudiziaria repressiva, anche dalle 3 interdittive antimafia disposte dal Prefetto di Bergamo di cui 2 in ambito di n'drangheta. Da tempo la presenza prevalente della criminalità organizzata calabrese ha adottato una strategia di mimetizzazione delle proprie attività illecite, privilegiando un approccio di tipo imprenditoriale mediante l'infiltrazione e un radicamento silente nella Regione Lombardia. Da non sottovalutare, poi, sono le organizzazioni di origine straniera, in particolare cinesi, balcaniche e nordafricane, la cui attività, negli ultimi anni, è in costante aumento.

La Camera di commercio di Bergamo, impegnata da tempo, con diverse iniziative e progetti, sul fronte dell'emersione di fenomeni corruttivi tramite gli "Sportelli Riemergo" nati dalla collaborazione con l'Associazione Libera, non ha fatto mancare il proprio apporto anche con il sostegno alle forze dell'Ordine locale (Guardia di Finanza e Questura in particolare con il coordinamento della Prefettura) fornendo tra l'altro l'accesso gratuito alle banche dati camerali che permettono di verificare numerosi elementi informativi sull'impresa oggetto di indagine grazie alle base dati del Registro Imprese.

### 3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Per descrivere e poi misurare le proprie attività l'Ente ha scelto la metodologia della Balanced Scorecard, che definisce obiettivi misurabili su molteplici dimensioni di performance (efficienza, *customer satisfaction*, modernizzazione, qualità delle relazioni con l'utenza) e colloca l'utente al centro della programmazione (*customer satisfaction*) e della rendicontazione (*trasparenza e accountability*).

La Mappa Strategica riporta in modo schematico le prospettive e gli obiettivi che la Camera si è data e che idealmente rispondono ai *driver* individuati nei documenti di programmazione: *valorizzazione dell'asset manifatturiero nel suo ruolo di traino nel facilitare una crescita equilibrata e sostenibile, promozione di infrastrutture materiali e immateriali, valorizzazione di tutte le filiere, diffusione dell'economia della conoscenza, sviluppo delle competenze necessarie.*

Gli obiettivi strategici 2025, in linea con quelli indicati dal Consiglio in occasione della pianificazione pluriennale, sono 12, divisi in 4 prospettive e, oltre che collocabili nelle Missioni nazionali di riferimento individuate dal MiSE, rappresentano le funzioni principali assegnate alle Camere di commercio, e sono di seguito riportati:

|   |   |   |
|---|---|---|
| SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO | 1.1 ATTRATTIVITA' DEL TERRITORIO                      | 1.4 GIOVANI ORIENTAMENTO E ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO         |
|   | 1.2 CREAZIONE, SVILUPPO E FORMAZIONE D'IMPRESA        | 1.5 SEMPLIFICAZIONE   |
|   | 1.3 TRANSIZIONE DIGITALE E ECOLOGICA                  | 1.6 TUTELA E TRASPARENZA DEL MERCATO                        |
| SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI        | 2.1 EFFICIENTARE I PROCESSI E L'ORGANIZZAZIONE        | 2.3 MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE               |
|   | 2.2 VALORIZZARE LE INFORMAZIONI ECONOMICHE            |   |
| APPRENDIMENTO E CRESCITA                          | 3.1 QUALIFICARE E SVILUPPARE LE PROFESSIONALITA'      | 3.2 SVILUPPARE UN APPROCCIO TRASVERSALE NELL'ORGANIZZAZIONE |
| ECONOMICO FINANZIARIA                             | 4.1 GARANTIRE GLI EQUILIBRI DI BILANCIO E DI GESTIONE |   |

### 3.1 Valore pubblico

Con riferimento agli obiettivi strategici che l'Ente intende perseguire nel prossimo triennio come delineati nel [Programma Pluriennale](#) e [Annuale](#), di seguito vengono illustrati i risultati specifici che l'Amministrazione intende produrre rispetto alle priorità di intervento identificate nelle quattro prospettive in cui si articola l'attività: Sviluppo economico delle imprese e del territorio, Semplificazione e innovazione dei processi, Apprendimento e crescita, Economico-finanziaria.

Per ciascun obiettivo di valore pubblico vengono indicati gli indicatori che consentiranno di misurarne il grado di raggiungimento: tali indicatori sono prevalentemente volti a misurare output, efficacia ed efficienza delle iniziative messe in atto. A tali indicatori si associano anche indicatori di produttività, di livello del servizio e di gradimento da parte dell'utenza.

Gli indicatori sono riconducibili agli "Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa" definiti dall'art. 8 del Dlgs 150/2009 e s.m.i. che riguardano:

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività (lettera a)
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (lettera b)
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c)
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (lettera d)
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (Lettera e)
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lettera f)
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g).

Per ciascun indicatore viene quantificato il risultato atteso anno per anno nel corso del triennio 2025-2027, alla luce delle performance dell'Ente (consuntivo al 31 dicembre 2024 o ultimo dato disponibile) in una logica di miglioramento oppure, dove opportuno, di mantenimento delle performance già realizzate.

Ad alcuni obiettivi è legata la realizzazione di un progetto, programmato e monitorato attraverso una scheda che dettaglia le attività necessarie al suo completamento, per ciascuna delle quali viene individuato un target specifico. Il raggiungimento del risultato atteso del progetto è legato al raggiungimento dei risultati attesi per le singole attività. Ciascun progetto ha un proprio responsabile mentre le singole attività possono avere responsabili diversi.

In coerenza con l'esperienza maturata nella definizione del Bilancio di sostenibilità dell'Ente sono stati individuati alcuni indicatori di impatto, legati alla maturità digitale delle imprese, alla stampa in azienda dei certificati d'origine e dei documenti per l'estero e al rinnovo delle carte tachigrafiche tramite T@chiweb, evidenziati con uno sfondo grigio. Lo scopo è quello di costruire uno storico che permetta la loro introduzione al fine della misurazione del raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico.

| SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO   |   |                       |                           |   |                       |                       |  |
|---|---|-----------------------|---------------------------|---|-----------------------|-----------------------|--|
| Azione  | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025                     | Risultato Atteso 2026 | Risultato Atteso 2027 | Fonte del dato                             |
| <b>1.1 Attrattività del territorio</b>  |   |                       |                           |   |                       |                       |  |
| Realizzare azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale   | Progetto: Turismo   | 100%                  | 97%                       | 100%                                      | 100%                  | 100%                  | Scheda progetto                            |
|   | Progetto: Made Film Festival 2025   | 100%                  | 100%                      | 100%                                      | 100%                  | 100%                  | Scheda progetto                            |
| Partecipare alla governance territoriale in maniera attiva  | Progetto: "Gestione Tavolo BERGAMO 2030"  | 100%                  | 100%                      | 100%                                      | 100%                  | 100%                  | Scheda progetto                            |
| <b>1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa</b>   |   |                       |                           |   |                       |                       |  |
| Diffondere la cultura dell'internazionalizzazione e rafforzare la competitività internazionale delle imprese        | N. di azioni (focus, incontri, webinar, B2B meeting, visite aziendali, ecc) a supporto dei processi di internazionalizzazione delle imprese                                   | 26                    | 27                        | 20  | 22                    | 25                    | Balanced scorecard                         |
| Favorire la formazione e l'aggiornamento professionale di disoccupati e degli occupati delle imprese del territorio | N. di percorsi formativi realizzati nell'ambito dei Patti Territoriali  | -                     | -                         | 3   | 3                     | 3                     | Registri attività/<br>Elaborazione su dati |
| <b>1.3 Transizione digitale e ecologica</b>   |   |                       |                           |   |                       |                       |  |
| Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione            | Progetto: Doppia transizione digitale ed ecologica  | 100%                  | 100%                      | 100%                                      | 100%                  | 100%                  | Scheda progetto                            |
|   | Livello medio di maturità digitale generale delle imprese   | -                     | -                         | monitoraggio                              | monitoraggio          | monitoraggio          | Test di autovalutazione Selfie 4.0         |
|   | Variazione del profilo di maturità digitale delle imprese   | -                     | -                         | monitoraggio                              | monitoraggio          | monitoraggio          | Test di autovalutazione Selfie 4.0         |
|   | Realizzazione di attività formative, seminari e/o laboratoriali in ambito di ESG  | 5                     | 6                         | 5   | 6                     | 6                     | Registri attività                          |
| <b>1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro</b>   |   |                       |                           |   |                       |                       |  |
| Realizzare iniziative per l'orientamento al lavoro e alle professioni   | Progetto: Formazione Lavoro   | 100%                  | 100%                      | 100%                                      | 100%                  | 100%                  | Scheda progetto                            |
|   | Indagine Excelsior: iniziative realizzate singolarmente o in rete con altre istituzioni   | 10                    | 116                       | In attesa dell'indicatore da parte di UCN | da definire           | da definire           | Elaborazioni su dati                       |
| <b>1.5 Semplificazione</b>  |   |                       |                           |   |                       |                       |  |
| Implementare le attività dello Sportello Unico per le Attività Produttive SUAP camerale                             | Processo di avvio dei nuovi Comuni gestiti dal SUAP camerale (Presentazioni, proposte commerciali, Firma convenzioni, formazione addetti, assessment finale e avvio gestione) | 100%                  | 100%                      | 100%                                      | 100%                  | 100%                  | Elaborazioni su dati                       |
| Riorganizzare le procedure interne degli sportelli all'utenza   | Riorganizzazione dell'attività degli sportelli polifunzionali in seguito all'entrata in vigore del RENTRI e alla contestuale diminuzione del materiale ambientale da vidimare | -                     | -                         | 31/12/2025                                | -                     | -                     | Balanced scorecard                         |
| Efficientare il rilascio delle carte tachigrafiche  | Rilascio carte tachigrafiche con T@chiweb: n. ore risparmiate   | -                     | -                         | monitoraggio                              | monitoraggio          | monitoraggio          | Modello di analisi degli spostamenti       |
|   | Rilascio carte tachigrafiche con T@chiweb: Emissioni CO2 evitate (tCO2eq)   | -                     | -                         | monitoraggio                              | monitoraggio          | monitoraggio          | Modello di analisi degli spostamenti       |
|   | Rilascio carte tachigrafiche con T@chiweb: Costi risparmiati (€)  | -                     | -                         | monitoraggio                              | monitoraggio          | monitoraggio          | Modello di analisi degli spostamenti       |
| <b>1.6 Tutela e trasparenza del mercato</b>   |   |                       |                           |   |                       |                       |  |
| Migliorare il processo sanzionatorio  | Gestione dei verbali di accertamento connessi all'attribuzione del domicilio digitale d'impresa   | 100%                  | 70%                       | 100%                                      | 100%                  | 100%                  | Balanced scorecard                         |
|   | N. azioni di assistenza, formazione e informazione alle imprese sul RE.N.TR.I.  | -                     | -                         | 5   | 5                     | 5                     | Balanced scorecard                         |
| Promuovere e diffondere la mediazione e l'arbitrato   | Progetto: Gestione fase sperimentale della Convenzione ART-Unioncamere per le controversie in materie di trasporti  | -                     | -                         | 100%                                      | -                     | -                     | Balanced Scorecard                         |

| SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI  |  |                                |                           |   |                                |                                |                                      |
|---|--|--------------------------------|---------------------------|---|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| Azione  | Indicatore   | Risultato Atteso 2024          | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025                   | Risultato Atteso 2025          | Risultato Atteso 2025          | Fonte del dato                       |
| <b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>                             |  |                                |                           |   |                                |                                |                                      |
| Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese                               | Posizioni da verificare ai fini della cancellazione d'ufficio ai sensi dell'art. 2190 cc per chiusura fallimento                               | -                              | -                         | <i>in attesa del dato da Infocamere</i> | -                              | -                              | Elaborazioni                         |
|   | Posizioni da verificare ai fini delle cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese ai sensi dell'art. 2490 cc                                  | 60                             | 252                       | 200                                     | -                              | -                              | Elaborazioni su dati                 |
|   | Posizioni da verificare ai fini delle cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese ai sensi del DPR 247/2004                                   | 700                            | 480                       | 500                                     | -                              | -                              | Elaborazioni su dati                 |
| Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo                  | Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno entro 5 gg dal loro ricevimento   | superiore alla media nazionale | 96%                       | superiore alla media nazionale          | superiore alla media nazionale | superiore alla media nazionale | Cruscotto Tempi di lavorazione       |
| Efficientare i processi relativi al rilascio di certificazione estera             | Progetto: Prosecuzione progetto sperimentale per il nuovo front office (lato imprese) per la richiesta di certificati e documenti per l'estero | 100%                           | 67%                       | 100%                                    | -                              | -                              | Scheda progetto                      |
|   | Stampa in azienda dei documenti per l'estero: n. ore risparmiate   | -                              | -                         | monitoraggio                            | monitoraggio                   | monitoraggio                   | Modello di analisi degli spostamenti |
|   | Stampa in azienda dei documenti per l'estero: Emissioni CO2 evitate (tCO2eq)   | -                              | -                         | monitoraggio                            | monitoraggio                   | monitoraggio                   | Modello di analisi degli spostamenti |
|   | Stampa in azienda dei documenti per l'estero: Costi risparmiati (€)  | -                              | -                         | monitoraggio                            | monitoraggio                   | monitoraggio                   | Modello di analisi degli spostamenti |
| <b>2.2 Valorizzare le informazioni economiche</b>                                 |  |                                |                           |   |                                |                                |                                      |
| Monitorare l'economia locale e pubblicare rapporti periodici                      | Rapporti trimestrali sulla congiuntura manifatturiera e di commercio e servizi   | 4                              | 4                         | 4                                       | 4                              | 4                              | Sito web                             |
|   | Rapporti su occupazione e imprese  | 6                              | 7                         | 6                                       | 6                              | 6                              | Sito web                             |
| <b>2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale</b>                              |  |                                |                           |   |                                |                                |                                      |
| Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera                       | N. di uscite di "Camera Impresa"   | 22                             | 24                        | 22                                      | 22                             | 22                             | Pubblicazione sul sito               |
| Valutare la soddisfazione degli utenti  | Indagine di soddisfazione degli utenti   | 1                              | -                         | 1                                       | 1                              | 1                              | Balanced Scorecard                   |
| <b>APPENDIMENTO E CRESCITA</b>  |  |                                |                           |   |                                |                                |                                      |
| Azione  | Indicatore   | Risultato Atteso 2024          | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025                   | Risultato Atteso 2025          | Risultato Atteso 2025          | Fonte del dato                       |
| <b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>                            |  |                                |                           |   |                                |                                |                                      |
| Valorizzare le professionalità interne  | N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa anno in corso/N. di dipendenti in servizio   | 90%                            | 98%                       | 90%                                     | 90%                            | 90%                            | Elaborazioni su dati                 |
|   | N. giornate/uomo dedicate alla formazione del personale nell'anno  | 320                            | 479                       | 330                                     | 350                            | 380                            | Elaborazioni su dati                 |
| <b>APPENDIMENTO E CRESCITA</b>  |  |                                |                           |   |                                |                                |                                      |
| Azione  | Indicatore   | Risultato Atteso 2024          | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025                   | Risultato Atteso 2025          | Risultato Atteso 2025          | Fonte del dato                       |
| <b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>                |  |                                |                           |   |                                |                                |                                      |
| Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi          | Percentuale di dipendenti formati su soft skills: n. dipendenti formati/N. di dipendenti da formare  | 50%                            | 50%                       | 50%                                     | 55%                            | 60%                            | Elaborazioni su dati                 |
| Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera | Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità  | 100%                           | 100%                      | 100%                                    | 100%                           | 100%                           | Scheda progetto                      |

| ECONOMICO-FINANZIARIA  |   |                       |                           |                       |                       |                       |                                  |
|--|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Azione   | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Risultato Atteso 2025 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato                   |
| <b>4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione</b>     |   |                       |                           |                       |                       |                       |                                  |
| <b>Monitorare l'andamento economico-finanziario</b>              | Gestione Progetti Strategici finanziati dall'integrazione del 20% del Diritto Annuale - predisposizione atti per richiesta autorizzazione nuovo triennio 2026/2028  | -                     | -                         | SI                    | -                     | -                     | CON2 - Unioncamere - GDEL - GDOC |
| <b>Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi</b>     | Progetto: Riqualificazione impianto di climatizzazione parte piano terra, secondo e terzo della sede camerale   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | -                     | -                     | Scheda progetto                  |
|  | Riqualificazione piano interrato, terra e ammezzato Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni: valutazioni circa la fattibilità della realizzazione di un progetto di sistema con Visit Bergamo finalizzato a realizzare un punto di attrattività legato alle eccellenze eno-agroalimentari territoriali | -                     | -                         | 31/5/2025             | -                     | -                     | Balanced scorecard               |
| <b>Incidenza degli interventi economici sugli oneri correnti</b> | Interventi economici/Oneri correnti al netto del Fondo svalutazione crediti da DA   | 45%                   | n.d.                      | 45%                   | 45%                   | 45%                   | Sistema Pareto                   |

### 3.2 Performance operativa

Proseguendo nel processo di *cascading*, vengono individuate le attività in capo alle responsabilità che contribuiscono direttamente al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente, e quelle che vi contribuiscono indirettamente o che costituiscono un mezzo per raggiungere gli obiettivi in maniera più efficace ed efficiente. Per tali attività vengono definiti gli obiettivi, gli indicatori e i target di risultato atteso come di seguito illustrati. A questo livello si inseriscono sia indicatori strategici, sia indicatori operativi, questi ultimi evidenziati con uno sfondo.

Grazie all'allineamento realizzato attraverso il *cascading*, i Cruscotti dei Servizi, [riportati nell'allegato 2](#), sono funzionali a evidenziare il contributo fornito dai diversi ambiti di responsabilità gestionale e dai singoli individui alla performance organizzativa.

Per ciascun servizio sarà possibile calcolare una percentuale sintetica di raggiungimento degli obiettivi assegnati e misurare la performance di ambito organizzativo mediamente raggiunta dallo stesso.

Nell'ambito dei cruscotti dei Servizi, vengono selezionati gli indicatori attraverso i quali misurare il contributo fornito dal personale al raggiungimento degli obiettivi della struttura.

Dal cruscotto deriverà pertanto la Scheda Obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati ai singoli collaboratori, corredata dei relativi target di riferimento.

| SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO   |  |                       |                           |                       |                         |
|---|--|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Azione  | Indicatore   | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato          |
| <b>1.1 Attrattività del territorio</b>  |  |                       |                           |                       |                         |
| <b>Realizzare azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale</b>  | Progetto: Turismo  | 100%                  | 97%                       | 100%                  | Scheda progetto         |
|   | Progetto: Made Film Festival 2025  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto         |
|   | N. Iniziative strategiche di valorizzazione e promozione dell'offerta turistica e culturale  | 13                    | 15                        | 15                    | Balanced scorecard      |
|   | Revisione del Regolamento dell'Ente "Criteri e modalità per la concessione di contributi, sussidi e ausili finanziari e per l'attribuzione di vantaggi economici in conformità con l'art. 12 L. n. 241/1990" | -                     | -                         | 1                     | Balanced scorecard      |
| <b>Promuovere l'attrattività del territorio</b>   | N. collaborazioni a iniziative di food policy (progetto di cooperazione internazionale Jericho Vale!, ...)   | 2                     | 5                         | 2                     | Balanced scorecard      |
|   | Promozione del marchio "Bergamo città dei mille...sapori": n. azioni di promozione del marchio   | 2                     | 4                         | 3                     | Balanced scorecard      |
|   | Marchio "Pietre originali della bergamasca": azioni di promozione del marchio e completamento procedura di rinnovo adesioni per il triennio 2025-27  | 2                     | 3                         | 2                     | Balanced scorecard      |
|   | Marchio "La Garibalda": revisione e azioni promozionali  | -                     | -                         | 2                     | Balanced scorecard      |
| <b>Partecipare alla governance territoriale in maniera attiva</b>   | Progetto: "Gestione Tavolo BERGAMO 2030"   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto         |
| <b>1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa</b>   |  |                       |                           |                       |                         |
| <b>Diffondere la cultura dell'internazionalizzazione e rafforzare la competitività internazionale delle imprese</b>   | N. di azioni (focus,incontri, webinar, B2B meeting, visite aziendali, ecc) a supporto dei processi di internazionalizzazione delle imprese   | 26                    | 27                        | 20                    | Balanced scorecard      |
|   | Realizzazione di consulenze dirette alle PMI per lo sviluppo dell'internazionalizzazione nell'ambito del Progetto Fondo Perequativo Export   | 5                     | 9                         | 10                    | Balanced scorecard      |
|   | N. di attività formative realizzate in collaborazione con NIBI Nuovo Istituto di Business Internazionale   | 2                     | 3                         | 2                     | Registri attività       |
| <b>Assicurare sostegno alle imprese attraverso bandi</b>  | Grado di utilizzo delle risorse stanziare a budget per l'erogazione di incentivi alle imprese in tema di internazionalizzazione, innovazione, sostenibilità, ecc.  | 80%                   | 100%                      | 80%                   | Elaborazioni su dati    |
|   | Gestione di bandi di concorso nel quadro dell'Organismo Intermedio o dell'Accordo per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo con Regione Lombardia                                    | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Balanced scorecard      |
|   | N. di bandi gestiti con utilizzo di Restart (Piattaforma tecnologica evoluta per la presentazione delle pratiche per i bandi di finanza agevolata)   | -                     | -                         | 1                     | Balanced scorecard      |
|   | Percentuale di richieste di contributo a valere su bandi di concorso istruite correttamente  | -                     | -                         | monitoraggio          | Balanced scorecard      |
| <b>Creazione e rafforzamento di collaborazioni con partner europei per lo sviluppo di progetti transnazionali</b>   | N. di iniziative realizzate nell'ambito di progetti europei  | -                     | -                         | 1                     | Registri attività       |
| <b>Rafforzare le competenze delle imprese in tema di valutazione finanziaria e prevenzione della crisi di impresa</b>   | Incremento delle imprese che aderiscono alla proposta 2025 in tema di valutazione finanziaria e prevenzione della crisi d'impresa rispetto al numero di imprese aderenti nel 2024                            | -                     | -                         | 10%                   | Elenco imprese          |
| <b>Supportare lo startup d'impresa ampliando i servizi a favore dei partecipanti al progetto Incubatore d'Impresa</b><br>Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027 | N. di aspiranti imprenditori o startup incubate/N. di posti disponibili nell'Incubatore d'Impresa  | 80%                   | 80%                       | 80%                   | Elenco imprese incubate |
|   | N. di schede Teseo a supporto dell'avvio di impresa realizzate   | 2                     | 1                         | 2                     | Elaborazioni su dati    |
|   | Progettazione e promozione di proposte formative da realizzarsi a livello nazionale nell'ambito del progetto SNI   | -                     | -                         | 2                     | Elaborazioni su dati    |

| SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO  |   |                       |                           |   |  |
|--|---|-----------------------|---------------------------|---|--|
| Azione   | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025                     | Fonte del dato                             |
| Favorire la formazione e l'aggiornamento professionale di disoccupati e degli occupati delle imprese del territorio  | N. di percorsi formativi realizzati nell'ambito dei Patti Territoriali  | -                     | -                         | 3   | Registri attività/<br>Elaborazione su dati |
| Realizzare l'evento "Riconoscimento del lavoro e del progresso economico"  | Progetto:Riconoscimento del lavoro e del progresso economico  | 100%                  | 100%                      | 100%                                      | Scheda progetto                            |
| <b>1.3 Transizione digitale e ecologica</b>  |   |                       |                           |   |  |
| Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione             | Progetto: Doppia transizione digitale ed ecologica  | 100%                  | 100%                      | 100%                                      | Scheda progetto                            |
|  | Livello medio di maturità digitale generale delle imprese   | -                     | -                         | monitoraggio                              | Test di autovalutazione Selfie 4.0         |
|  | Variazione del profilo di maturità digitale delle imprese   | -                     | -                         | monitoraggio                              | Test di autovalutazione Selfie 4.0         |
| Promuovere la cultura dell'innovazione e la valorizzazione della proprietà intellettuale                             | Attivazione di sportelli di primo orientamento rivolti alle imprese sui temi dei materiali innovativi e delle tecnologie di progettazione (progetto Matech)                     | 3                     | 3                         | 4   | Registri attività                          |
|  | Realizzazione di attività formative, seminari e/o laboratoriali in ambito di ESG  | 5                     | 6                         | 5   | Registri attività                          |
|  | Realizzazione di attività formative/seminari in collaborazione con ECOCERVED  | 3                     | 5                         | 3   | Registri attività                          |
|  | Organizzazione di desk tematici per le imprese e gli stakeholder sui temi della transizione energetica e delle CER  | -                     | -                         | 2   | Registri attività                          |
|  | N. di utenti coinvolti nella partecipazione alle attività formative, consulenziali e di sportello nel progetto Proprietà intellettuale anno x / N. di utenti coinvolti anno x-1 | 1                     | 1                         | 1   | Elaborazioni su dati                       |
| <b>1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro</b>  |   |                       |                           |   |  |
| Realizzare iniziative per l'orientamento al lavoro e alle professioni  | Progetto: Formazione Lavoro   | 100%                  | 100%                      | 100%                                      | Scheda progetto                            |
| Attuare l'indagine del progetto Excelsior per l'analisi delle previsioni di assunzioni e di fabbisogni delle imprese | Indagine Excelsior: presa in carico di una quota di imprese assegnate   | 100%                  | 100%                      | In attesa dell'indicatore da parte di UCN | Elaborazioni su dati                       |
|  | Indagine Excelsior: iniziative realizzate singolarmente o in rete con altre istituzioni   | 10                    | 116                       | In attesa dell'indicatore da parte di UCN | Elaborazioni su dati                       |
|  | Indagine Excelsior: giovani coinvolti nelle iniziative realizzate   | 800                   | 2103                      | In attesa dell'indicatore da parte di UCN | Elaborazioni su dati                       |
| <b>1.5 Semplificazione</b>   |   |                       |                           |   |  |
| Implementare le attività dello Sportello Unico per le Attività Produttive SUAP camerale                              | Processo di avvio dei nuovi Comuni gestiti dal SUAP camerale (Presentazioni, proposte commerciali, Firma convenzioni, formazione addetti, assessment finale e avvio gestione)   | 100%                  | 100%                      | 100%                                      | Elaborazioni su dati                       |
|  | "SUAP camerale": estensione della gestione delle pratiche di competenza dei Comuni che lo richiederanno   | 100%                  | 100%                      | 100%                                      | Elaborazioni su dati                       |
|  | "SUAP & Impresa": n. iniziative di Bergamo inserite nella relativa newsletter   | 3                     | 1                         | 3   | Balanced scorecard                         |
|  | N. incontri plenari con Comuni associati  | 2                     | 1                         | 2   | Elaborazioni su dati                       |
|  | Incontri formativi di accompagnamento a Comuni ed Enti terzi in vista dell'entrata in vigore del Catalogo dei Procedimenti (SSU)  | -                     | -                         | 3   | Balanced scorecard                         |
| Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027   | Gestione pratiche entro gli standard previsti nella PO SUA 01   | 90%                   | 100%                      | 90%                                       | Elaborazioni su dati, cruscotto IIUG       |

| SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO  |   |                       |                           |                       |                                      |
|--|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Azione   | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato                       |
| <b>Riorganizzare le procedure interne degli sportelli all'utenza</b>   | Riorganizzazione dell'attività degli sportelli polifunzionali in seguito all'entrata in vigore del RENTRI e alla contestuale diminuzione del materiale ambientale da vidimare | -                     | -                         | 31/12/2025            | Balanced scorecard                   |
|  | Bollatura e vidimazione contestuale alla consegna in esito alla riorganizzazione dell'attività  | -                     | -                         | 31/12/2025            | Sistema qualità                      |
|  | Rispetto delle procedure delle attività di sportello: numero annuo di errori legato al mancato rispetto delle stesse  | ≤50                   | ≤50                       | ≤50                   | Elaborazioni su dati                 |
|  | Digitalizzazione casistiche riferite alle vidimazioni   | -                     | -                         | 30/04/2025            | Balanced scorecard                   |
|  | Utilizzo App Impresa Italia per campagne informative riguardanti attività dell'ufficio Sportelli polifunzionali   | -                     | -                         | 2                     | App Impresa Italia                   |
| <b>Migliorare la qualità dei dati degli albi, elenchi e ruoli camerali</b>   | Revisione dinamica dei requisiti degli agenti di affari in mediazione e degli spedizionieri anno 2025   | -                     | -                         | 30/7/2025             | Balanced scorecard                   |
|  | Avvio terza tranche revisione dinamica dei requisiti degli agenti e rappresentanti di commercio entro il 31.12.2025   | -                     | -                         | 300                   | Balanced scorecard                   |
|  | Predisposizione verbali ispezione Cooperative Sociali (campionatorio e nuove iscrizioni)  | -                     | -                         | 31/12/2025            | Elaborazioni su dati                 |
| <b>Efficientare il rilascio delle carte tachigrafiche</b>  | Rilascio carte tachigrafiche con T@chiweb: n. ore risparmiate   | -                     | 1.356 (dato 2023)         | monitoraggio          | Modello di analisi degli spostamenti |
|  | Rilascio carte tachigrafiche con T@chiweb: Emissioni CO2 evitate (tCO2eq)   | -                     | 10,98 (dato 2023)         | monitoraggio          | Modello di analisi degli spostamenti |
|  | Rilascio carte tachigrafiche con T@chiweb: Costi risparmiati (€)  | -                     | 26.114 (dato 2023)        | monitoraggio          | Modello di analisi degli spostamenti |
| <b>1.6 Tutela e trasparenza del mercato</b>  |   |                       |                           |                       |                                      |
| <b>Vigilare sul mercato</b>  | N. giornate dedicate alle ispezioni metrologiche relative a strumenti con periodica già scaduta   | 5                     | 5                         | 5                     | Balanced scorecard                   |
|  | N. giornate dedicate alla vigilanza sugli organismi di ispezione che operano sui titolari metrici   | 5                     | 5                         | 5                     | Balanced scorecard                   |
| <b>Gestire gli utenti metrici</b>  | Realizzazione procedura per i sopralluoghi presso i titolari metrici  | -                     | -                         | 1                     | Balanced scorecard                   |
|  | Prosecuzione campagna di sensibilizzazione rivolta ai titolari metrici iscritti all'elenco dedicato che risultano senza strumento   | -                     | -                         | 31/12/2025            | Balanced scorecard                   |
|  | Utilizzo App Impresa Italia per campagne informative riguardanti attività dell'ufficio metrico  | -                     | -                         | 2                     | App Impresa Italia                   |
| <b>Migliorare il processo sanzionatorio</b>  | Gestione dei verbali di accertamento connessi all'attribuzione del domicilio digitale d'impresa   | 100%                  | 70%                       | 100%                  | Balanced scorecard                   |
|  | Formulazione elenchi di imprese cui attribuire domicilia digitali   | -                     | -                         | 2                     |                                      |
|  | Realizzazione nuova procedura di integrazione ProSA-Gedoc   | -                     | -                         | 1                     | GeDoc                                |
|  | Percentuale delle ordinanze rifiutate dal Dirigente   | ≤5%                   | -                         | ≤5%                   | GeDoc                                |
|  | Registrazione dei pagamenti relativi a sanzioni e accertamenti (F23) negli applicativi informatici (ProAC e ProSA) per il periodo novembre 2024-ottobre 2025                  | 100%                  | 90%                       | 100%                  | Balanced scorecard                   |
| <b>Promuovere attività di assistenza, informazione, formazione e orientamento alle imprese sui temi ambientali</b><br>Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027 | Realizzazione di webinar in materia di transizione energetica, gestione dei rifiuti, gas fuorurati, mud, ecc.   | 6                     | 4                         | 4                     | Balanced scorecard                   |
|  | N. azioni di assistenza, formazione e informazione alle imprese sul RE.N.TR.I.  | -                     | -                         | 5                     | Balanced scorecard                   |
|  | N. azioni di promozione dello Sportello etichettatura (ad es. newsletter, seminari, ecc.)   | 2                     | 2                         | 2                     | Balanced scorecard                   |

| SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO                                    |  |                                |                           |   |  |
|--|--|--------------------------------|---------------------------|---|--|
| Azione   | Indicatore   | Risultato Atteso 2024          | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025                   | Fonte del dato                           |
| <b>Promuovere e diffondere la mediazione e l'arbitrato</b>                           | Progetto: Gestione fase sperimentale della Convenzione ART-Unioncamere per le controversie in materie di trasporti   | -                              | -                         | 100%                                    | Balanced Scorecard                       |
|  | Iscrizione Organismo di mediazione al Ministero della Giustizia a seguito della riforma Cartabia   | -                              | -                         | 31/01/2025                              | Balanced Scorecard                       |
|  | Rinnovo cariche componenti Consiglio di mediazione   | -                              | -                         | 31/03/2025                              | Balanced Scorecard                       |
|  | Incontri di formazione/informazione con i mediatori  | 2                              | 2                         | 2                                       | Balanced Scorecard                       |
|  | Organizzazione eventi dedicati alla giustizia alternativa  | 2                              | 2                         | 2                                       | Balanced Scorecard                       |
| <b>Svolgere le attività inerenti la Composizione Negoziata della Crisi d'Impresa</b> | Momenti formativi per professionisti e imprese riguardanti il Codice della Crisi, con particolare riguardo alla Composizione Negoziata della Crisi d'Impresa | -                              | -                         | 3                                       | Balanced scorecard                       |
| SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI   |  |                                |                           |   |  |
| Azione   | Indicatore   | Risultato Atteso 2024          | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025                   | Fonte del dato                           |
| <b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>                                |  |                                |                           |   |  |
| <b>Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese</b>                           | Cancellazione Massiva di PEC non valide  | 3                              | 3                         | 2                                       | Elaborazioni su dati                     |
|  | Posizioni da verificare ai fini della cancellazione d'ufficio ai sensi dell'art. 2190 cc per chiusura fallimento   | -                              | -                         | <i>in attesa del dato da Infocamere</i> | Elaborazioni                             |
|  | Posizioni da verificare ai fini delle cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese ai sensi dell'art. 2490 cc  | 60                             | 252                       | 200                                     | Elaborazioni su dati                     |
|  | Posizioni da verificare ai fini delle cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese ai sensi del DPR 247/2004   | 700                            | 480                       | 500                                     | Elaborazioni su dati                     |
| <b>Dematerializzare le procedure</b>   | Incontri formativi di accompagnamento a imprese e intermediari in merito alle nuove codifiche Ateco  | -                              | -                         | 2                                       | Balanced scorecard                       |
|  | Dematerializzare i fascicoli cartacei dell'Albo artigiani  | 300                            | 335                       | 350                                     | Elaborazioni su dati                     |
| <b>Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo</b>              | Tempo medio di lavorazione delle pratiche del Registro imprese (al netto dei tempi di sospensione)   | inferiore alla media nazionale | 3,11                      | inferiore alla media nazionale          | Dashboard / Indicatore Pratiche Comunica |
|  | Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno entro 5 gg dal loro ricevimento   | superiore alla media nazionale | 95,93%                    | superiore alla media nazionale          | Cruscotto Tempi di lavorazione           |
|  | Revisione delle modalità di gestione dei sospesi delle pratiche telematiche  | -                              | -                         | 1                                       | Balanced scorecard                       |
|  | Predisposizione indicazioni operative per l'effettuazione dei controlli a campione   | -                              | -                         | 30/6/2025                               | Sistema qualità                          |
|  | Utilizzo App Impresa Italia per campagne informative riguardanti attività dell'ufficio Registro Imprese  | -                              | -                         | 2                                       | App Impresa Italia                       |
| <b>Dematerializzare le procedure</b>   | Dematerializzazione fascicoli Persone Giuridiche Private: N. fascicoli dematerializzati/da dematerializzare  | 20%                            | 20%                       | 20%                                     | Elaborazioni su dati                     |
| <b>Efficientare i processi relativi al rilascio di certificazione estera</b>         | Progetto: Prosecuzione progetto sperimentale per il nuovo front office (lato imprese) per la richiesta di certificati e documenti per l'estero               | 100%                           | 67%                       | 100%                                    | Scheda progetto                          |
|  | Tempi medi (gg lavorativi) di evasione dei certificati di origine e delle pratiche a valere all'estero   | 3                              | 3                         | 3                                       | Elaborazione su dati Cert'O              |
|  | Tempi medi (gg lavorativi) di rilascio dei carnet ATA  | 5                              | 5                         | 5                                       | Elaborazioni su dati                     |
|  | Stampa in azienda dei documenti per l'estero: n. ore risparmiate   | -                              | 9.642 (dato 2023)         | monitoraggio                            | Modello di analisi degli spostamenti     |
|  | Stampa in azienda dei documenti per l'estero: Emissioni CO2 evitate (tCO2eq)   | -                              | 75,13 (dato 2023)         | monitoraggio                            | Modello di analisi degli spostamenti     |
|  | Stampa in azienda dei documenti per l'estero: Costi risparmiati (€)  | -                              | 179.826 (dato 2023)       | monitoraggio                            | Modello di analisi degli spostamenti     |

| SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI                                      |   |                       |                           |                       |                        |
|---|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| Azione  | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato         |
| <b>Gestire le procedure per il rinnovo degli Organi camerali</b>                | Progetto: Gestione procedure di rinnovo degli Organi camerali per il mandato 2025-2030  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto        |
| <b>Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive</b>                | Giorni medi di pagamento delle fatture e dei documenti passivi  | ≤20 gg                | -18                       | ≤20 gg                | CON 2.0                |
| <b>Gestire l'infrastruttura di rete e le postazioni di lavoro</b>               | Razionalizzazione postazioni di lavoro mediante potenziamento hardware e aggiornamento software   | 10                    | 83                        | 40                    | Balanced scorecard     |
|   | Sostituzione apparecchiature di rete (parti attive) di collegamento postazioni di lavoro Palazzo dei Contratti con rete nazionale di Infocamere | -                     | -                         | 30/06/2025            | Balanced scorecard     |
|   | Studio per ammodernamento cablaggio rete secondo e terzo piano Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni                                     | -                     | -                         | 100%                  | Balanced scorecard     |
| <b>Assicurare la gestione per la qualità</b>                                    | Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto        |
|   | Predisposizione nuova PO riguardante le attività di competenza dell'Ufficio contabilità   | -                     | -                         | 1                     | CON2 - MOPA            |
|   | Aggiornamento della Procedura del Sistema Qualità n. 14 "Gestione provvedimenti"  | -                     | -                         | 30/06/2025            | Balanced Scorecard     |
| <b>Presidiare il rispetto sulla normativa privacy - Regolamento UE 2016/679</b> | Prosecuzione adempimenti necessari a garantire l'adeguamento alla normativa privacy (formazione, monitoraggio...): N. azioni realizzate         | 3                     | 3                         | 3                     | Balanced Scorecard     |
|   | N. informative privacy e nomine responsabili esterni del trattamento dei dati predisposte/da predisporre  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Informative            |
| <b>Realizzare gli adempimenti in tema di anticorruzione e trasparenza</b>       | Progetto: Monitoraggio attività realizzate in materia di prevenzione della corruzione   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto        |
|   | Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente/Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente                          | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Elaborazioni su dati   |
| <b>2.2 Valorizzare le informazioni economiche</b>                               |   |                       |                           |                       |                        |
| <b>Monitorare l'economia locale e pubblicare rapporti periodici</b>             | Rapporti trimestrali sulla congiuntura manifatturiera e di commercio e servizi  | 4                     | 4                         | 4                     | Sito web               |
|   | Rapporti dell'Osservatorio sulle imprese  | 4                     | 4                         | 4                     | Sito web               |
|   | Rapporti sull'interscambio commerciale estero   | 4                     | 4                         | 4                     | Sito web               |
|   | Rapporti su occupazione e imprese   | 6                     | 7                         | 6                     | Sito web               |
| <b>Realizzare il bollettino prezzi opere edili</b>                              | Realizzazione edizioni del bollettino prezzi opere edili  | -                     | -                         | 2                     | Portale "PiuPrezzi"    |
| <b>Realizzare attività di rilevazione statistica</b>                            | Indagine sulla grande distribuzione e altre attività per conto di ISTAT   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Applicativo Gedoc      |
| <b>2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale</b>                            |   |                       |                           |                       |                        |
| <b>Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera</b>              | N. di uscite di "Camera Impresa"  | 22                    | 24                        | 22                    | Pubblicazione sul sito |
|   | N. comunicati stampa  | 60                    | 56                        | 60                    |                        |
|   | Progetto: Valorizzazione CRM attraverso integrazione contatti degli utenti Camera e Bergamo Sviluppo  | -                     | -                         | 100%                  | Scheda progetto        |
|   | Rassegna stampa settimanale   | 45                    | 49                        | 45                    | Invii tramite email    |
|   | Aggiornamento e riscrittura dell'opuscolo di presentazione del territorio e della Camera di commercio   | -                     | -                         | 1                     |                        |
|   | Revisione della strategia di comunicazione sulle reti sociali con intervento di consulenza da parte di un'agenzia di comunicazione              | -                     | -                         | 1                     |                        |
|   | N. articoli e interviste video pubblicati nell'ambito del progetto per il potenziamento della comunicazione istituzionale                       | 12                    | 10                        | 12                    | www.bergamonews.it     |

| SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI   |  |                       |                           |                       |   |
|--|--|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---|
| Azione   | Indicatore   | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato  |
| Valutare la soddisfazione degli utenti   | Rilevazione delle chiamate telefoniche ricevute dal centralino, delle chiamate e delle email trattate dall'Urp. Analisi dei dati e proposta di eventuali azioni  | 3                     | -                         | 3                     | Relazione al CoQ (2 edizioni analisi chiamate al centralino, analisi chiamate Urp, analisi email Urp) |
|  | Indagine di soddisfazione degli utenti   | 1                     | -                         | 1                     | Balanced Scorecard  |
| APPRENDIMENTO E CRESCITA   |  |                       |                           |                       |   |
| Azione   | Indicatore   | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato  |
| <b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>   |  |                       |                           |                       |   |
| Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività   | Acquisizione di competenze tecnico-specialistica in materia di Arbitrato da parte del personale dell'Ufficio Camera arbitrale e servizio di conciliazione: n. di collaboratori formati                       | -                     | -                         | 1                     | Balanced Scorecard  |
|  | N. nuove procedure svolte in autonomia da ciascun collaboratore ufficio Albi, ruoli e servizi digitali   | 1                     | 1                         | 1                     | Balanced scorecard  |
|  | Acquisizione e sviluppo competenze da parte del personale di recente assunzione su tematiche inerenti la regolazione del mercato   | 31/12/2024            | 3/9/2024                  | 1/5/2025              | Sistema Qualità   |
|  | Acquisizione competenze legate alla registrazione dei pagamenti eseguiti con F23 (entro giugno) e ai verbali di accertamento (entro dicembre)  | 2                     | 2                         | 3                     | Balanced scorecard  |
|  | Acquisizione competenze riguardanti la Composizione Negoziata della Crisi d'impresa  | SI                    | SI                        | SI                    | Balanced scorecard  |
|  | Affiancamenti e formazione trasversale per trasferimento conoscenze attività del Servizio Risorse strumentali (es. gestione contratti e del ciclo passivo/attivo, gestione concessione sale, e manutenzioni) | 30/11/2024            | 30/11/2024                | 30/11/2025            | Balanced scorecard  |
| Valorizzare le professionalità interne   | N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa anno in corso/N. di dipendenti in servizio   | 90%                   | 98%                       | 90%                   | Elaborazioni su dati  |
|  | N. giornate/uomo dedicate alla formazione del personale nell'anno  | 320                   | 479                       | 330                   | Elaborazioni su dati  |
| Gestire il personale sotto il profilo giuridico ed economico   | Individuazione dei profili di competenza declinati per posizione di lavoro   | -                     | -                         | 30/04/2025            | Balanced scorecard  |
|  | Gestione procedure di assunzione del personale in attuazione del PIAO 2025 e del Piano occupazionale annuale   | 31/12/2024            | 31/12/2024                | 100%                  | Balanced scorecard  |
|  | Implementazione dello stato matricolare in HR Desk   | -                     | -                         | 30/09/2025            | Applicativo HR Desk   |
|  | Messa a regime utilizzo del nuovo applicativo per la gestione delle trasferte  | -                     | -                         | 30/06/2025            | Applicativo Ysel  |
|  | Messa a regime utilizzo HR Desk per la gestione della formazione   | -                     | -                         | 30/06/2025            | Applicativo HR Desk   |
|  | Gestione procedura per il rinnovo della RSU  | -                     | -                         | 30/04/2025            | Elaborazioni su dati  |
|  | N. posizioni previdenziali gestite   | 15                    | 18                        | 15                    | Elaborazioni su dati  |
| Approfondimento e applicazione del nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale non dirigente del comparto Funzioni Locali 2022-2024 | -  | -                     | 31/12/2025                | Elaborazioni su dati  |   |



| APPRENDIMENTO E CRESCITA   |  |                       |                           |                       |  |
|--|--|-----------------------|---------------------------|-----------------------|--|
| Azione   | Indicatore   | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato   |
| <b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>                       |  |                       |                           |                       |  |
| <b>Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi</b>          | Percentuale di dipendenti formati su soft skills: n. dipendenti formati/N. di dipendenti da formare  | 50%                   | 50%                       | 50%                   | Elaborazioni su dati   |
|  | Percentuale di dipendenti formati su skills digitali: n. dipendenti formati/N. di dipendenti da formare  | 50%                   | 65%                       | 30%                   | Elaborazioni su dati   |
|  | Percentuale di dipendenti formati per operare da remoto: n. dipendenti formati/N. di dipendenti in lavoro agile  | 90%                   | 95%                       | 90%                   | Elaborazioni su dati   |
| <b>Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera</b> | Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2024   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto  |
| ECONOMICO-FINANZIARIA  |  |                       |                           |                       |  |
| Azione   | Indicatore   | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato   |
| <b>4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione</b>                             |  |                       |                           |                       |  |
| <b>Emettere il ruolo per violazioni di pagamento del diritto annuale</b>                 | Trasmissione ad Agenzia delle Entrate-Riscossione del ruolo relativo alle violazioni di pagamento del diritto annuale dovuto per l'anno 2023   | 30/11/2024            | 05/06/2024                | 30/11/2025            | Applicativi Diana/Disar - Anagrafe Tributaria e PuntoFisco Ag.Entrate - portale Agenzia delle Entrate-Riscossione (AdER) |
| <b>Migliorare la riscossione del diritto annuale</b>                                     | Comunicazione stato di irregolarità delle società di capitale rilevata in fase di cancellazione e monitoraggio pagamenti per inibizione procedure sanzionatorie  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Applicativo IC Diana/Disar - Gedoc - SOL   |
|  | Rinuncia alle quote di diritto, sanzioni e interessi, riferite a soggetti sottoposti a procedure concorsuali per riconciliazione dato Infocamere (DIANA) con i conti di credito da DA  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Applicativo IC Diana ed elenco formato excel   |
|  | Rinuncia alle quote di diritto, sanzioni e interessi, riferite a pagamenti effettuati tardivamente senza la maggiorazione dello 0,40% per riconciliazione dato Infocamere con i conti di credito da diritto annuale 2022   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Applicativo IC Diana ed elenco formato excel   |
|  | Eliminazione dai conti di debito di quote di DA 2024, sanzioni e interessi, mediante esame dei versamenti da modello F24 "non attribuiti" per abbinamento a posizioni REA o riversamento alle Camere competenti e "in attesa di regolarizzazione" per accertata competenza dell'Ente | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Applicativo IC Diana - PuntoFisco Ag.Entrate - elenco formato excel  |
|  | Controllo di regolarità delle posizioni partecipanti a bandi e iniziative camerali, oltre a bandi nell'ambito dell'Organismo Intermedio, comunicazione modalità di regolarizzazione e monitoraggio pagamenti per inibizione procedure sanzionatorie                                  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Applicativo IC Diana - Gedoc - SOL   |
|  | Valutazione impatto della riforma della riscossione introdotta dal D.L. 110/2024 e decisioni conseguenti al discarico automatico dei ruoli affidati all'Agente per la Riscossione  | -                     | -                         | SI                    | portale AdER - applicativi DIANA/DISAR   |
| <b>Gestire in modo efficiente il ciclo attivo e passivo</b>                              | Valutazione servizi dell'Ente sui quali introdurre sistema pagamento PAGOPA avanzato   | SI                    | SI                        | SI                    | CON2   |

| Azione   | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato   |
|--|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------|--|
| <b>Monitorare l'andamento economico-finanziario</b>                                      | Aggiornamento Piattaforma di Certificazione dei Crediti e verifica stock credito  | SI                    | SI                        | SI                    | Piattaforma CC   |
|  | Statistiche generali ciclo passivo trimestrali per Area   | 4                     | 4                         | 4                     | CON2   |
|  | Giorni medi per la regolarizzazione contabile degli incassi   | 20                    | 15                        | 15                    | CON2   |
|  | Gestione Progetti Strategici finanziati dall'integrazione del 20% del DA - Rendicontazione della seconda annualità del triennio 2023/2025: n. comunicazioni e aggiornamenti   | 6                     | 6                         | 6                     | CON2 - Piattaforma Unioncamere                           |
|  | Gestione Progetti Strategici finanziati dall'integrazione del 20% del Diritto Annuale - predisposizione atti per richiesta autorizzazione nuovo triennio 2026/2028  | -                     | -                         | SI                    | CON2 - Unioncamere - GDEL - GDOC                         |
|  | Controllo dei costi dei processi dell'Ente anno 2024 in collaborazione con Unioncamere e applicazione nuova mappa dei processi  | 30/09/2024            | 08/07/2024                | 31/07/2024            | CON2 - Piattaforma Unioncamere                           |
|  | Applicazione operativa delle novità fiscali, previdenziali in materia di trattamento economico del personale derivanti dalla legge di bilancio 2025   | SI                    | SI                        | SI                    | SIPERT - CON2 - applicativi Agenzia delle Entrate e INPS |
|  | Adempimenti di gestione del trattamento economico conseguenti al rinnovo degli Organi e relativi obblighi fiscali e previdenziali   | SI                    | SI                        | SI                    | SIPERT - CON2  |
| <b>Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi</b>                             | Progetto: Riqualificazione impianto di climatizzazione parte piano terra, secondo e terzo della sede camerale   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto  |
|  | Progetto: Relamping e rifacimento impianto rilevazioni fumi sede camerale   | -                     | -                         | 100%                  | Scheda progetto  |
|  | Riqualificazione piano interrato, terra e ammezzato Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni: valutazioni circa la fattibilità della realizzazione di un progetto di sistema con Visit Bergamo finalizzato a realizzare un punto di attrattività legato alle eccellenze eno-agroalimentari territoriali | -                     | -                         | 31/5/2025             | Balanced scorecard                                       |
| <b>Gestire in modo efficiente le acquisizioni come previsto dal codice dei contratti</b> | Adeguamento operativo alle previsioni del D.Lgs. 36/2023 e s.m.i. con riferimento alla digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti e al correttivo approvato il 31/12/2024   | -                     | -                         | 31/12/2025            | Balanced scorecard                                       |
|  | Predisposizione regolamento per incentivi alle funzioni tecniche ai sensi dell'art. 45 del D.Lgs. 36/2023 e s.m.i.  | -                     | -                         | 30/4/2025             | Applicativo GDel   |
| <b>Gestire il portafoglio partecipazioni</b>   | Monitoraggio andamento di gestione delle partecipate, attuazione indirizzi di razionalizzazione, predisposizione revisione periodica annuale  | 3                     | 3                         | 3                     | Balanced scorecard                                       |
|  | Aggiornamento schede informative delle società partecipate  | -                     | -                         | 14                    | Balanced scorecard                                       |
| <b>Incidenza degli interventi economici sugli oneri correnti</b>                         | Interventi economici/Oneri correnti al netto del Fondo svalutazione crediti da DA   | 45%                   | n.d.                      | 45%                   | Sistema Pareto   |

### 3.3 Pari opportunità

Particolare attenzione è dedicata alle politiche di conciliazione tra responsabilità familiari e lavorative attraverso azioni che considerano le differenze, le condizioni e le esigenze di donne e uomini all'interno dell'organizzazione, ponendo al centro sempre la "persona".

La Camera di Bergamo adotta una serie di iniziative volte a favorire il corretto equilibrio tra vita professionale e personale, in particolare:

- la *flessibilità nell'orario di lavoro*, sia in entrata che in uscita;
- il *lavoro agile*, anche definito in funzione di particolari e temporanee necessità;
- il *part-time*.

Nel 2024, stabilmente come l'anno precedente, il 16% del personale pari a n.15 dipendenti ha usufruito di un contratto di lavoro part-time, confermando l'attualità delle politiche volte a favorire la conciliazione vita-lavoro. In numero di dipendenti che usufruiscono di contratti di lavoro a tempo parziale, con distinzione per genere con evidenza dell'incidenza rispetto al totale dei dipendenti part-time, è il seguente:

| Contratto di lavoro part-time | 2023      | 2024      | Incidenza % su totale dipendenti part-time |
|-------------------------------|-----------|-----------|--|
| Donne                         | 11        | 11        | 73%  |
| Uomini                        | 4         | 4         | 27%  |
| <b>Totale</b>                 | <b>15</b> | <b>15</b> | <b>100%</b>                                |

Tra le dipendenti donne in servizio presso la Camera, il 16% ha un contratto di lavoro part-time. Rispetto alla distinzione per genere dei dipendenti in servizio, nella tabella seguente si evidenzia come le donne rappresentino il 76% della forza lavoro.

| Personale in servizio distinto per genere | 2023      | 2024      | Quota % 2024 |
|---|-----------|-----------|--------------|
| Donne                                     | 68        | 66        | <b>76%</b>   |
| Uomini                                    | 23        | 21        | <b>24%</b>   |
| <b>Totale</b>                             | <b>91</b> | <b>87</b> | <b>100%</b>  |

A seguire la distinzione per genere è presentata anche con riferimento alle aree di inquadramento, e in raffronto rispetto all'anno precedente.

| Area              | 2023      |           |           | 2024      |           |           |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                   | Donne     | Uomini    | Totale    | Donne     | Uomini    | Totale    |
| Dirigenti         | 1         | 1         | 2         | 1         | 1         | 2         |
| Funzionari ed EQ  | 14        | 4         | 18        | 15        | 5         | 20        |
| Istruttori        | 35        | 12        | 47        | 34        | 9         | 43        |
| Operatori esperti | 16        | 5         | 21        | 14        | 5         | 19        |
| Operatori         | 2         | 1         | 3         | 2         | 1         | 3         |
| <b>Totale</b>     | <b>68</b> | <b>23</b> | <b>91</b> | <b>66</b> | <b>21</b> | <b>87</b> |

Si segnala che, a richiesta del dipendente e se compatibile con l'organizzazione degli uffici e del lavoro, i genitori che debbano seguire l'inserimento dei figli presso i nidi, le scuole dell'infanzia e le scuole primarie possono usufruire di una diversa articolazione dell'orario di lavoro per periodi definiti.

Si riportano di seguito i dati relativi ai giorni di assenza dal servizio, escluse le assenze per ferie e congedo per maternità/paternità:

| Anno | Malattia | Infortunio | Congedo parentale | Altre cause | Totale |
|------|----------|------------|-------------------|-------------|--------|
| 2024 | 782      | 23         | 109               | 575         | 1.491  |

Le assenze per “altre cause” sono riconducibili ai permessi concessi ai sensi della Legge 104/1992 e ai congedi straordinari ai sensi del D.Lgs. 151/2001 (di cui, nel 2024, ne hanno fruito 13 dipendenti), ad aspettativa non retribuita, a congedo per malattia del figlio nella fascia 0-3 anni, a congedo matrimoniale.

Con specifico riferimento all’istituto del congedo parentale disciplinato dal Testo Unico a sostegno della maternità e della paternità (D.Lgs. n. 151/2001) come modificato dal c.d. Family Act di cui al D.Lgs. n. 105/2022, la sua fruizione nel 2024 nella Camera di commercio di Bergamo è stata, in termini di giorni, la seguente:

|               | Congedo retribuito al 100% | Congedo retribuito al 30% | Congedo non retribuito |
|---------------|----------------------------|---------------------------|------------------------|
| Donne         | 44                         | 26                        | 0                      |
| Uomini        | 9                          | 30                        | 0                      |
| <b>Totale</b> | <b>53</b>                  | <b>56</b>                 | <b>0</b>               |

Inoltre, dal 2012 è costituito presso l’Ente il [Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni – CUG](#) -in applicazione dell’art. 57 del D.Lgs. 165/2001 come modificato dall’art. 21 della L.182/2010- che nel 2025 verrà rinnovato nella sua composizione a seguito della scadenza del mandato 2021-2024.

Comprendendo il valore e le potenzialità delle donne d’impresa, da anni la Camera, anche attraverso il [Comitato per l’imprenditoria femminile](#), investe su una cultura imprenditoriale che fa della partecipazione femminile un irrinunciabile punto di riferimento. Il Comitato è stato nominato dalla Giunta Camerale nell’ottobre 2022 e rimarrà in carica fino a ottobre 2025. A oggi è costituito da 14 componenti.

### Gli obiettivi per le pari opportunità

I tre obiettivi generali che la Camera di commercio di Bergamo si prefigge per il prossimo triennio, e le iniziative che descrivono le azioni da realizzare per il raggiungimento di ciascuno degli obiettivi, sono di seguito descritti.

#### OBIETTIVO 1: PARITA’ E PARI OPPORTUNITA’

Il tema delle pari opportunità, con particolare riguardo alla conciliazione tra lavoro e vita professionale e personale ed alla condivisione dei carichi di cura tra uomini e donne, è sempre attuale nel quadro dell’organizzazione dell’Ente: si conferma infatti il carattere generalizzato dell’esistenza di situazioni che possono interferire anche in modo significativo nell’organizzazione della vita quotidiana delle persone che si trovano ad assumere funzioni di cura e di supporto nei confronti dei propri familiari.

È costante quindi l’attenzione alla necessità di armonizzare i tempi di vita personale, familiare e lavorativa attraverso varie forme di flessibilità, con l’obiettivo di contemperare le necessità di funzionalità dell’Amministrazione con le esigenze delle persone.

Il lavoro agile, acquisito da tempo quale importante modalità organizzativa e gestionale, continuerà ad essere attuato nel quadro delle disposizioni normative e contrattuali e delle linee guida della Camera.

In tema di valorizzazione delle risorse umane e di sviluppo delle competenze, sarà programmata la formazione necessaria a consentire un aggiornamento continuo e uno sviluppo della cultura legata alle competenze trasversali (c.d. *soft skills*) e delle competenze digitali, che dovranno essere comuni a tutta l’organizzazione, sia per consentire alle persone di operare in modo efficace in contesti complessi e caratterizzati da trasformazioni continue, sia per sviluppare un approccio trasversale all’interno dell’Ente.

La tutela delle pari opportunità e dell’equilibrio di genere viene garantita anche con riferimento alle nuove assunzioni all’interno della Camera, nel rispetto delle disposizioni di legge e nello specifico da quanto previsto dal D.P.R. n. 487 del 09 maggio 1994 come modificato dal D.P.R. n. 82 del 16 giugno 2023.

In attuazione delle disposizioni del contratto collettivo di comparto e come disciplinato nel Contratto integrativo del personale non dirigente, lo strumento del welfare integrativo, rivolto al personale dirigente e non dirigente, avrà particolare riguardo a iniziative di supporto all’istruzione e promozione del merito dei figli,

di erogazione di prestiti a favore dei dipendenti, di contributi a sostegno delle rette dei nidi d'infanzia e di rimborso di spese per iniziative sociali e culturali o di spese sanitarie.

Iniziative previste:

- informazione al personale sulle "azioni positive"
- formazione in tema di soft skills e skills digitali
- valutazione di percorsi formativi per lo sviluppo delle competenze del personale
- attenzione al tema dell'accessibilità di spazi web, contenuti, applicazioni e documenti
- azioni di sostegno per favorire il reinserimento del personale assente dal lavoro per lunghi periodi di tempo (malattia, maternità, congedi, aspettative)
- utilizzo del lavoro agile quale strumento di conciliazione vita-lavoro
- monitoraggio sulla composizione delle Commissioni di concorso, in conformità alle disposizioni di legge.

## **OBIETTIVO 2: BENESSERE ORGANIZZATIVO**

Il benessere organizzativo rappresenta la sintesi di una molteplicità di fattori che agiscono a diversa scala. La sua percezione dipende dalle generali politiche dell'ente in materia di personale ma anche dalle decisioni e micro-azioni assunte quotidianamente dai dirigenti e dai responsabili delle singole strutture, in termini di comunicazione interna, contenuti del lavoro, condivisione di decisioni ed obiettivi, riconoscimento e apprezzamento del lavoro svolto.

Proseguirà l'attenzione dedicata alla comunicazione interna, anche al fine della piena attuazione delle iniziative legate a prevenzione della corruzione e trasparenza, con l'obiettivo di favorire una crescente circolazione delle informazioni ed una gestione collaborativa e partecipativa che rafforzi la motivazione e il senso di appartenenza all'organizzazione.

Iniziative previste:

- sviluppo e implementazione continui della intranet camerale
- attuazione e costante aggiornamento della regolamentazione e degli strumenti di welfare integrativo
- verifica dell'inserimento tra gli strumenti di welfare delle spese sostenute dai dipendenti per le utenze domestiche
- promozione di convenzioni e accordi con centri sportivi situati in prossimità della sede camerale e inserimento nella piattaforma welfare
- confronto e raccordo con le organizzazioni sindacali sulle tematiche legate al benessere organizzativo
- valorizzazione di buone pratiche e di soluzioni organizzative innovative per migliorare il clima interno, il benessere organizzativo e il senso di appartenenza
- realizzazione dell'indagine sul benessere organizzativo
- aggiornamento nelle sezioni Amministrazione trasparente delle azioni e dei documenti riguardanti gli interventi inerenti alle azioni positive
- monitoraggio della situazione di utilizzo e necessità del part time.

## **OBIETTIVO 3: CONTRASTO DELLE DISCRIMINAZIONI**

Il Comitato Unico di Garanzia opererà anche nell'ambito del contrasto delle discriminazioni supportato, oltre che dal contributo dei singoli componenti, da una relazione continua con il Servizio Risorse umane, dalla promozione e riconoscimento del ruolo da parte dei dirigenti e dei responsabili e dalla condivisione di procedure, formazione e buone prassi nell'ambito della rete dei CUG.

La realizzazione del bilancio di sostenibilità della Camera, strumento attraverso il quale comunicare l'impegno della Camera messo in atto nel progettare ed attuare soluzioni di sviluppo sostenibile agendo a sostegno della competitività del territorio, è individuato quale sede nella quale far confluire anche i contenuti di rendicontazione sociale e di genere dell'Ente.

Iniziative previste:

- incoraggiamento del ruolo e delle attività del CUG
- collaborazione dell'amministrazione nella trasmissione di statistiche di genere relative al personale
- attuazione di attività di *benchmarking* per individuare interventi in tema di pari opportunità e benessere predisposte da altre amministrazioni
- verifica triennale del rischio stress lavoro-correlato nell'ambito delle attività legate alla salute e alla sicurezza del lavoro
- realizzazione del bilancio di sostenibilità
- informazione, formazione e sensibilizzazione, anche attraverso l'utilizzo delle proposte formative e informative disponibili nella piattaforma Syllabus del Dipartimento della Funzione Pubblica.

### 3.4 Performance individuale

Nella logica di integrazione fra programmazione strategica e programmazione operativa e di bilancio, la Camera di commercio di Bergamo ha stabilito di far discendere “a cascata” dagli obiettivi strategici dell’Ente, gli obiettivi assegnati al Segretario Generale il quale a sua volta assegna al Dirigente e alle strutture gli obiettivi operativi nonché i relativi obiettivi individuali.

I cruscotti che seguono riportano gli indicatori per la misurazione e valutazione delle performance del Segretario Generale e del dirigente e il relativo target di riferimento.

Il cruscotto di indicatori per la misurazione e valutazione delle performance del Dirigente è stato definito dal Segretario Generale.

Per effetto dell’art. 4-bis, c. 2 del D.L. n. 13/2023, convertito in Legge n. 41/2023, e sulla base delle indicazioni della circolare n. 1/2024 della RGS, ai dirigenti è stato assegnato uno specifico obiettivo funzionale al rispetto dei tempi di pagamento calcolati, a livello di area organizzativa di competenza, tramite l’indicatore di ritardo annuale. Ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, a tale obiettivo corrisponde la quota del 30% della retribuzione di risultato stessa.

## CRUSCOTTO DEL SEGRETARIO GENERALE

| SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO  |   |                       |                           |                       |                    |
|--|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------|
| Azione   | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato atteso 2025 | Fonte del dato     |
| <b>1.1 Attrattività del territorio</b>   |   |                       |                           |                       |                    |
| Azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale   | Progetto: Turismo   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto    |
|  | Progetto: Made Film Festival 2025   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto    |
| Partecipare alla governance territoriale in maniera attiva   | Progetto: "Gestione Tavolo BERGAMO 2030"  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto    |
| <b>1.3 Transizione digitale e ecologica</b>  |   |                       |                           |                       |                    |
| Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione | Progetto: Doppia transizione digitale ed ecologica  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto    |
| <b>1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro</b>  |   |                       |                           |                       |                    |
| Realizzare iniziative per l'orientamento al lavoro e alle professioni                                    | Progetto: Formazione Lavoro   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto    |
| SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI   |   |                       |                           |                       |                    |
| Azione   | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Fonte del dato        | Fonte del dato     |
| <b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>  |   |                       |                           |                       |                    |
| Gestire i tempi medi di pagamento delle fatture passive  | Tempo medio intercorrente tra la data di disponibilità del visto di conformità/atto di liquidazione e la sottoscrizione dell'atto di liquidazione   | ≤10 gg                | 1,67                      | ≤10 gg                | CON 2.0            |
| Gestire le procedure per il rinnovo degli Organi camerali  | Progetto: Gestione procedure di rinnovo degli Organi camerali per il mandato 2025-2030  | -                     | -                         | 100%                  | Scheda progetto    |
| APPRENDIMENTO E CRESCITA   |   |                       |                           |                       |                    |
| Obiettivo  | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Fonte del dato        | Fonte del dato     |
| <b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>   |   |                       |                           |                       |                    |
| Valorizzare le professionalità interne   | % di dipendenti assegnati che hanno partecipato ad attività formative per almeno 40h/anno   | -                     | -                         | 70%                   | Report formazione  |
| <b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>                                       |   |                       |                           |                       |                    |
| Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera                        | Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2024  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto    |
| ECONOMICO-FINANZIARIA  |   |                       |                           |                       |                    |
| Azione   | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Fonte del dato        | Fonte del dato     |
| <b>4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione</b>   |   |                       |                           |                       |                    |
| Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi  | Riqualificazione piano interrato, terra e ammezzato Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni: valutazioni circa la fattibilità della realizzazione di un progetto di sistema con Visit Bergamo finalizzato a realizzare un punto di attrattività legato alle eccellenze eno-agroalimentari territoriali | -                     | -                         | 31/5/2025             | Balanced scorecard |

## CRUSCOTTO DEL DIRIGENTE

| SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO                                       |   |                                |                           |   |                                |
|---|---|--------------------------------|---------------------------|---|--------------------------------|
| Azione  | Indicatore  | Risultato Atteso 2024          | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025                   | Fonte del dato                 |
| <b>1.5 Semplificazione</b>  |   |                                |                           |   |                                |
| Implementare le attività dello Sportello Unico per le Attività Produttive SUAP camerale | Processo di avvio dei nuovi Comuni gestiti dal SUAP camerale (proposte commerciali, Firma convenzioni, formazione addetti, assessment finale e avvio gestione)                | 100%                           | 100%                      | 100%                                    | Elaborazioni su dati           |
| Riorganizzare le procedure interne degli sportelli                                      | Riorganizzazione dell'attività degli sportelli polifunzionali in seguito all'entrata in vigore del RENTRI e alla contestuale diminuzione del materiale ambientale da vidimare | -                              | -                         | 31/12/2025                              | Balanced scorecard             |
| <b>1.6 Tutela e trasparenza del mercato</b>   |   |                                |                           |   |                                |
| Migliorare il processo sanzionatorio  | Gestione dei verbali di accertamento connessi all'attribuzione del domicilio digitale d'impresa   | 100%                           | 70%                       | 100%                                    | Balanced scorecard             |
| Attività inerenti la composizione negoziata della crisi d'impresa                       | Presidio delle attività inerenti la composizione negoziata della crisi d'impresa  | SI                             | SI                        | SI                                      | Balanced scorecard             |
| <b>SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI</b>                                       |   |                                |                           |   |                                |
| Azione  | Indicatore  | Risultato Atteso 2024          | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025                   | Fonte del dato                 |
| <b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>                                   |   |                                |                           |   |                                |
| Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese                                     | Posizioni da verificare ai fini della cancellazione d'ufficio ai sensi dell'art. 2190 cc per chiusura fallimento  | -                              | -                         | <i>in attesa del dato da Infocamere</i> | Elaborazioni                   |
|   | Posizioni da verificare ai fini delle cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese ai sensi dell'art. 2490 cc   | 60                             | 252                       | 200                                     | Elaborazioni su dati           |
|   | Posizioni da verificare ai fini delle cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese ai sensi del DPR 247/2004  | 700                            | 480                       | 500                                     | Elaborazioni su dati           |
| Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo                           | Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno entro 5 gg dal loro ricevimento  | superiore alla media nazionale | 95,93%                    | superiore alla media nazionale          | Cruscotto Tempi di lavorazione |
| Gestire i tempi medi di pagamento delle fatture passive                                 | Tempo medio intercorrente tra la data di disponibilità del visto di conformità/atto di liquidazione e la sottoscrizione dell'atto di liquidazione                             | ≤10 gg                         | 3,19                      | ≤10 gg                                  | CON 2.0                        |
| <b>APPRENDIMENTO E CRESCITA</b>   |   |                                |                           |   |                                |
| Obiettivo   | Indicatore  | Risultato Atteso 2024          | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025                   | Fonte del dato                 |
| <b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>                                  |   |                                |                           |   |                                |
| Valorizzare le professionalità interne  | % di dipendenti assegnati che hanno partecipato ad attività formative per almeno 40h/anno   | -                              | -                         | 70%                                     | Report formazione              |

### 3.5 Rischi corruttivi e trasparenza

La Legge n. 190/2012 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione” ha introdotto, nel nostro ordinamento, una nuova nozione di rischio, intesa come possibilità del verificarsi di fenomeni corruttivi, in precisi contesti organizzativo/gestionale, stabilendo l’obbligo, per le pubbliche amministrazioni, di predisposizione di un piano di prevenzione della corruzione, al fine di fornire una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici, al rischio di corruzione e indicando gli interventi organizzativi volti a prevenirlo.

Il concetto di corruzione deve essere inteso in senso lato, comprensivo delle varie situazioni – evidentemente più ampie della fattispecie penalistica – in cui, nel corso dell’attività amministrativa, si riscontri l’abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato, al fine di ottenere vantaggi privati, indipendentemente dal fatto che il malfunzionamento posto in essere abbia avuto successo oppure sia rimasto a livello di tentativo. Si tratta di una nozione, non solo più ampia dello specifico reato di corruzione e del complesso dei reati contro la pubblica amministrazione, ma coincidente con l’attività relativa all’assunzione di decisioni (di sistemazione di interessi a conclusione di procedimenti, di determinazioni di fasi interne a singoli procedimenti, di gestione di risorse pubbliche) devianti dalla cura dell’interesse generale a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari. Pertanto, occorre aver riguardo ad atti e comportamenti che, anche se non consistenti in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell’interesse pubblico e pregiudicano l’affidamento dei cittadini nell’imparzialità delle amministrazioni e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse. Pertanto, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza/sezione Anticorruzione e trasparenza (P.T.P.C.T.) del PIAO non è un documento di studio o di indagine ma uno strumento per l’individuazione di misure concrete da realizzare con certezza e da vigilare quanto ad effettiva applicazione e quanto ad efficacia preventiva della corruzione; infatti, il P.T.P.C.T. è uno strumento recante misure di prevenzione aventi contenuto organizzativo che individua le misure che riguardano tanto l’imparzialità oggettiva, volta ad assicurare le condizioni organizzative che consentono scelte imparziali, quanto l’imparzialità soggettiva del funzionario per ridurre i casi di ascolto privilegiato di interessi particolari in conflitto con l’interesse generale.

L’obiettivo di tutto l’apparato costruito dal legislatore in tema di corruzione, in coerenza con le direttive contenute nel P.N.A. è, appunto, la realizzazione di una strategia di prevenzione del rischio che agisca su tre dimensioni previsti anche nel piano precedente:

- ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione;
- aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione;
- creare un contesto sfavorevole alla corruzione.

Il processo di contrasto alla corruzione coinvolge, a vari livelli, tutta l’organizzazione e in questo senso la Camera di commercio di Bergamo ha già posto in essere, grazie anche alla certificazione del Sistema Qualità, tutta una serie di azioni volte alla mappatura dei processi, alla determinazione di standard di qualità e alle periodiche verifiche del mantenimento degli standard.

#### Le principali misure già adottate con funzione di prevenzione

La Camera di commercio di Bergamo si è dotata nel corso degli anni di una serie di [regolamenti](#), pubblicati sul sito istituzionale nella sezione “Amministrazione Trasparente”, finalizzati a garantire la massima trasparenza e l’integrità dell’azione amministrativa e che svolgono, come tali, una importante funzione nella prevenzione della corruzione e dell’integrità, nello specifico si richiamano quelli più rilevanti:

- Regolamento di organizzazione (delibera della Giunta camerale n. 113/2019);
- Regolamento per la disciplina del rapporto di lavoro a tempo parziale (delibera della Giunta camerale n.119/2015);
- Regolamento per la disciplina del lavoro agile (delibera della Giunta camerale n. 18/2023)
- Regolamento sulle modalità di acquisizione e sviluppo delle risorse umane (delibera della Giunta camerale n. 87/2023)
- Regolamento di disciplina delle procedure per il conferimento degli incarichi di prestazioni d’opera intellettuale (consulenze) (delibera della Giunta camerale n. 51/2008);
- Regolamento della disciplina degli incarichi extra istituzionali del personale dipendente della Camera di Commercio di Bergamo (delibere della Giunta camerale n. 95 e n. 137/2015);
- Regolamento sui criteri e modalità per la concessione di contributi, sussidi e ausili finanziari e per l’attribuzione di vantaggi economici in conformità con l’art. 12 Legge n. 241/1990 (delibera della Giunta camerale n. 139/2018);
- Regolamento dell’ente per l’esercizio del diritto di accesso documentale e del diritto di accesso civico e

generalizzato ai documenti, informazioni e dati detenuti dalla Camera di Commercio (delibera del Consiglio camerale n.7C/2018);

- Regolamento per l'acquisizione di Lavori, servizi e forniture in affidamento diretto (delibera della Giunta camerale n. 95/2024);
- Regolamento per le sponsorizzazioni a beneficio della Camera di Commercio di Bergamo (delibera del Consiglio camerale n.9C/2020).

## Le principali misure già adottate con funzione di prevenzione

Gli strumenti di ascolto sono attualmente i seguenti:

- contatto costante con i principali *stakeholder* assicurato dalla presenza, negli Organi di governo e di indirizzo politico della Camera di Commercio, dei rappresentanti sul territorio di tutte le categorie economiche oltre che delle Organizzazioni sindacali e dei Consumatori;
- costante dialogo con gli stakeholder, avviato da tempo anche grazie al coordinamento e partecipazione attiva al Tavolo Bergamo 2030, che prosegue oggi nel ruolo proattivo dell'Ente, utile alla costante armonizzazione e alla sintesi delle politiche di sistema, anche in relazione alle opportunità sui temi più strategici messe in gioco dal Piano nazionale per la ripresa e la resilienza;
- svolgimento di indagini di *customer satisfaction* anche per l'utilizzo dei nuovi servizi;
- modalità di ascolto on line anche attraverso la pubblicazione degli indirizzi di posta elettronica e dei numeri telefonici degli uffici nella pagina web dedicata ai contatti;
- presenza di uno spazio per suggerimenti e reclami sia fisico, presso l'ufficio Urp, che nella sezione del sito dedicata a tale ufficio, formalizzato con apposita procedura del sistema qualità relativa alla gestione delle comunicazioni all'utenza. La Camera di Commercio di Bergamo offre, già da tempo, ai propri utenti modalità di presentazione di reclami e suggerimenti che rispondono a criteri di: facile accessibilità, facile comprensione e facile utilizzazione. Le procedure di reclamo devono altresì svolgersi in tempi rapidi, assicurare un'indagine completa e imparziale circa le irregolarità denunciate, prevedere una risposta completa all'utente ed eventuali forme di ristoro adeguate;
- organizzazione di incontri e seminari con i rappresentanti del sistema economico locale sui temi relativi all'economia provinciale, nonché incontri formativi con il mondo professionale e le altre P.A. (ad es. Comuni) per illustrare le nuove normative ed i nuovi adempimenti relativi ai servizi erogati (ad es. Registro Imprese).
- realizzazione del Bilancio di sostenibilità della Camera, completo e conforme agli standard internazionali della Global Reporting Initiative (GRI), integrata anche con un focus dedicato agli impatti, quale strumento comunicativo attraverso cui l'Ente presenta e rendiconta agli stakeholder i propri valori, gli obiettivi e le attività finalizzate a creare sviluppo e a promuovere la crescita sostenibile del territorio.

## Le azioni previste

L'Ente promuove una serie di misure di prevenzione, dei livelli di efficienza e trasparenza, al fine di mitigare il rischio di fenomeni corruttivi, stabilendo di implementare gli strumenti di prevenzione nell'organizzazione dell'attività amministrativa consentendo un miglioramento continuo. Il passaggio dei provvedimenti tra diversi uffici, in sede di istruttoria per le verifiche e le validazioni di competenza, favorisce comunque la modalità del controllo reciproco tra diverse unità operative, pertanto le competenze non sono riservate in via esclusiva a singoli, bensì a più unità di personale. Sono di seguito indicati tali strumenti che possono essere utilizzati e combinati diversamente tenuto conto delle funzioni svolte e dello specifico contesto organizzativo:

### a) Controlli a campione

Tale controllo è finalizzato a verificare la conformità e/o adeguatezza delle dichiarazioni effettuato su un numero determinato di attività, selezionate secondo tecniche di campionamento (statistico o soggettivo) su misura percentuale prestabilita rispetto al numero complessivo di attività afferenti ad una specifica categoria, ad esempio i controlli effettuati dal registro imprese e di metrologia legale.

### b) Controlli su segnalazione

Tale controllo ha per oggetto la verifica di conformità e/o adeguatezza che viene svolta su specifiche attività a seguito di segnalazioni o istanze derivanti sia dall'interno che dall'esterno dell'organizzazione.

### c) Controlli indipendenti

Tale controllo ha per oggetto la verifica di conformità e/o adeguatezza effettuata su un determinato numero di attività, condotto da soggetti funzionalmente indipendenti rispetto all'organizzazione, a prescindere dalla collocazione organizzativa, ad esempio i controlli svolti dai Revisori dei conti e dall'OIV e dall'Organismo di

certificazione del Sistema qualità.

d) Informatizzazione dei processi

L'automazione informatica delle attività, precedentemente svolte secondo procedure che prevedono l'intervento diretto delle persone, consente anche un innalzamento qualitativo e/o quantitativo delle attività, garantendo degli standard di sicurezza ulteriori. Si evidenzia come già una parte considerevole delle attività, di competenza camerale, è gestita attraverso procedure automatizzate. Il Registro delle imprese, nelle sue varie articolazioni, la cui tenuta e cura rientra tra la più rilevante delle funzioni svolte dalla Camera di Commercio, costituisce un importante strumento di trasparenza e tutela degli operatori economici. Infatti essendo quasi completamente informatizzato, è garanzia di maggior chiarezza per la gestione delle complesse procedure amministrative legate alla vita delle imprese. Anche la procedura di accettazione telematica delle richieste di contributo, assicura la massima trasparenza nella fase delicata del ricevimento delle domande, per le quali è previsto solitamente un termine perentorio di presentazione. Inoltre è a regime, la gestione informatica del protocollo e del flusso documentale attraverso l'applicativo di Infocamere "GEDOC", in entrata e in uscita, già avviata nel secondo semestre 2016. Analogamente dicasi per i documenti per l'estero la cui procedura è ormai pressoché completamente informatizzata. L'anno 2025 vedrà l'avvio del Registro Elettronico Nazionale per la Tracciabilità dei Rifiuti (RENTRI) inerente le vidimazioni dei registri ambientali che attraverserà un processo di digitalizzazione, arrivando a sostituire progressivamente formulari e registri cartacei. Il nuovo sistema ha l'obiettivo di garantire una maggiore sicurezza e trasparenza, visto che i dati inseriti non potranno più essere modificati, prevedendo così la digitalizzazione, in maniera graduale, dei documenti relativi alla movimentazione e al trasporto dei rifiuti.

e) Vari livelli gerarchici nei procedimenti amministrativi

La responsabilità del procedimento amministrativo e la competenza ad emanare il provvedimento finale fanno generalmente capo a due distinti soggetti: il Responsabile del Servizio e il Dirigente. Il procedimento, quindi, non è seguito direttamente e personalmente da uno stesso funzionario, ma è strutturato in diversi step, che richiedono il coinvolgimento di più soggetti, prestandosi così a minori rischi di corruzione. In particolare le procedure seguite dagli uffici sono strutturate in modo tale da richiedere una gestione condivisa delle attività, prevedendo generalmente il coinvolgimento di distinti livelli di responsabilità.

f) Monitoraggio dei tempi e standard procedurali

Il monitoraggio dei tempi di erogazione dei servizi a rilevanza esterna consiste nel rendere un servizio nei tempi previsti e nell'adozione di azione correttive necessarie in caso di discordanza. Il monitoraggio degli standard procedurali consiste nella verifica della corrispondenza delle attività alle caratteristiche indicate nello standard codificato a livello aziendale. Tali attività sono gestite mediante il Sistema qualità di cui si è dotato l'Ente.

g) Atti di indirizzo e regolamentazione

L'Ente disciplina preliminarmente, con regolamenti, direttive o disposizioni, i principi e i criteri ai quali attenersi obbligatoriamente nelle procedure amministrative più esposte al rischio di corruzione.

h) Attività di formazione

La Camera di Commercio ha previsto l'aggiornamento continuo di tutto il personale sui principali temi della trasparenza e della prevenzione della corruzione. A fianco della formazione generica sarà prevista una formazione a livello specifico per la prevenzione dei comportamenti corruttivi in relazione al ruolo svolto nell'amministrazione. Inoltre si continuerà la formazione relativa al codice di comportamento dei dipendenti, al fine di aumentare la consapevolezza interna e prevenire comportamenti difforni alle prescrizioni del nuovo codice.

i) Obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi

Tutti i dipendenti, in caso di conflitti di interesse, devono astenersi, ai sensi dell'art. 6 bis della Legge n. 241/90 e del D.P.R. n. 62/2013, dal prendere decisioni o svolgere attività in situazioni di conflitto di interessi anche potenziale e devono segnalare tempestivamente tale situazioni. Tale disposizione è disciplinata anche nel Codice di Comportamento.

j) Codice di comportamento dei dipendenti

In particolare la Camera di Commercio, in attuazione dell'art. 54 del D.Lgs. 165/2001, ed in applicazione delle regole contenute nel D.P.R. n. 62/2013, ha aggiornato, con delibera di Giunta n. 104/2023, il proprio Codice di comportamento dei dipendenti pubblicato, sia sul sito istituzionale dell'Ente nella sezione Amministrazione Trasparente sia nella intranet camerale.

k) Trasparenza

La pubblicazione di informazioni, di dati e documenti, nel sito camerale, consente il controllo da parte del cittadino e utente, sulla attività e sull'utilizzo di risorse pubbliche da parte della Camera di Commercio di Bergamo. A tal fine l'ente camerale assicura livelli essenziali di trasparenza garantendo l'applicazione, ai sensi del D.Lgs. 33/2013, degli obblighi di pubblicazione, come meglio indicato nella sezione apposita relativa alla Trasparenza con annessa la Tabella sulle tipologie di dati ed informazioni che devono essere pubblicati e sulla relativa responsabilità e tempistiche previste.

l) Rotazione

La rotazione può essere attuata sia con riferimento al personale dell'organizzazione, sia con riferimento a soggetti esterni con i quali l'organizzazione instaura dei rapporti rispetto all'attività (es. fornitori). A seguito della progressiva riduzione dell'organico e tenendo conto che alcuni servizi sono ad elevata specializzazione, è difficile attuare una significativa rotazione del personale, dovendo garantire la continuità operativa delle attività per effettuare tutti gli adempimenti amministrativi. Pertanto si procede alla rotazione degli incarichi solo in presenza di reale necessità, ove emergano fatti che facciano presupporre lascino intendere la presenza di comportamenti non trasparenti. Inoltre come misura di mitigazione del rischio sono stati adottati diversi accorgimenti organizzativi quali la previsione di una gestione collegiale (compresenza di almeno un altro addetto) in determinate fasi del procedimento più esposte di altre al rischio di corruzione e la previsione di un secondo livello di controllo e verifica dell'operato del singolo incaricato, lo svolgimento di controlli a campione sugli atti gestiti da personale che non può ruotare; la programmazione di un affiancamento per il trasferimento di competenze per poter attuare, in prospettiva, la vera e propria rotazione.

m) Incarichi di consulenza e di collaborazione.

Per quanto attiene la nomina relativa agli incarichi di consulenza e collaborazione si sottolinea che è stata predisposta ed utilizzata apposita dichiarazione, relativamente all'inconferibilità e incompatibilità che i soggetti esterni devono compilare e firmare. Non si procede al pagamento dell'incarico in assenza delle suddette dichiarazioni e della correlata documentazione.

Inoltre, al fine dell'applicazione dell'art. 53, c. 16-ter, del D.Lgs 165/2001 e relativo all'attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (*pantouflage* o *revolving doors*), nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti, anche mediante procedura negoziata, tra i requisiti generali di partecipazione a pena di esclusione, è stata inserita apposita dichiarazione che l'impresa non ha concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e, comunque, non ha attribuito incarichi ad ex dipendenti dell'ente che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle PA, nel triennio successivo alla cessazione del rapporto.

n) La disciplina per lo svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (c.d. *pantouflage*)

Al fine di evitare il verificarsi dei casi di c.d. *pantouflage*, al momento della cessazione dal servizio o dall'incarico i dipendenti, che negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per la Camera, devono sottoscrivere una dichiarazione con cui si impegnano al rispetto del divieto di *pantouflage*. Rientrano in questo ambito i dirigenti, funzionari che svolgono incarichi dirigenziali ed i dipendenti che possono incidere in maniera determinante sulla decisione oggetto del provvedimento finale vincolando in modo significativo il contenuto della decisione. Inoltre fra i poteri autoritativi e negoziali rientrano sia i provvedimenti relativi alla conclusione dei contratti per l'acquisizione dei beni e servizi, sia i provvedimenti che incidono unilateralmente, modificandole sulle situazioni giuridiche soggettive dei destinatari, come gli atti volti a concedere vantaggi o utilità al privato, quali autorizzazione, concessione, sovvenzioni, sussidi e vantaggi economici di qualunque genere.

o) Segnalazione di illeciti (*whistleblower*)

L'Ente favorisce l'utilizzo strumenti e modalità che consentono la segnalazione di situazioni di illecito, così come disciplinato nell'art. 7 "Segnalazioni esterne" del Codice di Comportamento dei dipendenti della Camera di commercio. Inoltre l'ANAC ha reso disponibile sul proprio sito ([www. anticorruzione.it](http://www.anticorruzione.it)) in una sezione dedicata, l'applicazione informatica delle segnalazioni di condotte illecite-*Whistleblower*- per l'acquisizione e la gestione delle stesse, consentendo così di utilizzare uno specifico canale dedicato.

## La trasparenza

La trasparenza costituisce la misura cardine dell'intero impianto di prevenzione della corruzione delineato dal legislatore all'interno della Legge 190/2012, in forza del dettato dell'art. 1 del D.Lgs. 33/2013 e s.m.i. : "La trasparenza è intesa come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività

amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.”

Le attività ed i servizi erogati dalla Camera sono improntati ai principi normativi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni, come attesta la pubblicazione dei dati e delle informazioni elencate dalla legge sul sito web istituzionale nella sezione "Amministrazione trasparente". Lo scopo della trasparenza attuata dalla Camera si sostanzia nel garantire e favorire forme diffuse di controllo da parte degli stakeholder sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche, condivisione di avvisi pubblici e massima partecipazione.

Il sito web è il mezzo primario di comunicazione, il più accessibile, attraverso il quale l'amministrazione garantisce un'informazione trasparente e costante sul proprio operato, promuovere e consente l'accesso ai propri servizi, promuove nuove relazioni con i cittadini, con le imprese, con le altre PA, pubblicizza e consente l'accesso ai propri servizi, consolida la propria immagine istituzionale. Per questo la Camera di commercio ha da tempo realizzato un [sito internet istituzionale](http://www.bg.camcom.it/) (<http://www.bg.camcom.it/>), costantemente aggiornato e contenente le pubblicazioni obbligatorie previste dal D.Lgs. n. 33/2013 e s.m.i. nella sezione "Amministrazione Trasparente". Le pubblicazioni sono sempre state effettuate tenendo conto delle "Linee guida in materia di trattamento di dati personali" del Garante per la protezione dei dati personali (delibera n. 243/2014) che prevedono l'oscuramento dei dati personali. Tale principio è stato rafforzato dall'entrata in vigore, il 25 maggio 2018, del Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 «relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (Regolamento generale sulla protezione dei dati)» e dall'entrata in vigore, il 19 settembre 2018, del D.Lgs. del 10 agosto 2018 n. 101 che ha adeguato il Codice Privacy (D. Lgs. n.196/2003) alle disposizioni del Regolamento europeo. Già dall'anno 2019 è stato realizzato un nuovo sito con un moderno sistema di gestione dei contenuti e un rinnovato aspetto grafico. Sono state impiegate le tecnologie disponibili per una più ampia portabilità, accessibilità e fruibilità dei contenuti anche su differenti dispositivi mobili. Per soddisfare i requisiti normativi e raggiungere maggiori livelli di efficacia di quello che è il primario canale di comunicazione dell'ente si è scelto di sposare la moderna linea proposta per i siti della pubblica amministrazione da Agid e dalla comunità [italia.developers.it](http://italia.developers.it).

La Camera di Bergamo inoltre ha aderito al progetto, avviato da Unioncamere Lombardia, denominato "Sportello virtuale lombardo", finalizzato a creare una piattaforma digitale "Servizi on line" utilizzabile da tutte le Camere di Commercio lombarde con l'obiettivo di garantire all'utenza la possibilità di svolgere pratiche amministrative e usufruire di servizi camerale in modalità "on-line".

Nell'ottica di un miglioramento continuo è andata sempre più consolidandosi la presenza della Camera di Commercio sulle reti sociali. A tal proposito, nel corso del 2023 è stata rivisitata la linea grafica dei contenuti diffusi tramite i canali aperti su Facebook, LinkedIn, Instagram e X. Si proseguirà su questa linea, affinandola e innovandola gradatamente per il costante rinnovamento. Anche il canale YouTube verrà alimentato con materiale video specifico, quando disponibile. È stata istituita ed è accreditata, sul sito "Indice delle Pubbliche Amministrazioni", una casella generale di Posta Elettronica Certificata il cui indirizzo è: [cciaa.bergamo@bg.legalmail.camcom.it](mailto:cciaa.bergamo@bg.legalmail.camcom.it).

Per quanto riguarda il dettaglio delle misure per l'attuazione degli obblighi di trasparenza, con l'indicazione dei responsabili dell'elaborazione/pubblicazione dei dati e delle tempistiche di aggiornamento/pubblicazione, si rinvia all' [Allegato 5](#).

### **Le misure per assicurare l'efficacia dell'istituto dell'accesso civico**

Nel rispetto delle disposizioni in materia di segreto di Stato, di segreto d'ufficio, di segreto statistico e di protezione dei dati personali, la trasparenza viene assicurata, nel contemperamento altresì "dei limiti relativi alla tutela di interessi pubblici e privati giuridicamente rilevanti", attraverso l'istituto dell'accesso ad atti e documenti da parte dei cittadini, mediante le varie tipologie di accesso contemplate nell'attuale impianto normativo.

L. art. 5 del D.Lgs. n. 33/2013 e s.m.i riconosce a chiunque:

1. il diritto di richiedere alle Amministrazioni documenti, informazioni o dati per i quali è prevista la pubblicazione obbligatoria, nei casi in cui gli stessi non siano stati pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web istituzionale (accesso civico "semplice");
2. il diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione ai sensi del D.Lgs. 33/2013 e s.m.i., nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti secondo quanto previsto dall'art. 5-bis (accesso civico "generalizzato").

La nuova formulazione di accesso civico assicura il rispetto della trasparenza anche decorsa la durata ordinaria di pubblicazione, che rimane fissata in cinque anni dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello da cui decorre l'obbligo di pubblicazione, fatti salvi i diversi termini previsti dalla normativa per specifici obblighi e quanto già previsto in materia di tutela dei dati personali e sulla durata della pubblicazione collegata agli effetti degli atti pubblicati, consentendo a chiunque di richiedere dati, documenti ed informazioni che l'ente non ha l'obbligo di pubblicare. Si tratta di un ampliamento di notevole rilievo del diritto di accesso cosiddetto documentale, la cui novità significativa, rispetto alla Legge n. 241/1990, è che la norma non richiede l'obbligo di motivazione prevedendo che il diritto di accesso possa essere esercitato da chiunque.

Pertanto si è provveduto ad adeguarsi alla nuova normativa con disposizioni riguardanti le modalità di accesso civico e generalizzato ed è stato individuato il Servizio della Comunicazione/Ufficio Staff relazioni con il pubblico (a cui sono già inoltrate le richieste di accesso agli atti) quale punto unico di raccolta delle richieste che saranno smistate agli uffici competenti, così come suggerito dall'ANAC nelle Linee guida.

È stato istituito ed è pubblicato il Registro degli accessi, contenente elenco delle richieste di accesso (documentale, civico e generalizzato) con indicazione dell'oggetto, della data della richiesta, nonché del relativo esito e della data della decisione, soggetto ad aggiornamento semestrale. Nell'anno 2018 è stato adottato il nuovo regolamento in tema di accesso, integrando quello precedente, relativo solo all'accesso documentale della Legge n. 241/90, con disposizioni riguardanti l'accesso civico e generalizzato. Pertanto, oltre a contemplare l'accesso ai documenti e dati delle pubbliche amministrazioni allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini e promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa, consente la libertà di accesso di chiunque ai dati e documenti dell'ente attraverso l'accesso civico e senza l'obbligo della motivazione.

La Camera di Commercio si ispira, nello svolgimento della propria attività, al principio della pubblicazione sul proprio sito istituzionale, anche di dati, informazioni e documenti che non ha l'obbligo di pubblicare ai sensi delle vigenti disposizioni normative in materia, fermi restando i limiti e le condizioni espressamente previsti da disposizioni di legge e procedendo a rendere anonimi i dati personali eventualmente presenti, assicurando in ogni caso, le adeguate misure organizzative per una piena attuazione di quanto previsto dall'art. 5 del D. Lgs.n.33/2013 s.m.i- in tema di accesso civico generalizzato. In particolare, assumono rilievo i principi di adeguatezza, di pertinenza e di limitazione a quanto necessario rispetto alle finalità per le quali i dati sono trattati c.d. "minimizzazione dei dati". In ogni caso, ai sensi della normativa europea, in caso di dubbi o incertezze applicative i soggetti che svolgono attività di gestione della trasparenza possono rivolgersi al Responsabile della Protezione dei Dati della Camera (RPD), il quale svolge specifici compiti, anche di supporto, per tutta l'amministrazione essendo chiamato a informare, fornire consulenza e sorvegliare in relazione al rispetto degli obblighi derivanti della normativa in materia di protezione dei dati personali (art. 39 del GDPR).

## 4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

---

### 4.1. Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa

Il modello organizzativo della Camera di commercio di Bergamo è strettamente correlato ai processi di cambiamento dell'organizzazione del lavoro, di costante sviluppo della digitalizzazione dei servizi e dematerializzazione dei processi interni e dell'accrescimento delle competenze sia esistenti che potenziali del personale.

Il disegno, costantemente monitorato, tende a definire risorse e processi secondo principi di efficacia ed efficienza per assicurare il corretto presidio delle funzioni camerali e nel contempo garantire una struttura snella e flessibile, il contenimento dello sviluppo verticale della struttura, l'assenza di duplicazioni di funzioni, la valorizzazione di competenze e processi di riqualificazione professionale delle risorse, la migliore organizzazione dei servizi all'utenza, il governo del rapporto con il territorio attraverso l'ascolto delle esigenze degli *stakeholder*, il monitoraggio degli standard di servizio utili a rafforzare la capacità dell'ente di garantire gli standard di sistema e la qualità dei servizi erogati nel territorio.

Lo sviluppo di un approccio efficace troverà il proprio nodo centrale nella gestione coordinata delle varie fasi del *ciclo della performance*, che prende le mosse dalla pianificazione strategica, dalla programmazione operativa nonché dalla programmazione finanziaria. Proseguirà la ricerca della massima integrazione possibile tra le varie fasi del ciclo, in particolare tra la definizione degli obiettivi strategici ed operativi e l'assegnazione degli obiettivi individuali e di gruppo e tra il monitoraggio in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi. La misurazione e valutazione della performance, anche attraverso una sempre maggiore qualificazione dei KPI, verrà attuata al fine di rendere il sistema degli indicatori maggiormente focalizzato sul rappresentare le dimensioni core dell'agire della Camera – nel rispetto delle dimensioni legate a input (dotazione di risorse umane, finanziarie, strumentali ecc.), output (servizi erogati) e *outcome* (risultati interni ed esterni nel lungo periodo) – e nel renderle leggibili da parte degli stakeholder, in sinergia con il progetto di realizzazione del bilancio di sostenibilità della Camera, sempre più finalizzato alla misurazione e rendicontazioni degli impatti.

I fattori che guidano l'evoluzione del modello organizzativo sono inoltre definiti in stretta correlazione con lo sviluppo delle competenze del personale. La [formazione](#) è confermata quale strumento fondamentale per accrescere l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa dell'Ente garantendo e implementando la performance sia organizzativa sia individuale. Il quadro di riferimento è delineato dagli obiettivi strategici legati all'apprendimento continuo e alla crescita dell'organizzazione e individuati nella Relazione Previsionale e Programmatica 2025: "Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità" e "Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione".

## 4.2. Organizzazione del lavoro agile

Il lavoro agile rappresenta l'applicazione di un approccio alla gestione delle risorse umane fondato sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti utilizzati durante la prestazione lavorativa a fronte di maggior orientamento all'obiettivo e responsabilizzazione sui risultati. Esso è finalizzato a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa garantendo, nel contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro.

La disciplina del lavoro agile all'interno dell'Ente è oggi contenuta in un apposito Regolamento, approvato dalla Giunta con la delibera n. 18/2023.

Il personale in lavoro agile alterna presenza in ufficio e *smart working*, utilizzando strumenti di lavoro - PC portatile e di collegamenti telematici (VDI - Virtual Desktop Interface) che rendono possibile lavorare in modo funzionale nei due ambienti. Nel corso del 2024 43 dipendenti hanno svolto la prestazione lavorativa anche in modalità agile.

|  | 2022  | 2023  | 2024  |
|--|-------|-------|-------|
| N. dipendenti totali al 31.12  | 89    | 91    | 87    |
| N. dipendenti che hanno svolto attività in modalità agile              | 46    | 43    | 43    |
| N. di giornate complessive svolte in modalità agile                    | 2.740 | 2.660 | 2.390 |
| N. giornate in lavoro agile svolte in media a settimana per dipendente | 1,5   | 1,4   | 1,2   |
| N. dipendenti in lavoro agile al 31.12                                 | 41    | 41    | 43    |

Per quanto riguarda la dotazione informatica, l'Amministrazione ha messo a disposizione i dispositivi e i supporti per la connessione da remoto quali PC portatili, collegamenti telematici VPN/VDI, sistema VOIP/Tvox, come segue:

| Tecnologia per il lavoro agile                               | 2024 |
|--|------|
| N. PC messi a disposizione per lavoro agile                  | 43   |
| N. dipendenti in lavoro agile che hanno utilizzato PC propri | 0    |
| N. VPN attivate  | 16   |
| N. VDI attivate  | 45   |
| N. Voip-Tvox   | 41   |
| % applicativi consultabili da remoto                         | 100% |
| % banche dati consultabili da remoto                         | 100% |

### Finalità del lavoro agile

Anche ai sensi del Regolamento per la disciplina del lavoro agile, l'Ente intende avvalersi del lavoro agile al fine di:

- migliorare i servizi offerti e l'innovazione organizzativa grazie alla scelta di luoghi e tempi idonei a stimolare una maggiore efficienza, efficacia ed economicità delle attività svolte e ad accrescere il *problem solving*;
- favorire un'organizzazione del lavoro focalizzata su obiettivi e risultato e al tempo stesso orientata a un incremento della produttività;
- incrementare la qualità del lavoro svolto grazie alla riduzione delle interruzioni proprie di un ufficio;
- favorire le pari opportunità e conciliare le esigenze familiari e/o personali con l'impegno lavorativo e quindi ridurre le assenze dal lavoro;
- facilitare l'integrazione lavorativa di coloro ai quali, per cause dovute a condizioni di disabilità o ad altri impedimenti di natura oggettiva, personale o familiare, anche temporanea, il tragitto casa-lavoro e viceversa risulta particolarmente gravoso;
- promuovere la cultura della sostenibilità grazie alla riduzione degli spostamenti casa-lavoro.

## Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile

La mappatura delle attività c.d. "smartabili", cioè compatibili anche parzialmente con il lavoro agile, è realizzata con la collaborazione di tutti i responsabili di Servizio/Ufficio, e viene effettuata in funzione di una serie di parametri.

Nello specifico, i parametri utilizzati nella mappatura sono i seguenti:

- possibilità di svolgere da remoto almeno in parte le attività, senza necessità di costante presenza in sede e senza che ciò comporti modifiche della qualità delle prestazioni attese e/o erogate;
- grado di autonomia operativa e organizzativa rispetto all'esecuzione della prestazione;
- grado di interscambio con i colleghi e con i dirigenti;
- grado di utilizzo di strumenti informatici nei processi comunicativi e decisionali;
- grado di svolgimento di attività di *front office* (vs *back office*) e grado di interscambio con l'utenza esterna;
- grado di standardizzazione del processo;
- grado di ricorrenza di situazioni organizzative contingenti aventi carattere di immediatezza nella gestione di un processo o di urgenza nell'erogazione di un servizio/elaborazione di un documento;
- grado di ricorrenza di picchi lavorativi;
- livello di utilizzo di strumenti e soluzioni informatiche;
- presenza di indicatori quantitativi per la definizione, il monitoraggio e la valutazione dei risultati.

## Fattori abilitanti

### Linee guida per il lavoro agile

Il lavoro agile è attualmente disciplinato dal Regolamento per la disciplina del lavoro agile di cui alla Delibera di Giunta n. 18 del 20.02.2023, nonché sulla base della normativa vigente di riferimento (Leggi 124/2015 art. 14 e 81/2017 artt. 18-24 come modificati dall'art. 4 del D.Lgs. 105/2022, Direttiva DFP 3/2017, DPCM 30 giugno 2022 e Contratti collettivi nazionali vigenti, in particolare il CCNL Funzioni Locali del 16.11.2022, Direttiva PCM – Ministero per la Pubblica amministrazione del 29/12/2023).

### Personale coinvolto

L'adesione al lavoro agile coinvolgerà sia il personale dirigente sia il personale non dirigente, a tempo pieno o a tempo parziale. La programmazione delle principali dimensioni del lavoro agile si porrà in continuità con l'esperienza maturata negli anni precedenti, in particolare con la valutazione dei risultati conseguiti sulla base degli accordi individuali.

### Accordo individuale

Il lavoro agile è applicato sulla base di un accordo individuale recante tutti gli elementi essenziali utili alla sua applicazione: la durata dell'accordo stesso, le modalità di svolgimento della prestazione - con indicazione delle giornate da svolgere in sede e da remoto nel rispetto del principio della prevalenza della prestazione in presenza e di un'alternanza tra lavoro agile e lavoro in ufficio che garantisca periodicità e frequenza funzionali alle esigenze organizzative dell'unità di appartenenza e compatibile con la natura e la durata della prestazione -, gli obiettivi da raggiungere, le modalità e le ipotesi di recesso, l'indicazione delle fasce di contattabilità, reperibilità e disconnessione, i tempi di riposo, le modalità direttive e di controllo, le attrezzature informatiche utilizzate, gli indicatori di monitoraggio e misurazione della prestazione.

Come disposto nel Regolamento per la disciplina del lavoro agile, per i lavoratori che si trovino in situazioni di particolari e/o temporanee necessità è prevista la possibilità di valutare un diverso numero di massimo di giornate settimanali e/o mensili. È possibile inoltre, in caso di particolari e/o temporanee esigenze organizzative o di natura personale del dipendente, che le giornate in lavoro agile siano svolte anche consecutivamente, previo accordo con il dirigente/responsabile e fatto salvo il limite mensile stabilito.

### Formazione

Nell'ambito del Piano formativo annuale 2025, la cui realizzazione viene gestita nell'ambito di una specifica procedura del Sistema Qualità (PRSQ n. 10), sono definiti specifici interventi a supporto delle competenze organizzative e digitali per operare in lavoro agile, rivolte a tutti i dipendenti, quali:

- nuova modalità di organizzazione del lavoro, misurazione e valutazione della performance, soft *skills* per l'auto-organizzazione del lavoro, la cooperazione e l'interazione con i colleghi e con gli utenti;
- applicativi, programmi e piattaforme in uso agli uffici: aggiornamento e sviluppo competenze per un efficiente utilizzo.

### Dotazione tecnologica

Come tracciato nei documenti di programmazione adottati dall'Ente, si prevede di fornire di norma al dipendente, quali strumenti tecnologici e informatici per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile, il computer portatile e la configurazione allineata allo standard dei computer camerale (sistema operativo, antivirus, posta elettronica, software, VPN, VDI, Sistema Voip-Tvox). Tutti gli strumenti e piattaforme digitali attualmente in uso sono idonei, nel rispetto da parte dei fruitori delle indicazioni fornite sulle modalità di corretto utilizzo degli stessi, a garantire la riservatezza dei dati e delle informazioni trattate dal personale nello svolgimento della prestazione in modalità agile.

Le postazioni e le strumentazioni in essere verranno monitorate nel corso del 2025 per garantirne un efficiente, efficace e sicuro utilizzo oltre che, ove necessario, l'adeguamento, sia *hardware* che *software*, nel rispetto delle Linee guida dell'AGID e delle raccomandazioni di Infocamere, in qualità di titolare della infrastruttura informatica nazionale del sistema camerale.

### Mappatura attività

La mappatura delle attività potrà essere aggiornata in funzione di modifiche organizzative e/o tecnologiche che dovessero portare a una diversa valutazione in ordine alla smartabilità dei relativi contenuti.

### Sistema di valutazione della performance

L'assegnazione al lavoro agile presuppone l'individuazione di obiettivi individuali misurabili su base annuale e infra-annuale, ovvero la misurazione e valutazione della quantità e qualità delle operazioni effettuate dal dipendente.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera potrà essere adeguato in funzione dell'evolvere delle specifiche competenze professionali dedicate al personale assegnato al lavoro agile.

### 4.3. Semplificazione, digitalizzazione e accessibilità

La ricerca del miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi offerti alle imprese e agli utenti costituisce l'obiettivo principale dell'attività della Camera di Commercio di Bergamo. Erogare servizi di sempre maggiore qualità, affidabilità ed economicità, ma anche crearne di nuovi per soddisfare altrettanti nuovi bisogni impegna quotidianamente l'Ente.

L'impegno per il miglioramento continuo, che prevede investimenti costanti da parte del Sistema Camerale nella digitalizzazione, semplificazione e smaterializzazione dei processi (riduzione progressiva e costante dell'uso della carta), segue tre linee d'azione principali:

- la formalizzazione di modalità operative e procedure progettate sulle esigenze degli utenti
- il monitoraggio dei tempi dei procedimenti rispettando gli standard di qualità dei servizi
- l'individuazione, la valutazione e la gestione dei rischi in tutti i processi per raggiungere gli obiettivi di riduzione dei rischi previsti dal Sistema Qualità.

Per la Camera di Bergamo la semplificazione, unita all'innovazione dei processi, rappresenta una delle prospettive della Balanced Scorecard, e, con riferimento alle procedure interne, è principalmente ricondotta all'obiettivo strategico "Efficientare i processi e l'organizzazione", la cui declinazione per l'anno 2025, completa dei relativi indicatori e target sia strategici sia operativi, è contenuta nella sezione [3.2 Performance operativa](#) del presente documento, cui si rinvia.

Nell'ottica di semplificazione amministrativa si pone anche l'utilizzo delle tecnologie digitali per lo svolgimento dell'attività lavorativa, al fine di perseguire con maggior efficacia, efficienza ed economicità le finalità istituzionali dell'Ente. A tal fine, viene messa a disposizione dei dipendenti un'adeguata strumentazione informatica, viene favorito l'utilizzo della Rete Informatica e Telematica, con particolare riferimento all'uso di internet, della posta elettronica e del Sistema di telefonia fissa e mobile, promuovendone un corretto utilizzo<sup>4</sup>.

Per quanto riguarda l'accessibilità, con la specifica dichiarazione redatta tramite l'applicazione online FORM.AGID.GOV.IT, la Camera rende pubblico lo stato di accessibilità del proprio web e delle applicazioni per dispositivi mobili di cui è titolare. L'Ente definisce inoltre, così come previsto dalla: a) Direttiva UE 2016/2102; b) Decisione di esecuzione UE 2018/1523; c) Legge n. 4/2001, gli obiettivi di accessibilità in tema di accesso delle persone disabili ai documenti pubblicati sui propri siti web. La dichiarazione e gli obiettivi di accessibilità della Camera di commercio di Bergamo sono [on line sul sito istituzionale](#).

---

<sup>4</sup> Vedasi il *Disciplinare per l'utilizzo degli strumenti informatici* adottato dal Segretario Generale con la determinazione n. 125/2024

#### 4.4. Fabbisogno del personale e di formazione

##### Rilevazione del fabbisogno di personale

La pianificazione per il triennio 2025-2027 della Camera di commercio di Bergamo si colloca in una fase densa di sfide e cambiamenti legati al sostanziale processo di innovazione e trasformazione che il tessuto produttivo sta affrontando, nel quadro della triplice transizione, ecologica, digitale e delle competenze. Il nostro Ente sarà impegnato nel supportare le imprese in particolare rispetto ai temi della digitalizzazione dei processi produttivi e delle competenze digitali fornendo, per quanto possibile, gli strumenti idonei ad affrontare il cambiamento in ottica di sviluppo sostenibile in linea con i nuovi paradigmi ESG nelle dimensioni ambientale, sociale e organizzativa.

La rilevazione del fabbisogno di personale è disciplinata dagli articoli 6 e 6-ter del D.Lgs. 165/2001, secondo cui la dotazione organica va rivalutata annualmente in coerenza con il programma di attività e con gli obiettivi strategici definiti dall'Ente, garantendo la neutralità finanziaria e il rispetto dei limiti delle assunzioni consentite a legislazione vigente. Le linee di indirizzo del Dipartimento della Funzione Pubblica (Decreto 8 maggio 2018) definiscono poi la metodologia operativa per la rilevazione del fabbisogno che le Amministrazioni possono adattare al proprio contesto organizzativo. Il D.L. n. 36/2022 ha espresso un indirizzo più specifico richiedendo che i piani siano orientati a esigenze prioritarie o emergenti e definiscano i nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all'insieme di conoscenze, competenze, capacità delle risorse umane da assumere anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica della Pubblica Amministrazione. Le conseguenti 'Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali delle Pubbliche Amministrazioni', adottate a luglio 2022 con Decreto del Ministro della PA e dell'Economia, hanno precisato che l'individuazione del fabbisogno va condotta considerando non solo le conoscenze teoriche dei dipendenti (sapere), ma anche le capacità tecniche (saper fare) e comportamentali (saper essere).

La programmazione del fabbisogno, aggiornata annualmente, si pone quale strumento programmatico, dinamico e flessibile, per le esigenze di reclutamento e gestione delle risorse umane, nei limiti del rispetto dei vincoli assunzionali e di spesa. La Camera è tenuta a individuare le professionalità necessarie al raggiungimento dei propri fini istituzionali e a curarne la miglior distribuzione, evidenziando eventuali criticità a livello organizzativo dovute al non ottimale dimensionamento della dotazione organica in essere e le esigenze di acquisizione di professionalità riferite a specifiche competenze per l'adeguato svolgimento delle funzioni.

La dotazione organica definita dal MiSe per la Camera di Bergamo con Decreto del 16.2.2018, era strutturata come segue:

| Categoria | Dirigenti | D3 | D1 | C1 | B3 | B1 | A1 | Totale |
|-----------|-----------|----|----|----|----|----|----|--------|
| N. unità  | 3         | 5  | 12 | 44 | 21 | 10 | 3  | 98     |

La dotazione organica è stata successivamente rivista e aggiornata al fine di garantire l'assolvimento efficiente di tutte le funzioni previste<sup>5</sup>. Nell'attuale programmazione del fabbisogno, di seguito riportata, è stata nuovamente valutata la consistenza della dotazione organica e la possibilità di una sua rimodulazione, attualizzata in base ai fabbisogni reali, allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili e le professionalità esistenti e di perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi, come contenuti nei principali atti programmatici.

---

<sup>5</sup> Il Decreto MiSE 7.03.2019 ha definito la "Mappa dei servizi" che il Sistema delle Camere di commercio è "tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche individuate dal comma 2 dell'articolo 2 della Legge 580/1993. [...] e le attività che le Camere sono tenute a svolgere in modo prioritario con riferimento alle funzioni promozionali di cui all'art. 2 della L. 580/1993. La Mappa è stata successivamente aggiornata nel dicembre 2023.

| Area              | Dotazione organica Fabbisogno 2024-2026 | Personale in servizio al 31.12.2024 | Dotazione organica Fabbisogno 2025-2027 | Differenza tra personale in servizio e DO Fabbisogno 2025-2027 |
|-------------------|---|-------------------------------------|---|--|
| Dirigenti         | 3                                       | 2                                   | 3                                       | -1   |
| Funzionari ed EQ  | 20                                      | 20                                  | 21                                      | -1   |
| Istruttori        | 47                                      | 43                                  | 49                                      | -6   |
| Operatori esperti | 25(*)                                   | 19                                  | 22(**)                                  | -3   |
| Operatori         | 3                                       | 3                                   | 3                                       | 0  |
| <b>Totale</b>     | <b>98</b>                               | <b>87</b>                           | <b>98</b>                               | <b>-11</b>   |

(\*) di cui 2 PT al 50% e 1 PT al 75%

(\*\*) di cui 3 PT al 50%

Sulla base della pianificazione del fabbisogno di personale 2024-2026 e della conseguente programmazione annuale, la Camera di commercio di Bergamo lo scorso anno ha assunto una unità di personale nell'Area degli Istruttori, nel profilo professionale 'Istruttore servizi anagrafici e di regolazione del mercato', e ha avviato le procedure per la selezione di due unità di personale ugualmente nell'Area degli Istruttori, nel profilo professionale 'Istruttore servizi promozionali per l'impresa e il territorio', le quali si concluderanno nei primi mesi del 2025 con il completamento della mobilità volontaria e l'eventuale svolgimento del concorso pubblico.

Nel 2024, parimenti in coerenza con la pianificazione del fabbisogno di personale 2024-2026, è avvenuto il passaggio di due unità di personale dall'Area degli Istruttori all'Area dei Funzionari e dell'Elevata qualificazione a seguito della procedura per la progressione verticale in deroga ex art. 13 c. 6 del CCNL 16.11.2022 che si è svolta nel quadro del Regolamento per la disciplina delle progressioni verticali tra le aree adottato con Delibera di Giunta 85-2024 a seguito del confronto con le Organizzazioni sindacali.

Quale ulteriore elemento di informazione, di seguito sono rappresentati alcuni dati estratti dal Sistema informativo Pareto di Unioncamere nazionale, utilizzato per l'individuazione di indicatori utili alla definizione di strumenti di pianificazione e controllo per le Camere di commercio al fine di favorire una gestione più efficiente e orientata alla qualità del servizio, anche proponendo spunti di *benchmarking*.

| Tipologia        | INDICATORI   |      |           |                      | CLUSTER         |                 |
|------------------|--|------|-----------|----------------------|-----------------|-----------------|
|                  | Titolo   | U.M. | Valore    | Δ vs media nazionale | Media nazionale | Media regionale |
| Struttura        | Consistenza del personale  | fte  | 88,38     | 2,63                 | 85,75           | 95,30           |
| Struttura        | Numero di dirigenti ogni 10.000 imprese                            | N.   | 0,17      | -0,05                | 0,22            | 0,23            |
| Struttura        | Dimensionamento del personale rispetto al bacino di imprese        | fte  | 0,83      | -0,02                | 0,85            | 0,81            |
| Struttura        | Numero medio di unità di elevate qualificazioni (EQ) per dirigenti | N.   | 3,00      | 0,26                 | 2,74            | 2,78            |
| Salute economica | Costo medio del personale dipendente                               | €    | 44.965,27 | -2.153,45            | 48.755,63       | 48.094,40       |
| Salute economica | Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti                  | %    | 24,09%    | -5,37%               | 29,46%          | 23,84%          |

Nel 2025 il regime delle assunzioni per le Camere di commercio resta regolato dall'art. 3, commi 9 e 9-bis, del D.Lgs. 219/2016, pertanto con la possibilità di procedere a nuove assunzioni nel limite della spesa per cessazioni dell'anno precedente. Tale spesa va necessariamente integrata con la spesa recuperabile dai c.d. 'resti assunzionali': la possibilità del recupero dei resti corrisponde, infatti, a un principio generale desumibile dai pareri resi dalla Corte dei Conti in riferimento a previsioni dal contenuto del tutto analogo, in particolare, Sez. Riunite 52/2010, Sez. Lombardia 167/2011 e Sez. Autonomie 25/2017.

A fronte dell'analisi condotta sulla generalità dell'ente emergono una serie di fabbisogni attuali e potenziali. È presente l'esigenza di immettere figure, prioritariamente, in uffici che hanno visto l'uscita di risorse nel corso del 2024 -lo scorso anno sono cessate dal servizio per pensionamento n. 5 unità di personale- e/o che vedranno il maturarsi di una cessazione ugualmente per pensionamento nell'arco del triennio, oltre che per assicurare un rafforzamento sempre necessario per affrontare attività crescenti affidate alle Camere di commercio. Emerge prioritariamente, in tal senso, un fabbisogno in relazione al presidio della funzione di gestione delle attività promozionali e certificative per l'estero, alle attività legate ai servizi digitali, al presidio delle attività di mediazione. Permane in prospettiva l'esigenza di rafforzare i servizi di supporto interno, le attività di anagrafe economica e di regolazione del mercato, oltre a quella di dotare l'Ente della terza figura

dirigenziale.

Dal quadro sopra riportato, al fine di garantire le condizioni ottimali per il pieno raggiungimento degli obiettivi di *performance*, si evidenzia la necessità di intervenire sugli uffici interessati assicurando adeguate risorse umane inquadrare sia nell'Area degli Istruttori sia nell'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, a garanzia dell'efficiente svolgimento di tutti i compiti istituzionali assegnati.

L'inserimento delle nuove risorse sarà accompagnato dalle necessarie riflessioni in termini di riorganizzazione interna alle unità interessate e di revisione dei processi.

Al fine di valorizzare l'esperienza e la professionalità maturate all'interno dell'Ente e nel quadro delle disposizioni del Contratto Collettivo Funzioni locali del 16.11.2022, la Camera di commercio di Bergamo intende inoltre attivare la procedura transitoria di cui all'art. 13 c.6 finalizzata a realizzare la progressione tra le aree, nel rispetto delle condizioni finanziarie e dei limiti assunzionali vigenti, che prevedono l'utilizzo a tal fine dello 0,55% del monte salari 2018.

I posti riservati alle categorie protette (L. 68/1999) sono interamente coperti.

Il reclutamento è previsto secondo le priorità e le tempistiche meglio rispondenti alla necessità di assicurare la funzionalità degli uffici e resta subordinato sia alla disponibilità finanziaria, sia all'emersione di ulteriori diverse esigenze anche a seguito di cessazioni oggi non previste o della mancata formalizzazione di quelle potenziali.

Di seguito le cessazioni intervenute nel corso del 2024, tutte per pensionamento, quelle programmate -per pensionamento- nei primi mesi del 2025 e quelle al momento solo potenziali riferite all'anno 2026.

| Anno | N. unità di personale   |
|------|---|
| 2024 | 3 area Istruttori<br>2 area Operatori esperti   |
| 2025 | 1 area Funzionari ed EQ<br>1 area Istruttori  |
| 2026 | 1 area Funzionari ed EQ (potenziale)<br>2 area Istruttori (potenziale)<br>1 area Operatori esperti (potenziale) |

Allo stato attuale delle competenze e dell'organizzazione, all'interno dell'Ente non si riscontrano situazioni di eccedenza e di soprannumero<sup>6</sup> di personale con riferimento alle disposizioni di cui agli articoli 6 e 33 del D.Lgs. 165/2001.

A seguire sono indicati i risparmi da cessazioni utilizzabili nell'anno 2025 e quelli potenzialmente disponibili nel 2026 e nel 2027.

| Anno | Risparmi di spesa da cessazioni (*)  |
|------|--|
| 2025 | € 167.637,35 di cui:<br>€ 152.868,98 risparmi da cessazioni del 2024<br>€ 14.768,37 risparmi anno precedente non utilizzati nel 2024 |
| 2026 | € 66.688,68 risparmi da cessazioni del 2025  |
| 2027 | € 130.656,84 (cessazioni potenziali)   |

(\*) Calcolato in base alle previsioni delle circolari Dipartimento Funzione Pubblica n. 46078/2010 e n. 11786/2011 - retribuzione tabellare più indennità vacanza contrattuale, indennità di comparto, rateo tredicesima, oneri riflessi - e dell'art. 3 comma 3 L. 56/2019.

<sup>6</sup> La condizione di soprannumero si rileva dalla presenza di personale in servizio a tempo indeterminato al di fuori della dotazione organica; la condizione di eccedenza si determina in relazione alle esigenze funzionali e alla situazione finanziaria dell'Ente.

Per quanto riguarda l'attivazione delle procedure valutative finalizzate alla progressione tra le aree ex art. 13 c. 6 CCNL 16.11.2022, le risorse disponibili nel 2025, da imputare allo 0,55% del monte salari 2018, sono le seguenti:

| Descrizione  | Importo     |
|--|-------------|
| Monte salari 2018  | € 15.449,86 |
| Utilizzo monte salari 2018 nell'anno 2024 per n. 2 progressioni dall'Area degli Istruttori all'Area dei Funzionari ed EQ | € 4.240,70  |
| Risorse disponibili nel 2025   | € 11.209,16 |

Ai sensi dell'art. 13 c. 6 del CCNL 16.11.2022, il termine per l'effettuazione di tali progressioni è fissato al 31 dicembre 2025; si è tuttavia in attesa del Contratto collettivo nazionale di comparto per il periodo 2022-2024, nel quale sembra prospettarsi la possibilità che tale termine venga prorogato al 30 giugno 2026, analogamente a quanto è stato previsto in occasione del rinnovo contrattuale del Comparto delle Funzioni Centrali.

In funzione dei dati sopra riportati, nel rispetto e nei limiti del quadro normativo vigente, sulla base del *turn over* effettivo, delle esigenze come definite in coerenza con gli impegni riportati nei documenti programmatici approvati e della dotazione organica, il fabbisogno di personale 2025-2027 è definito come segue:

| Anno | N. unità di personale  |
|------|--|
| 2025 | 2 area Funzionari ed EQ<br>5 area Istruttori   |
| 2026 | 1 area Funzionari ed EQ<br>1 area Istruttori<br><i>oltre a ulteriori unità da definire in ragione delle cessazioni a oggi non previste</i> |
| 2027 | <i>da definire in ragione delle cessazioni oggi solo potenziali</i>  |

Per la copertura di tale fabbisogno, si prevede, nell'anno 2025, di avviare le procedure per acquisire dall'esterno n. 1 unità di personale nell'area dei Funzionari e dell'EQ, profilo professionale "Funzionario servizi promozionali per l'impresa e il territorio" e n. 2 unità di personale nell'area degli Istruttori, profilo professionale 'Istruttore servizi anagrafici e di regolazione del mercato', da destinare agli uffici Camera arbitrale e servizio di Conciliazione e Sportelli polifunzionali, con riserva di valutare in itinere sia ulteriori diverse esigenze, sia l'ampliamento dei posti da ricoprire a seguito di cessazioni oggi non previste, in coerenza con la dotazione organica sopra riportata, se le condizioni finanziarie relative ai limiti della spesa consentita dalle cessazioni nel corso dei singoli anni lo permetteranno.

Si prevede inoltre lo svolgimento della procedura selettiva finalizzata alla progressione tra le aree in regime transitorio di cui all'art. 13 c. 6 del CCNL 16.11.2022, riservata al personale della Camera di commercio di Bergamo, per n. 1 posto nell'area dei Funzionari ed EQ, profilo professionale 'Funzionario servizi promozionali per l'impresa e il territorio' e n. 3 posti nell'area degli Istruttori, nei profili professionali da individuare tra quelli vigenti nell'Ente (Istruttore servizi promozionali per l'impresa e il territorio, Istruttore servizi anagrafici e di regolazione del mercato, Istruttore servizi di supporto).

Per quanto riguarda l'acquisizione dall'esterno, si provvederà in primo luogo:

- alla verifica della possibilità di ricollocare eventuale personale soprannumerario, ai sensi del Decreto MiSE 16.02.2018, delle altre Camere di commercio, seguendo le indicazioni operative di Unioncamere Nazionale trasmesse con nota 19.2.2019;
- alla verifica, tramite comunicazione al Dipartimento della Funzione Pubblica ed ai Centri Regionali e Provinciali per l'Impiego della categoria e del profilo professionale da ricoprire, della possibilità di

ricollocare eventuale personale in disponibilità da altre amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'art. 34-bis del D.Lgs. 165/2001;

- all'attivazione delle procedure di mobilità volontaria di cui al c. 1 dell'art. 30 del D.Lgs. 165/2001;
- all'eventuale scorrimento delle graduatorie proprie o di altre amministrazioni pubbliche;
- in caso di mancata copertura dei posti vacanti con le procedure di cui sopra, all'avvio delle procedure concorsuali.

Per completezza, si segnala che a decorrere dal 1° gennaio 2025, è nuovamente cogente la disciplina prevista dall'art. 30, comma 2-bis, del D.Lgs. n. 165/2001. Infatti, il Decreto Legge n. 202/2024 (c.d. Milleproroghe), pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 302 del 27 dicembre 2024, non ha disposto la proroga della deroga alla disciplina ordinaria in materia di mobilità volontaria nel pubblico impiego, prevista dall'art. 3, c. 8, della Legge 56/2019. Tale norma, vigente fino al 31.12.2024, consentiva alle amministrazioni pubbliche di bandire concorsi senza l'obbligo preliminare di esperire le procedure di mobilità volontaria. Pertanto, prima di procedere allo scorrimento di graduatorie vigenti e all'indizione di nuovi concorsi pubblici, le PA sono nuovamente obbligate a verificare attraverso tali procedure la possibilità di coprire i posti vacanti con personale già in servizio presso altre amministrazioni.

Si segnala inoltre che, sulla base delle disposizioni di cui all'art.35 co. 5-ter del D.Lgs. 165/2001 come modificato dal D.L. 44/2023, lo scorrimento delle graduatorie vigenti è possibile nel limite del 20% dei posti messi a concorso oppure, entro lo stesso limite, in caso di rinuncia all'assunzione, di mancato superamento del periodo di prova o di dimissioni del dipendente intervenute entro sei mesi dall'assunzione.

Gli avvisi di mobilità e i bandi di concorso che saranno indetti verranno pubblicati nel Portale unico per il reclutamento, attraverso il quale saranno gestite le relative procedure.

Per quanto riguarda la progressione tra le aree ex 13 c. 6 del CCNL 16.11.2022, le procedure saranno avviate e si svolgeranno in coerenza con quanto disposto dal Regolamento per la disciplina delle progressioni verticali tra le aree adottato con Delibera di Giunta 85-2024 a seguito del confronto con le Organizzazioni sindacali.

L'assunzione delle unità di personale e l'effettuazione delle progressioni verticali come programmate rispettano i vincoli di bilancio e quelli derivanti dall'applicazione di norme di legge, con particolare riferimento ai vincoli normativi di cui agli articoli 6 e 6 ter del D.Lgs. 165/2001 e alle Linee guida del Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione del maggio 2018 che si riferiscono al tetto massimo di spesa potenziale calcolato in funzione della dotazione di personale di cui al decreto MiSE del 16.2.2018, pari a € 3.150.149,99.

Le risorse finanziarie necessarie, conteggiate in base a retribuzione tabellare più indennità vacanza contrattuale, indennità di comparto, rateo tredicesima, oneri riflessi - e dell'art. 3 comma 3 L. 56/2019, sono le seguenti:

|  | 2025 (**)      | 2026 (**)      | 2027 (**)      |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Spesa per il personale in servizio a tempo indeterminato (*) | € 2.818.157,79 | € 2.800.012,53 | € 2.800.012,53 |
| Spesa per nuove assunzioni e progressioni tra le aree        | € 108.985,85   | € 66.688,67    | da definire    |
| Totale   | € 2.927.143,64 | € 2.866.701,20 | da definire    |

(\*) La spesa del personale in part time che deriva da trasformazione del rapporto di lavoro è considerata per intero in relazione all'eventualità di un rientro a tempo pieno

(\*\*) Spesa potenziale in considerazione di potenziali cessazioni

Nel corso del 2025 si conferma la previsione di tirocini di tipo curriculare, in primo luogo sulla base della convenzione in essere con l'Università degli Studi di Bergamo e con altri atenei. I tirocini potranno essere attivati con studenti o tirocinanti per l'esecuzione di progetti di interesse della Camera, a supporto delle attività degli uffici.

Verrà valutata l'opportunità relativa al reclutamento di "giovani" nelle Pubbliche Amministrazioni introdotta dal D.L. 22 aprile 2023 n. 44 convertito con modificazioni in L. 21 giugno 2023, n. 74, in base alla quale fino al

31 dicembre 2026 e nel limite del 10% delle facoltà assunzionali è possibile assumere nell'area dei Funzionari e Elevate Qualificazioni giovani laureati con contratto di apprendistato di durata massima di 36 mesi, nonché studenti di età inferiore a 24 anni che abbiano concluso gli esami previsti dal piano di studi con contratto di formazione e lavoro, previa stipulazione di apposite convenzioni con istituzioni universitarie territoriali. L'applicabilità di tale modalità di reclutamento, ulteriormente dettagliata con D.M. 26 dicembre 2023 con riferimento a criteri e procedure attuative per la selezione e finalizzata a velocizzare il processo di innovazione della PA, non è percorribile per l'annualità corrente ma sarà valutata da questo Ente con una prospettiva triennale in coordinamento con l'evoluzione del fabbisogno di personale a seguito di cessazioni ora non prevedibili nonché dei vincoli e dell'equilibrio finanziario e di bilancio in un'ottica di lungo periodo. Si ricorda che l'eventuale costo graverebbe sul budget assunzionale annuale, con corrispondente minor numero di assunzioni attuabili tramite accesso dall'esterno.

## Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze

La formazione rappresenta un fattore abilitante fondamentale per l'accrescimento della performance organizzativa. La capacità dell'Ente di rispondere con prontezza alle sfide poste dalle trasformazioni economiche, sociali e tecnologiche dipende infatti in modo determinante dalla qualità dei modelli organizzativi adottati e, in particolare, dai contenuti, dalla coerenza e dall'aggiornamento delle competenze delle persone che operano al suo interno.

La programmazione, la realizzazione e il monitoraggio della formazione sono gestiti sulla base di una specifica procedura del Sistema Qualità dell'Ente (PRSQ n. 10).

### Finalità della formazione

- contribuire alla creazione di valore pubblico
- incrementare la produttività e l'efficienza organizzativa
- rafforzare, diversificare e ampliare le competenze, le conoscenze e le abilità dei dipendenti
- contribuire alla soddisfazione, alla fidelizzazione e al benessere organizzativo del personale
- cogliere opportunità di crescita, di mobilità e di carriera
- sviluppare la consapevolezza del ruolo svolto all'interno e all'esterno del contesto organizzativo dell'Ente.

### Destinatari

Le attività formative coinvolgeranno, a rotazione, tutti i dipendenti, in funzione dei relativi ruoli e delle specifiche esigenze.

### Obiettivi

Obiettivo generale della formazione sarà sviluppare, nel rispetto delle pari opportunità, le conoscenze, le capacità e le attitudini dei destinatari: "il sapere", il "saper fare" e il "saper essere".

Come individuato tramite un indicatore di performance, l'Ente si propone di realizzare nel 2025 oltre 300 giornate formative (circa 2.400 ore). In coerenza con quanto recentissimamente disposto dal Ministro per la Pubblica Amministrazione con la Direttiva del 16 gennaio 2025, ai dirigenti è stato assegnato l'obiettivo individuale, valutabile ai fini di misurazione della performance, di realizzare, salvo motivate ragioni, almeno 40 ore di formazione pro-capite per dipendente nel corso del 2025; il target fissato sarà incrementato nelle successive annualità di riferimento del Piano.

### Contenuti

I Dirigenti e i Responsabili hanno effettuato un'analisi dei fabbisogni formativi dei vari Servizi/Uffici, declinandoli anche per singolo dipendente, in coerenza con la Direttiva del Ministro per la PA del 28 novembre 2023, i Decreti del Ministro per la PA del 28 settembre 2022 e del 28 giugno 2023 e gli indirizzi generali dell'Ente, sulla cui base sono stati progettati gli interventi formativi per il 2025. Nell'analisi sono stati considerati il contesto organizzativo, le modalità di organizzazione del lavoro, i contenuti delle attività dei profili coinvolti, le competenze delle risorse umane e la loro potenziale evoluzione. Il Segretario Generale ha infine effettuato una valutazione generale, dalla quale emergono i seguenti ambiti di attività di formazione e aggiornamento, declinati secondo il framework degli obiettivi di sviluppo delle competenze del personale delle amministrazioni pubbliche per la transizione amministrativa, digitale ed ecologica di cui alla Direttiva del Ministro per la PA del 16 gennaio 2025.

### **Competenze di leadership e soft skills**

| <i>Ambito</i>  | <i>Personale interessato</i>     |
|--|----------------------------------|
| <i>Soft skills</i> per l'auto-organizzazione del lavoro, la cooperazione e l'interazione con i colleghi e con gli utenti, anche a supporto del lavoro agile. Coaching di gruppo. | Tutti gli uffici                 |
| <i>Soft skills</i> per la gestione dei collaboratori. Coaching individuale.  | Responsabili di servizio/ufficio |

## Competenze per la transizione amministrativa, digitale ed ecologica

| <i>Ambito</i>  | <i>Personale interessato</i>   |
|--|--|
| Novità normative, procedure e disposizioni di gestione per i servizi istituzionali: aggiornamenti e approfondimenti.   | Uffici Registro imprese, SUAP, Sportelli polifunzionali, Albi, ruoli e servizi digitali, Regolazione del mercato, Metrico e vigilanza, Sanzioni, Accertamenti, Ambiente, Promozione e sviluppo economia locale, Studi e informazione economica, Camera arbitrale e servizio di conciliazione |
| Applicativi, programmi e piattaforme in uso agli uffici: aggiornamento e sviluppo competenze per un efficiente utilizzo.   | Tutti gli uffici   |
| Certificazioni a valere all'estero. Agevolazioni europee e programmi comunitari. Aggiornamenti normativi in tema di aiuti di stato. Norme, tecniche e strumenti per la gestione dei contributi alle imprese e per la gestione dei marchi. Diritto internazionale, comunitario e nazionale. Marketing internazionale, marketing territoriale.   | Servizio Promozione e sviluppo economica locale  |
| Corso di aggiornamento in tema di arbitrato.   | Ufficio Camera arbitrale e servizio di conciliazione   |
| Formazione REF con Unioncamere Lombardia.  | Servizio Comunicazione, studi e informazione economica   |
| Interventi in materia di metrologia legale e vigilanza sul mercato, di etichettatura dei prodotti tessili e calzature. Iniziative specifiche in materia di attività sanzionatoria, in particolare con riferimento agli obblighi di cui alla Legge 689/1981.  | Servizio Regolazione del mercato   |
| Il Sistema Qualità: mantenere e migliorare il Sistema di gestione per la Qualità.  | Responsabili di Servizio/Ufficio e Auditor   |
| Codice dei contratti, correttivo e affidamenti in house. Aggiornamenti e adempimenti obbligatori PCC. Corso sulla gestione fiscale dei contributi alle imprese. Novità IVA. Gestione dei redditi assimilati e novità normative. Rendicontazioni e aggiornamenti per progetti strategici. Applicazione istituti giuridici ed economici previsti dal Contratto Funzioni Locali, per personale Dirigente e non Dirigente. Aggiornamento su novità in materia di welfare e di retribuzioni del personale. Aggiornamento in materia previdenziale. Procedure di reclutamento e selezione. | Servizi Risorse finanziarie, Risorse strumentali e Risorse umane e gestione partecipazioni   |

## Competenze relative a principi e valori del sistema culturale delle PA

| <i>Ambito</i>  | <i>Personale interessato</i>                                     |
|--|--|
| Prevenzione della corruzione ( <i>L. n. 190 del 2012</i> ). (*)                                | Tutto il personale e DPO   |
| Etica, trasparenza e integrità ( <i>DPR n. 62 del 2013 e CCNL Funzioni Locali 2019-2022</i> ). | Tutto il personale e DPO   |
| Sicurezza sul luogo di lavoro ( <i>D.Lgs. n. 81 del 2008</i> ).                                | RLS e personale che deve rinnovare il percorso formativo         |
| Lavoro agile ( <i>DPR 24 giugno 2022, n. 81 e CCNL Funzioni Locali 2019-2022</i> ).            | Personale in lavoro agile  |
| Informazione e comunicazione dell'Amministrazione ( <i>L. n. 150 del 2000</i> ).               | Personale dedicato alle attività di informazione e comunicazione |

(\*) in collaborazione con l'Azienda speciale Bergamo Sviluppo

### Docenti

I docenti verranno selezionati sulla base di curriculum professionale e in relazione alla necessità di attuare formazione (conoscenze, capacità, attitudini generali utilizzabili in diversi contesti lavorativi), addestramento (trasferimento di conoscenze, attitudini specifiche relative a determinati ambiti di lavoro) o entrambi.

### Metodologia

Le modalità di erogazione saranno prevalentemente il web-learning (in particolare i *webinar*) e la formazione in aula, e comprenderanno anche modalità non strutturate di apprendimento quali tutoring e focus group. L'attuazione della formazione sarà infatti orientata sempre più all'esame di casi concreti, per favorire la crescita di competenze tecniche e comportamentali calati nel contesto della Camera.

I percorsi formativi saranno organizzati direttamente dall'Ente oppure da terzi. In collaborazione con l'Azienda speciale Bergamo Sviluppo saranno altresì effettuati i corsi di aggiornamento in tema di privacy, prevenzione della corruzione e trasparenza. Sarà assicurata la partecipazione del personale alle "Linee formative" di Unioncamere e Infocamere.

La Piattaforma "Syllabus - Nuove competenze per le Pubbliche Amministrazioni", implementata e messa a disposizione di tutte le PA da parte della Funzione Pubblica nel corso del 2023, sarà ampiamente utilizzata per tutti i contenuti di interesse che disponibili.

L'arricchimento professionale si completerà tramite il trasferimento e la messa a disposizione dei colleghi delle conoscenze acquisite nell'ambito delle iniziative formative. Come definito anche nel Sistema Qualità dell'Ente, l'apprendimento si realizza tramite un processo di riflessione sulle buone pratiche e l'auto-formazione: la 'socializzazione' delle conoscenze acquisite nei percorsi formativi è una buona prassi da adottare e consolidare nell'ambito di ciascuna unità organizzativa.

È prevista inoltre, come da procedura Qualità, una formazione teorico-pratica, anche attraverso un percorso di affiancamento e auto-formazione, di tre mesi per il personale neo-assunto o assegnato ad altre mansioni a seguito di mobilità interna o esterna, così come percorsi di reinserimento del personale al rientro da prolungati periodi di assenza.

### Risorse economiche

Nel bilancio di previsione 2025 le risorse destinate alle attività di formazione sono pari a € 40.000, ampiamente superiori alla percentuale minima annua dell'1% del monte salari relativo al personale destinatario del Contratto Collettivo Nazionale di Comparto stabilita, replicando la norma prevista nel precedente contratto 2018, dall'art. 55 co. 13 del CCNL Funzioni Locali del 16.11.2022.

Le priorità formative saranno esaminate anche alla luce del criterio di economicità. In particolare sarà valutata la condivisione delle iniziative formative, riguardo alla loro organizzazione e/o fruizione, con altri soggetti (istituzioni, enti, ordini professionali). Sarà inoltre indagata la possibilità di usufruire di iniziative messe a disposizione da Unioncamere, dalle società di sistema tra cui in particolare SiCamera e Infocamere, e a valere su finanziamenti regionali o nazionali.

### Monitoraggio e valutazione della formazione

Le informazioni sulla partecipazione alle iniziative formative sono raccolte relativamente a ciascun dipendente. Come previsto dal Sistema Qualità, la valutazione dell'efficacia della formazione sarà realizzata tramite i questionari interni di valutazione, che misurano la percezione dell'adeguatezza dei contenuti delle attività rispetto alle necessità e alle aspettative di implementazione delle conoscenze, i questionari eventualmente somministrati dalle società di formazione e il *feedback* da parte dei Responsabili di Servizio/Ufficio, che rappresenta altresì uno strumento di raccolta di commenti e suggerimenti. I risultati complessivi saranno riassunti in una specifica relazione.

In occasione della valutazione della performance 2025 e sulla base dei risultati raggiunti, i responsabili potranno formulare, per ciascun dipendente, eventuali proposte formative finalizzate a supportare lo sviluppo di specifiche competenze/comportamenti.

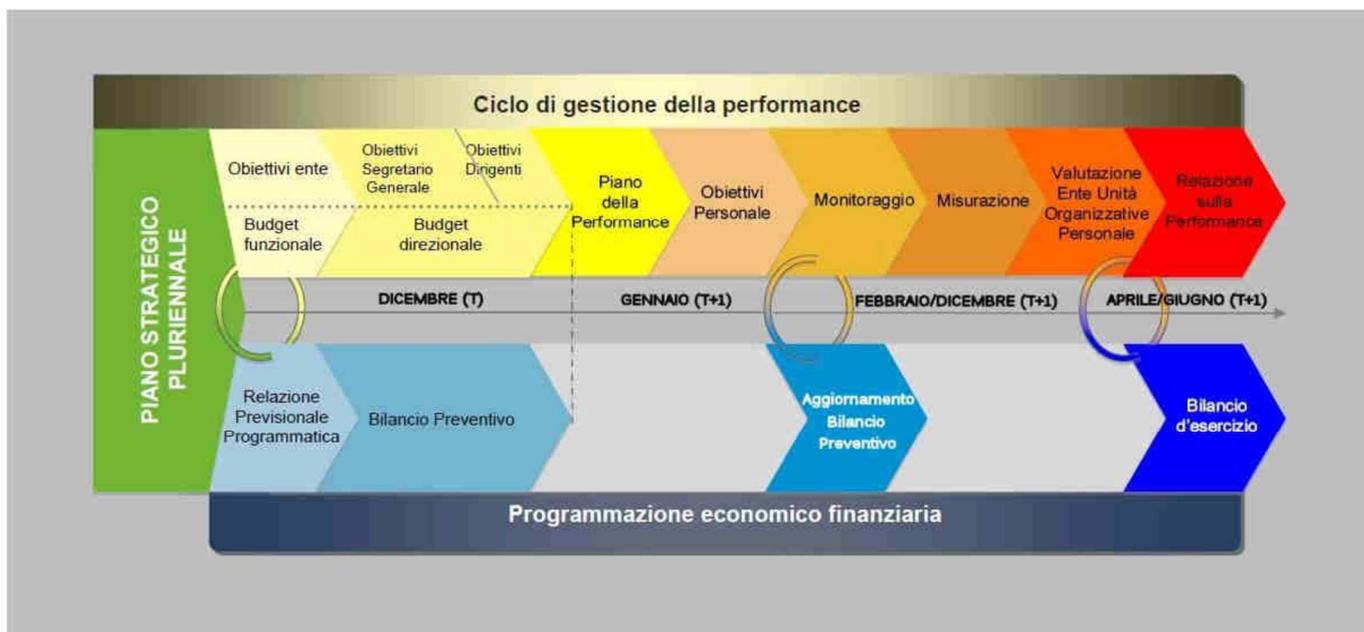
### Certificazione finale delle competenze

Nel quadro dell'applicazione degli istituti previsti dal vigente Contratto collettivo nazionale Funzioni Locali del 16 novembre 2022 e di quelli che presumibilmente saranno contenuti nel prossimo CCNL di Comparto che si stima venga rilasciato nella prima metà del corrente anno, proseguirà il monitoraggio delle opportunità e delle possibili modalità di partecipazione dei dipendenti a specifiche iniziative formative che prevedano la certificazione finale delle competenze.

## 5. MODALITA' DI MONITORAGGIO

### Il monitoraggio del ciclo della Performance

Le modalità di valutazione della performance organizzativa e individuale sono descritte in modo dettagliato all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dall'Ente, con il positivo parere dell'Organismo Indipendente di Valutazione.



Gli obiettivi di performance sono assegnati individualmente al personale tramite una scheda di assegnazione degli obiettivi visibile on line nella intranet, che ciascun dipendente può sottoscrivere informaticamente per presa visione. Gli obiettivi vengono successivamente comunicati a ciascuno dal proprio responsabile attraverso un colloquio.

È prevista una verifica intermedia dello stato di avanzamento di norma entro luglio, avvalendosi dei risultati elaborati dalla struttura di supporto. I risultati di tale verifica vengono comunicati attraverso la intranet e, se opportuno oppure se richiesto, attraverso un colloquio che può rappresentare anche uno strumento utile per migliorare le prestazioni.

Di norma entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di valutazione vengono predisposte le schede di valutazione.

### Il monitoraggio delle misure per la prevenzione della corruzione

La responsabilità del monitoraggio, nonché del controllo del procedimento di elaborazione, attuazione ed aggiornamento del Piano Triennale, è assegnata al Responsabile della prevenzione della corruzione, che si avvale della struttura del Sistema Qualità e dei Responsabili del servizio/ufficio.

La Camera di commercio di Bergamo, attraverso la Certificazione di Qualità, ha definito un sistema documentato di procedure che dettagliano le singole attività, ne definiscono le competenze, le responsabilità e gli indicatori per verificarne l'efficacia e l'efficienza. Le procedure sono costantemente monitorate dai Responsabili di Area del sistema qualità insieme ai Responsabili di servizio/ufficio, sottoposte ad eventuali azioni correttive e alla verifica annuale dell'Organismo di Certificazione. Il monitoraggio avviene mediante verifiche ispettive interne, che riscontrano la conformità dei procedimenti e processi, rispetto alle procedure e alle pratiche operative. Nel riesame della direzione, i Responsabili di Area del Sistema Qualità relazionano, oltre che sugli standard ed il monitoraggio dei tempi procedurali, anche con riferimento ad eventuali processi per i quali risulta necessario porre in essere interventi di miglioramento volti a mitigare il rischio di corruzione.

Inoltre il Responsabile della prevenzione della corruzione può, comunque, in qualsiasi momento:

- richiedere ai dipendenti che hanno istruito un procedimento di dare per iscritto adeguata motivazione circa le circostanze di fatto e le ragioni giuridiche che sottendono all'adozione del provvedimento finale;
- verificare e chiedere delucidazioni per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possono integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità;
- monitorare il rispetto dei termini previsti dalla legge o dai regolamenti per la conclusione dei procedimenti;
- monitorare i rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione;
- procedere ad attività ispettive interne, volte a verificare la correttezza delle procedure svolte dagli uffici camerali in aggiunta ai controlli già previsti dalla normativa vigente per le Camere di Commercio;
- procedere alla verifica delle eventuali segnalazioni ricevute dagli utenti esterni.

La pubblicità dei dati consente l'esame dei risultati e la segnalazione delle criticità da parte dei referenti istituzionali e degli utenti. La Camera si impegna infine a individuare adeguate forme di comunicazione e/o pubblicizzazione delle iniziative previste. Gli strumenti di ascolto degli *stakeholder* attualmente già attivi sono i seguenti:

- contatto costante con i principali *stakeholder* assicurato dalla presenza negli Organi Camerali dei rappresentanti sul territorio di tutte le categorie economiche oltre che delle Organizzazioni sindacali e dei Consumatori;
- coinvolgimento dei soggetti più direttamente rappresentativi del sistema economico e sociale mediante la convocazione del "Tavolo per lo Sviluppo" per individuare le azioni ritenute fondamentali per lo sviluppo del sistema economico locale;
- attività di ascolto durante eventi/incontri/seminari organizzati dall'Ente
- apposita procedura del Sistema Qualità relativa alla gestione della comunicazione dell'utenza che individua l'"Ufficio per le Relazioni con il Pubblico" deputato a raccogliere ogni tipologia segnalazione suggerimento reclamo proveniente dagli utenti.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, ogni anno pubblica sul sito internet nella sezione Amministrazione trasparente, una Relazione recante i risultati dell'attività svolta, secondo lo schema predisposto dall'ANAC. Anche per l'anno 2024, come per il passato, nella Relazione non si rileva né si registra alcun episodio di corruzione e per questo l'attuazione del Piano ha avuto effettiva realizzazione attraverso le misure di prevenzione della corruzione poste a presidio della maggior parte dei processi.

## Il monitoraggio delle misure per la trasparenza

Il Responsabile anticorruzione e della trasparenza, in collaborazione con il Servizio della Comunicazione, svolge una funzione generale di coordinamento e monitoraggio sulla raccolta e pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito camerale, dove risultano pubblicate tutte le informazioni e i dati, ai sensi del D.Lgs. 33/2013. A seguito del monitoraggio svolto, il Responsabile della trasparenza invita i responsabili dei competenti Uffici camerali al fine di provvedere all'aggiornamento dei dati che dovessero eventualmente risultare mancanti, incompleti o non aggiornati. In caso di mancata pubblicazione nei tempi stabiliti, il RPCT accerta i motivi dell'inadempimento e provvede, qualora non siano state riscontrate cause di forza maggiore, a disporre l'immediata pubblicazione dei dati e delle informazioni mancanti.

Il monitoraggio dell'accesso agli atti, dati e informazioni detenute dalla Camera di commercio di Bergamo è 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 e aggiornato semestralmente.

## Il monitoraggio delle Azioni positive

I risultati legati alle azioni volte alla promozione delle pari opportunità sono tracciati nella Relazione annuale del Comitato Unico di Garanzia dell'Ente (CUG) che, entro il 31 marzo di ogni anno, viene predisposta e trasmessa all'organo di indirizzo politico-amministrativo e all'OIV, oltre che pubblicata sul sito istituzionale. La relazione 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.

## Il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

L'OIV, anche accedendo ai risultati del controllo strategico e di gestione, verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala 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 in grado di modificare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Monitora, in particolare, la coerenza tra gli obiettivi di performance e quelli legate all'anticorruzione e alla trasparenza indicati nel PIAO e quelli stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale.

L'Organismo valida inoltre la Relazione annuale sulla performance, approvata dalla Giunta, verificando la qualità, comprensibilità ed attendibilità del documento, e ne verifica la pubblicazione sul sito istituzionale entro il 30 giugno di ogni anno. La Relazione evidenzia a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. L'OIV verifica, in particolare, che la valutazione della performance tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.

Con cadenza annuale l'OIV, quale responsabile dell'attività di monitoraggio e audit delle azioni in materia di prevenzione della corruzione, nella sua Relazione annuale sullo stato del Sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli, attesta l'adozione delle iniziative in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza, nonché l'assolvimento degli obblighi in materia di mitigazione del rischio di corruzione.

È inoltre l'organo deputato alla vigilanza sugli obblighi in materia di trasparenza e ad esso compete *l'audit* sul sistema della trasparenza e integrità e l'attestazione dell'assolvimento dei relativi obblighi. Gli esiti delle verifiche riguardanti il corretto adempimento degli obblighi di pubblicità e trasparenza sono pubblicati sul sito nella Sezione Amministrazione Trasparente.

## ALLEGATI

---

1. Mappa dei processi
2. Cruscotti dei Servizi
3. Aree di rischio
4. Schede del rischio
5. Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza

## Allegato 1. Mappa dei processi

**MACRO-FUNZIONE: GOVERNO CAMERALE**

| Macro-processo   | Processo  | Sotto-processo  | Attività   |
|--|---|---|--|
| A1 Performance management, compliance e organizzazione | A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente   | A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale           | A1.1.1.1 Relazione Previsionale e Programmatica  |
|  |   |   | A1.1.1.2 Predisposizione/aggiornamento Bilancio preventivo e PIRA  |
|  |   |   | A1.1.1.3 Redazione PIAO (compresa definizione obiettivi/indicatori di performance)   |
|  |   |   | A1.1.1.4 Definizione e assegnazione del Budget e degli obiettivi   |
|  |   |   | A1.1.1.5 Elaborazione e aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance   |
|  |   |   | A1.1.1.6 Altri documenti di programmazione (Programma pluriennale di Programma triennale e Programma Annuale LLPP, ecc.)   |
|  |   | A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli               | A1.1.2.1 Rilevazioni ed elaborazioni periodiche  |
|  |   |   | A1.1.2.2 Time sheet, rilevazioni costi dei processi, misurazione indicatori compilazione osservatori, Conto annuale, rendicontazioni per   |
|  |   |   | A1.1.2.3 Monitoraggio ciclo della performance e altri indirizzi programmatici contenuti nel PIAO, anche attraverso l'utilizzo di sistemi informativi   |
|  |   |   | A1.1.2.4 Realizzazione indagini di customer satisfaction   |
|  |   | A1.1.3 Rendicontazione                                    | A1.1.3.1 Elaborazione dati e documenti   |
|  |   |   | A1.1.3.2 Relazione sui risultati   |
|  | A1.1.3.3 Relazione sulla performance  |   |  |
|  | A1.1.3.4 Predisposizione Bilancio sociale/mandato/genere  |   |  |
|  | A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente   | A1.1.4 Supporto agli organismi di valutazione e controllo | A1.1.4.1 Attività della Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance a supporto dell'OIV: predisposizione modelli, carte di check-list a supporto dell'attività di valutazione dell'OIV ecc.  |
|  |   |   | A1.1.4.2 Supporto al Collegio dei revisori   |
|  | A1.2 Compliance   | A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza                       | A1.2.1.1 Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (contributo PIAO)   |
|  |   |   | A1.2.1.2 Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione   |
|  |   |   | A1.2.1.3 Assolvimento adempimenti in materia di trasparenza, anticorruzione, antiriciclaggio   |
|  |   |   | A1.2.1.4 Codice di comportamento e gestione Whistleblowing   |
|  |   | A1.2.2 Adempimenti in materia di sicurezza sul            | A1.2.2.1 Gestione degli adempimenti previsti dal D. Lgs. 81/2008 in materia salute/sicurezza dei lavoratori e adempimenti in materia di privacy  |
|  |   | A1.3 Organizzazione camerale                              | A1.3.1 Organizzazione camerale   |
|  | A1.3.1.2 Stesura ed aggiornamento regolamenti   |   |  |
|  | A1.3.1.3 Sistemi di gestione aziendale (Qualità, ambiente, ecc.)  |   |  |
|  | A1.3.2 Sviluppo del personale   |   | A1.3.2.1 Sistemi di valutazione: Performance individuale, progressioni e competenze professionali  |
|  |   |   | A1.3.2.2 Definizione fabbisogni formativi (sezione PIAO)   |
|  |   |   | A1.3.2.3 Organizzazione e partecipazione a Corsi di formazione "trasversali" skill, aiuti di stato, ecc.)  |
|  |   |   | A1.3.2.4 Attività connesse alle politiche per il benessere organizzativo: Anti mobbing, Pari opportunità, attività svolta dai componenti del Unico di Garanzia (art. 21 legge n. 183/10) e partecipazione a OPI (Organismo Paritetico per l'Innovazione) |
|  |   |   | A1.3.2.5 Piano occupazionale triennale/annuale (sezione PIAO)  |
|  |   |   | A1.3.2.6 Relazione sugli esuberanti  |
|  |   |   | A1.3.2.7 Definizione profili professionali e mappatura posizioni di lavoro   |
|  | A1.3.3 Gestione e sviluppo dei sistemi informativi camerale   |   | A1.3.3.1 Adeguamento ed evoluzione dei sistemi informativi camerale a dell'erogazione dei servizi (ad eccezione di siti WEB e canali social Comunicazione)   |
|  | A1.3.4 Processi di riorganizzazione   |   | A1.3.4.1 Gestione processi di accorpamento, associazione di funzione, processi "straordinari" di razionalizzazione e per la semplificazione l'efficacia/efficienza dei servizi   |
| A1.3.5 Gestione del CRM evoluto di sistema             | A1.3.5.1 Gestione del rapporto con l'utenza mediante il CRM evoluto di (piattaforma promossa e gestita da Unioncamere in rete |   |  |

| Macro-processo  | Processo  | Sotto-processo   | Attività  |
|---|---|--|---|
| A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato   | A2.1 Gestione e supporto organi                 | A2.1.1 Gestione e supporto organi istituzionali  | A2.1.1.1 Gestione degli organi istituzionali e dei relativi provvedimenti: predisposizione e archiviazione determine/delibere gestione convocazioni, ordini del giorno e verbali  |
|   |   |  | A2.1.1.2 Segreteria Organi, Presidenza e gestione delle relative agende   |
|   |   |  | A2.1.1.3 Rinnovo Organi, ivi compresa elaborazione dati economici per attribuzione seggi Consiglio camerale   |
|   |   | A2.1.2 Rapporti istituzionali con il territorio e gestione delle partecipazioni attive     | A2.1.2.1 Gestione delle partecipazioni attive   |
|   |   |  | A2.1.2.2 Gestione dei contatti con le Associazioni di categoria e gli altri stakeholders del territorio   |
|   |   |  | A2.1.2.3 Onorificenze e Premi   |
|   |   |  | A2.1.2.4 Eventi storici e speciali e Patrocini  |
|   |   | A2.1.3 Assistenza e tutela legale  | A2.1.3.1 Assistenza legale ai vertici camerali  |
|   |   |  | A2.1.3.2 Assistenza legale ai settori dell'ente   |
|   |   |  | A2.1.3.3 Gestione delle vertenze giudiziarie di carattere civile, amministrativo, tributario e penale concernenti la CCIAA  |
|   |   |  | A2.1.3.4 Gestione attività nell'ambito del contenzioso con dipendenti/ex dipendenti   |
|   |   |  | A2.1.3.5 Produzione di atti legali per le procedure di recupero dei crediti, ivi comprese le insinuazioni nei fallimenti per recupero del Diritto annuale                         |
|   | A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali | A2.2.1 Scouting risorse nazionali e comunitarie  | A2.2.1.1 Monitoraggio opportunità derivanti dall'accesso alla programmazione dei fondi europei a livello regionale e nazionale e dalla partecipazione camerale a progetti europei |
|   |   | A2.2.2 Promozione dei servizi camerali   | A2.2.2.1 Promozione e commercializzazione dei servizi camerali  |
|   | A2.3 Protocollo e gestione documentale          | A2.3.1 Protocollo generale   | A2.3.1.1 Protocollo informatico (es. GEDOC): acquisizione a mezzo posta elettronica/PEC, protocollazione e smistamento agli uffici  |
|   |   |  | A2.3.2 Gestione documentale   |
|   |   | A2.3.2 Gestione documentale  | A2.3.2.1 Affrancamento e spedizione documenti   |
| A2.3.2.2 Archiviazione, ricerche d'archivio camerale, selezione e scarto d'archivio (fisica e digitale)   |   |  |   |
| A2.3.2.3 Predisposizione/aggiornamento manuali di gestione documentale, conservazione a norma, conservazione digitale (sostitutiva e relativa agli atti nativamente digitali), ecc. |   |  |   |
| A3 Comunicazione  | A3.1 Comunicazione                              | A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza  | A3.1.1.1 Gestione campagne di comunicazione/newsletter (anche attraverso il CRM)  |
|   |   |  | A3.1.1.2 Sportello URP - assistenza all'utenza - gestione reclami   |
|   |   |  | A3.1.1.3 Predisposizione e aggiornamento Carta/Guida ai Servizi   |
|   |   |  | A3.1.1.4 Progettazione, sviluppo e aggiornamento siti WEB e canali social (comprese pubblicazioni su Albo camerale on-line)   |
|   |   |  | A3.1.1.5 Produzioni multimediali  |
|   |   |  | A3.1.1.6 Stampa: rassegna stampa, rapporti con la stampa/conferenze stampa  |
|   |   |  | A3.1.1.7 Grafica, produzioni tipografiche (opuscoli e brochure), utilizzo logo e immagine coordinata  |
|   |   |  | A3.1.1.8 Organizzazione e gestione campagne di comunicazione a supporto del lancio, della diffusione e della promozione dei servizi camerali                                      |
|   | A3.1.2 Comunicazione interna                    | A3.1.2.1 Gestione intranet e iniziative di comunicazione interna (ivi incluso house organ) |   |

## MACRO-FUNZIONE: PROCESSI DI SUPPORTO

| Macro-processo   | Processo  | Sotto-processo  | Attività  |                                |  |
|--|---|---|---|--------------------------------|--|
| B1<br>Risorse umane  | B1.1 Gestione del personale                     | B1.1.1 Acquisizione del personale e selezioni interne | B1.1.1.1 Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, progressioni verticali   |                                |  |
|  |   |   | B1.1.1.2 Assegnazione e rinnovo incarichi di responsabilità (Dirigenziali, Elevate qualificazioni e altre responsabilità)   |                                |  |
|  |   |   | B1.1.1.3 Attivazione forme di lavoro flessibili/atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti)   |                                |  |
|  |   | B1.1.2 Trattamento giuridico del personale            | B1.1.2.1 Tenuta fascicoli personali e stati matricolari dei dipendenti e gestione procedimenti concernenti status, diritti e doveri dei dipendenti (aspettative, congedi parentali, diritti sindacali, concessioni part time, ecc.) |                                |  |
|  |   |   | B1.1.2.2 Procedimenti disciplinari  |                                |  |
|  |   |   | B1.1.2.3 Determinazione trattamenti accessori (fondo del personale dirigenziale e non)  |                                |  |
|  |   |   | B1.1.2.4 Gestione dei rapporti tra la CCIAA e le Rappresentanze Sindacali Unitarie e le Organizzazioni sindacali territoriali   |                                |  |
|  |   | B1.1.3 Trattamento economico del personale            | B1.1.3.1 Gestione giornaliera e mensile delle presenze/assenze del personale (ivi comprese le denunce)  |                                |  |
|  |   |   | B1.1.3.2 Gestione malattie e relativi controlli   |                                |  |
|  |   |   | B1.1.3.3 Gestione buoni mensa   |                                |  |
|  |   |   | B1.1.3.4 Gestione missioni (rimborso spese di viaggio per dipendenti e per i partecipanti agli Organi Camerali)   |                                |  |
|  |   |   | B1.1.3.5 Gestione economica del personale camerale (retribuzioni, assegni pensionistici)  |                                |  |
|  |   |   | B1.1.3.6 Liquidazione dei gettoni di presenza ai componenti degli Organi Camerali e Gestione Redditi Assimilati (ivi compresi i tirocinanti)  |                                |  |
|  |   |   | B1.1.3.7 Gestione adempimenti fiscali /previdenziali (comprese le dichiarazioni)  |                                |  |
|  |   |   | B1.1.3.8 Gestione pensionistica (ivi comprese ricongiunzioni, riscatti, prestiti, ecc..)  |                                |  |
|  |   | B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede             | B2.1 Acquisti   | B2.1.1 Acquisti beni e servizi | B2.1.1.1 Elenchi/albi fornitori (verifica possesso requisiti, predisposizione provvedimenti di iscrizione, revisioni periodiche, ecc.) |
|  |   |   |   |                                | B2.1.1.2 Gestione acquisto di beni e servizi di uso comune   |
|  |   |   |   |                                | B2.1.1.3 Gestione gare e procedure di acquisto di beni e servizi, anche tramite mercato elettronico                                    |
| B2.1.1.4 Verifiche corretta esecuzione servizi e collaudi    |   |   |   |                                |  |
| B2.1.1.5 Supporto alle aree per l'acquisto di beni e servizi |   |   |   |                                |  |
| B2.1.1.6 Magazzino   |   |   |   |                                |  |
| B2.1.1.7 Acquisti con cassa economale (o minute spese)       |   |   |   |                                |  |
| B2.2 Patrimonio e servizi di sede                            | B2.2.1 Patrimonio                               |   | B2.2.1.1 Gestione inventario: Tenuta inventario di beni mobili ed immobili  |                                |  |
|  |   |   | B2.2.1.2 Gestione contratti di locazione attiva e passiva per ospitare servizi e attività dell'ente   |                                |  |
|  |   |   | B2.2.1.3 Vendita cespiti patrimoniali   |                                |  |
|  | B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare |   | B2.2.2.1 Manutenzione patrimonio immobiliare  |                                |  |
|  |   |   | B2.2.2.2 Assistenza hardware/software: gestione infrastrutture informatiche e gestione della rete camerale  |                                |  |
|  |   |   | B2.2.2.3 Esecuzione contratti di pulizia, custodia e sorveglianza   |                                |  |
|  |   |   | B2.2.2.4 Centralino/reception   |                                |  |
|  |   |   | B2.2.2.5 Gestione automezzi   |                                |  |
|  |   |   | B2.2.2.6 Servizi ausiliari e altri (autisti, traslochi interni, facchinaggio, ecc.)   |                                |  |
|  |   |   | B2.2.2.7 Gestione della concessione in uso interno delle sale camerali  |                                |  |
| B3 Bilancio e finanza  | B3.1 Diritto annuale                            | B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli       | B3.1.1.1 Pagamento annuale, solleciti   |                                |  |
|  |   |   | B3.1.1.2 Predisposizione notifica atti e relativa gestione  |                                |  |
|  |   |   | B3.1.1.3 Gestione dei ruoli esattoriali da diritto annuale e delle istanze di sgravio   |                                |  |
|  |   |   | B3.1.1.4 Rapporti con l'Utenza  |                                |  |
|  |   |   | B3.1.1.5 Rateizzazione degli importi iscritti a ruolo   |                                |  |
|  |   |   | B3.1.1.6 Ricorsi giurisdizionali in commissione tributaria  |                                |  |

| Macro-processo | Processo                   | Sotto-processo     | Attività  |
|----------------|----------------------------|--------------------|---|
|                | B3.2 Contabilità e finanza | B3.2.1 Contabilità | B3.2.1.1 Predisposizione Bilancio consuntivo  |
|                |                            |                    | B3.2.1.2 Gestione documentazione contabile attiva e relativa emissione di reversali           |
|                |                            |                    | B3.2.1.3 Gestione documentazione contabile passiva e relativa emissione di mandati            |
|                |                            |                    | B3.2.1.4 Reintegro cassa minute spese (ex art. 44)  |
|                |                            |                    | B3.2.1.5 Altre rilevazioni contabili, ivi compresa la gestione contabile delle partecipazioni |
|                |                            |                    | B3.2.1.6 Gestione fiscale tributaria  |
|                |                            | B3.2.2 Finanza     | B3.2.2.1 Gestione Conto corrente bancario   |
|                |                            |                    | B3.2.2.2 Gestione Conto corrente postale  |
|                |                            |                    | B3.2.2.3 Operazioni di Cassa ex art. 42   |

**MACRO-FUNZIONE: TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E TUTELA**

| Macro-processo                      | Processo   | Sotto-processo  | Attività   |   |
|-------------------------------------|--|---|--|---|
| C1<br>Semplificazione e trasparenza | C1.1 Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi  | C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA                               | C1.1.1.1 Pratiche telematiche e a sportello di iscrizione / modifica / cancellazione (su istanza) al RI/ REA/ AA ivi compresa l'assistenza informativa (pratiche sospese, errori visure, solleciti, ecc.) a sportello e a distanza (web, mail, telefono), da gestire anche con strumenti di I.A. |   |
|                                     |  |   | C1.1.1.2 Deposito bilanci, ivi compresa l'assistenza informativa sui bilanci inviati   |   |
|                                     |  |   | C1.1.1.3 Verifica di legittimità, regolarità, possesso dei requisiti per l'esercizio di attività imprenditoriali regolamentate e controllo a campione delle autocertificazioni e delle dichiarazioni sostitutive di atto notorio e assegnazione qualifiche                                       |   |
|                                     |  |   | C1.1.1.4 Adempimenti procedure concorsuali/curatori fallimentari   |   |
|                                     |  | C1.1.2 Procedure abilitative  | C1.1.2.1 Pratiche di Ruoli Periti ed esperti e Conducenti  |   |
|                                     |  |   | C1.1.2.2 Esami di idoneità abilitanti per l'esercizio dell'attività (Agenti di Affari in Mediazione, Ruolo conducenti, ecc.)   |   |
|                                     |  | C1.1.3 Operazioni d'Ufficio   | C1.1.3.1 Iscrizioni, modifiche, cancellazioni e altre operazioni d'ufficio   |   |
|                                     |  | C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello  | C1.1.4.1 Rilascio certificati, visure, elenchi, copie, nulla osta e parametri economici per cittadini extracomunitari, autenticazione copie di atti e ricerche e navigazione visuale RI, rilascio visure e certificati per elenchi abrogati, registri e ruoli periti ed esperti, ecc.            |   |
|                                     |  |   | C1.1.4.2 Vidimazione e bollatura libri, formulari, vidimazione firme, ecc.   |   |
|                                     |  | C1.1.5 Servizi informativi e formativi connessi al Registro Imprese   | C1.1.5.1 Iniziative di informazione, divulgazione e formazione sul Registro Imprese per imprese, ordini e associazioni   |   |
|                                     |  | C1.1.6 Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese  | C1.1.6.1 Partecipazione ad iniziative di valorizzazione dei dati del Registro Imprese e di divulgazione economica a supporto della PA  |   |
|                                     |  |   | C1.1.6.2 Accesso al patrimonio informativo del Registro Imprese da parte di forze dell'ordine, Prefetture, agenti di riscossione e altre autorità competenti   |   |
|                                     |  | C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrative RI, REA e AIA   | C1.1.7.1 Accertamento violazioni amministrative Registro Imprese (in favore dell'Erario), REA e AIA (in favore della CCIAA)  |   |
|                                     |  | C1.2 Gestione SUAP  | C1.2.1 Servizi SUAP rivolti alla PA  | C1.2.1.1 Gestione su convenzione di iniziative per l'interoperabilità del SUAP con sistemi informativi della PA e gestione dei rapporti con le Autorità competenti nell'ambito dei procedimenti |
|                                     |  |   | C1.2.2 Servizi SUAP rivolti alle imprese   | C1.2.2.1 Servizi di formazione ed assistenza alla predisposizione e invio di pratiche al SUAP   |
| C2 Tutela e regolazione             | C2.1 Tutela della proprietà industriale  | C2.1.1 Supporto alla presentazione delle domande di deposito marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale | C2.1.1.1 Deposito marchi e brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale nei sistemi informativi ministeriali   |   |
|                                     |  | C2.1.2 Interrogazione registri e altre attività di sportello  | C2.1.2.1 Rilascio attestati dei marchi e dei brevetti concessi dall'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi e ricerche di anteriorità   |   |
|                                     |  | C2.1.3 Servizi informativi, formativi e di assistenza specialistica in materia di proprietà industriale                 | C2.1.3.1 Servizi di informazione e orientamento in materia di proprietà industriale  |   |
|                                     | C2.1.3.2 Assistenza specialistica alle imprese in materia di proprietà industriale (Gestione centri PATLIB, Patent Library e PIP - Patent Information Point) |   |  |   |
|                                     | C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato  | C2.2.1 Predisposizione strumenti a tutela dell'equità contrattuale  | C2.2.1.1 Pubblicazione/raccolta usi e consuetudini, predisposizione e promozione strumenti a tutela dell'equità contrattuale (contratti tipo, codici, verifica clausole vessatorie)  |   |
|                                     |  | C2.2.2 Servizi a supporto dei consumatori   | C2.2.2.1 Sportelli e servizi informativi a supporto dei consumatori per segnalazioni in materia di pubblicità ingannevole, sportello condominio, energia/telefonia, ecc.   |   |

| Macro-processo | Processo   | Sotto-processo  | Attività  |
|----------------|--|---|---|
|                |  | C2.2.3 Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblica | C2.2.3.1 Concorsi a premio (chiusura e verifica di regolarità della procedura di assegnazione)  |
|                |  | C2.2.4 Iniziative di repressione della concorrenza sleale   | C2.2.4.1 Gestione commissioni per la formulazione di pareri tecnici e proposte in tema di repressione della concorrenza sleale ex art. 2601 cc  |
|                | C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti    | C2.3.1 Servizi di orientamento in materia di etichettatura e conformità prodotti  | C2.3.1.1 Servizi di orientamento per le imprese in materia di conformità dei prodotti (iniziative di informazione alle imprese agroalimentari in materia di etichettatura dei prodotti immessi in commercio, ecc.)              |
|                |  | C2.3.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori   | C2.3.2.1 Attività di vigilanza in materia di conformità e sicurezza prodotti e vigilanza su specifici settori (es. intermediazione immobiliare, laboratori per le attività connesse alla materia, vigilanza magazzini generali) |
|                | C2.4 Sanzioni amministrative   | C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81  | C2.4.1.1 Emissioni di ordinanze (ingiunzione, archiviazione, confisca e dissequestro) a seguito di accertamento della CCIAA e di altri organi competenti  |
|                |  |   | C2.4.1.2 Audizione interessati, presentazione scritti difensivi a verbali di contestazione sanzioni   |
|                |  |   | C2.4.1.3 Gestione ruoli sanzioni amministrative (Predisposizione dei ruoli, gestione contenziosi, gestione istanze di sgravio)  |
|                | C2.5 Metrologia legale   | C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica   | C2.5.1.1 Verifiche prime e periodiche su strumenti nazionali  |
|                |  |   | C2.5.1.2 Controlli casuali e in contraddittorio su strumenti in servizio  |
|                |  |   | C2.5.1.3 Gestione dell'elenco dei titolari di strumenti di misura (anche ex utenti metrici)   |
|                |  |   | C2.5.1.4 Vigilanza su strumenti immessi sul mercato e in servizio e vigilanza su imballaggi   |
|                |  | C2.5.2 Attività connesse alle autorizzazioni dei Centri tecnici per tachigrafi analogici e digitali                         | C2.5.2.1 Verifiche ispettive per l'accertamento dei requisiti di autorizzazione dei centri tecnici e la successiva sorveglianza   |
|                |  | C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi                                | C2.5.3.1 Gestione del Registro degli Assegnatari dei diritti di saggio e marchio (Iscrizione, modifica e cancellazione)   |
|                |  |   | C2.5.3.2 Gestione delle procedure di concessione e rinnovo dei marchi di identificazione dei metalli preziosi (istruttoria, distribuzione punzoni, ecc.)  |
|                | C2.5.3.3 Gestione procedure di verifica ispettiva presso la sede dell'assegnatario |   |   |
|                | C2.6 Registro nazionale dei protesti   | C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte  | C2.6.1.1 Accettazione domande di cancellazione dal Registro Informatico dei protesti per avvenuto pagamento, per illegittimità o erroneità e per riabilitazione concessa dal Tribunale  |
|                |  | C2.6.2 Servizi informativi sul Registro Protesti  | C2.6.2.1 Pubblicazione dell'Elenco Ufficiale dei protesti cambiari  |
|                |  | C2.6.3 Interrogazione del Registro Protesti e altre attività di sportello   | C2.6.3.1 Rilascio visure e certificazioni relative alla sussistenza di protesti   |
|                | C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi        | C2.7.1 Servizi di arbitrato   | C2.7.1.1 Gestione procedure di arbitrato  |
|                |  | C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale   | C2.7.2.1 Gestione procedure di mediazione e conciliazione B2B, B2C, C2C   |
|                |  | C2.7.3 Servizi di composizione delle crisi da sovraindebitamento  | C2.7.3.1 Servizi di gestione preventiva e stragiudiziale delle crisi d'impresa attraverso l'istituzione di Organismi per la Composizione assistita delle crisi da sovraindebitamento e per la liquidazione del patrimonio (OCC) |
|                |  | C2.7.4 Servizi di informazione e formazione in materia di composizione delle controversie                                   | C2.7.4.1 Attività informativa, formativa e di orientamento ai temi della risoluzione alternative delle controversie   |

| Macro-processo | Processo  | Sotto-processo  | Attività   |
|----------------|---|---|--|
|                |   | C2.7.5 Servizi di composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa (ex DL 118/21)        | C2.7.5.1 Gestione istanze composizione negoziata crisi di impresa  |
|                | C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci   | C2.8.1 Gestione Borsa Merci e sale di contrattazione  | C2.8.1.1 Governo e vigilanza attività di Borsa e assistenza deputazione di Borsa/Commissioni di borsa  |
|                |   | C2.8.2 Rilevazione prezzi e tariffe   | C2.8.2.1 Rilevazione prezzi e tariffe per committenze terze (ISTAT, MIPAAF, ecc.) e segnalazioni a "Mister prezzi"   |
|                |   |   | C2.8.2.2 Servizi di monitoraggio prezzi (listini prezzi opere edili, comparazione offerte commerciali luce/gas, monitoraggio prezzi per stazioni appaltanti, ecc.) |
|                | C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo | C2.9.1 Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (viticivinicolo-olio-altri prodotti tipici) | C2.9.1.1 Gestione controlli prodotti delle filiere del made in Italy (viticivinicolo- olio- altri prodotti tipici)   |
|                |   |   | C2.9.1.2 Gestione organismo di controllo (viticivinicolo- olio-altri prodotti tipici)  |

## MACRO-FUNZIONE: SVILUPPO DELLA COMPETITIVITÀ

| Macro-processo               | Processo  | Sotto-processo  | Attività   |
|------------------------------|---|---|--|
| D1<br>Internazionalizzazione | D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export  | D1.1.0 Bandi/Contributi per le attività di informazione, formazione e assistenza all'export   | D1.1.0.1 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi per le attività di informazione, formazione e assistenza all'export  |
|                              |   | D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export  | D1.1.1.1 Servizi on line e off line di informazione, orientamento, formazione, workshop e country presentation per i mercati, informazioni tecniche e aggiornamenti normativi  |
|                              |   |   | D1.1.1.2 Promozione partecipazioni collettive a fiere nazionali e all'estero (in collaborazione con ICE)   |
|                              |   | D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero   | D1.1.2.1 Scouting, profilazione e check-up per orientamento ai mercati   |
|                              |   |   | D1.1.2.2 Incoming di buyer e operatori esteri sul territorio nazionale, comprensiva di selezione aziende locali e organizzazione di B2B tra imprese  |
|                              | D1.1.2.3 Accoglienza delegazioni imprenditoriali e istituzionali estere   |   |  |
|                              | D1.1.2.4 Promozione e valorizzazione dell'attrattività del territorio e delle opportunità di investimento offerte dai territori in Italia e all'estero                                |   |  |
|                              | D1.1.3 Assistenza specialistica per l'export (SAS)  | D1.1.3.1 Progetti e servizi di assistenza specialistica alle imprese sul territorio italiano ed estero (analisi di mercato e strategie export, ricerca partner, supporto tecnico, legale e commerciale) |  |
|                              |   | D1.1.3.2 Servizio di assistenza alle imprese in materia di gare/appalti e linee di finanziamento comunitarie e internazionali   |  |
|                              | D1.2 Servizi certificativi per l'export   | D1.2.1 Servizi certificativi per l'export   | D1.2.1.1 Rilascio documenti doganali, quali carnet ATA e carnet CPD, certificati d'origine, codici meccanografici e documenti per l'esportazione (visti, attestati, ecc.)  |
| D2<br>Digitalizzazione       | D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)  | D2.1.0 Bandi/Contributi per l'assistenza alla digitalizzazione delle imprese  | D2.1.0.1 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi per le attività di assistenza alla digitalizzazione delle imprese  |
|                              |   | D2.1.1 Servizi informativi, di supporto e di orientamento al digitale, all'innovazione, i4.0, Agenda Digitale e I.A.  | D2.1.1.1 Percorsi formativi di base, supporto informativo e predisposizione di materiale informativo per library digitali  |
|                              |   |   | D2.1.1.2 Servizi di assistenza e orientamento a domanda collettiva (es. Atlante I4.0)  |
|                              |   |   | D2.1.1.3 Attività di promozione dei servizi del PID presso le imprese (Digital Promoter)   |
|                              |   | D2.1.2 Interazione con i Competence Center e le altre strutture partner nazionali e regionali   | D2.1.2.1 Sviluppo accordi con associazioni, partner tecnologici, strutture e iniziative regionali, Digital Innovation Hub, Competence Center, European Digital Innovation Hub, Enti di ricerca e Università per la produzione di servizi dei PID |
|                              |   | D2.1.3 Servizi di assessment, orientamento e assistenza finanziaria per la digitalizzazione delle imprese (a domanda individuale)   | D2.1.3.1 Servizi di assessment (remoti e in presenza) del grado di "maturità digitale", del fabbisogno di innovazione, della cybersecurity   |
|                              |   |   | D2.1.3.2 Servizi di mentoring e laboratori esperienziali sul tema digitale   |
|                              | D2.1.3.3 Erogazione di interventi personalizzati presso Sportelli informativi sulle opportunità offerte dai programmi europei, nazionali e regionali in favore della digitalizzazione |   |  |
|                              | D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale   | D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione   | D2.2.1.1 Rilascio Carta Nazionale dei servizi (CNS) CON firma digitale su supporto (SMART CARD, TOKEN USB, ALTRO)  |
|                              |   | D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche   | D2.2.2.1 Rilascio carte tachigrafiche e Rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche   |
|                              |   | D2.2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale   | D2.2.3.1 Rilascio e promozione dello SPID e Attività connesse alla fatturazione elettronica  |
|                              |   |   | D2.2.3.2 Cassetto digitale   |
|                              |   | D2.2.4 Gestione fascicolo elettronico d'impresa   | D2.2.4.1 Formazione e gestione del Fascicolo informatico di impresa  |

| Macro-processo   | Processo   | Sotto-processo  | Attività   |   |   |
|--|--|---|--|---|---|
| D3 Turismo e cultura   | D3.1 Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali  | D3.1.0 Bandi/Contributi per la realizzazione di interventi nell'ambito del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali   | D3.1.0.1 Programmazione, gestione ed erogazione di contributi e altre forme di sostegno finanziario alle imprese per la realizzazione di interventi nell'ambito del turismo, dei beni culturali e della valorizzazione delle eccellenze territoriali |   |   |
|  |  | D3.1.1 Servizi informativi per l'orientamento e la promozione in materia di turismo e beni culturali  | D3.1.1.1 Studi, ricerche, osservatori in materia di turismo e beni culturali finalizzati all'assistenza a imprese e PA   |   |   |
|  |  |   | D3.1.1.2 Seminari informativi e iniziative di divulgazione in materia di turismo e beni culturali  |   |   |
|  |  | D3.1.2 Progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e per la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale | D3.1.2.1 Gestione di iniziative integrate di valorizzazione delle risorse turistiche e dei beni culturali  |   |   |
|  |  |   | D3.1.2.2 Gestione di iniziative integrate di valorizzazione delle eccellenze produttive (produzioni agroalimentari tipiche, moda, artigianato, ecc.)   |   |   |
|  |  |   | D3.1.2.3 Attività di promozione dell'attrattività dei territori locali attraverso i media internazionali   |   |   |
|  |  |   | D3.1.2.4 Organizzazione (diretta e/o in rete) di eventi destinati agli operatori del turismo e dei beni culturali  |   |   |
|  |  | D3.1.3 Servizi di assistenza specialistica in materia di turismo, beni culturali ed eccellenze produttive   | D3.1.3.1 Assistenza alle imprese per lo sviluppo imprenditoriale in ambito turistico, supporto ai processi di sviluppo internazionale e supporto al B2B nell'ambito del turismo, dei beni culturali e delle eccellenze produttive                    |   |   |
|  |  | D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità  | D4.1 Servizi per l'accesso al mondo del lavoro   | D4.1.0 Bandi/Contributi per i servizi volti all'accesso al mondo del lavoro | D4.1.0.1 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi per i servizi volti all'accesso al mondo del lavoro |
|  |  |   |  | D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)                    | D4.1.1.1 Attività info-formative per il raccordo tra sistema formativo e mondo del lavoro   |
| D4.1.1.2 Orientamento in situazione ( <i>job shadowing</i> , visite aziendali collettive, sessioni di orientamento sul campo, ecc..) |  |   |  |   |   |
| D4.1.2 Servizi per la transizione dal percorso formativo al lavoro (a domanda collettiva)  | D4.1.2.1 Gestione Registro nazionale per l'alternanza scuola lavoro - RASL   |   |  |   |   |
|  | D4.1.2.2 Assistenza alla progettazione di percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento, anche attraverso la sottoscrizione di Accordi con enti, amministrazioni, ecc.                 |   |  |   |   |
|  | D4.1.2.3 Attivazione e gestione contatti con le aziende per stage e tirocini formativi e di orientamento   |   |  |   |   |
| D4.1.3 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)                                    | D4.1.3.1 Analisi, studi e ricerche per il monitoraggio dei fabbisogni professionali e formativi delle imprese (es. Excelsior) e relative azioni di diffusione, promozione, informazione e formazione |   |  |   |   |
|  | D4.1.3.2 Supporto di base alla D/O di lavoro: alimentazione e promozione della piattaforma di matching   |   |  |   |   |
| D4.1.4 Servizi individuali per l'orientamento e la transizione al mondo del lavoro   | D4.1.4.1 Supporto personalizzato per l'orientamento e la transizione al mondo del lavoro   |   |  |   |   |
| D4.2 Orientamento alla creazione d'impresa   | D4.2.0 Bandi/Contributi per l'orientamento alla creazione d'impresa  |   | D4.2.0.1 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi per l'orientamento alla creazione d'impresa  |   |   |
|  | D4.2.1 Servizi di orientamento alla costituzione di nuove imprese a domanda collettiva   |   | D4.2.1.1 Informazione e orientamento all'autoimpiego e alla creazione d'impresa attraverso la rete degli Sportelli SNI   |   |   |
|  | D4.2.2 Servizi individuali di orientamento alla costituzione di nuove imprese  |   | D4.2.2.1 Assistenza one-to-one per la verifica dell'idea imprenditoriale e per la costituzione della nuova impresa   |   |   |
| D4.3 Certificazione competenze   | D4.3.0 Bandi/Contributi per la certificazione competenze   |   | D4.3.0.1 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi per la certificazione competenze   |   |   |

| Macro-processo  | Processo   | Sotto-processo  | Attività  |
|---|--|---|---|
|   |  | D4.3.1 Iniziative a supporto della certificazione delle competenze (a domanda collettiva)       | D4.3.1.1 Iniziative di informazione e orientamento a supporto della certificazione delle competenze   |
|   |  | D4.3.2 Servizi individuali a supporto della certificazione delle competenze                     | D4.3.2.1 Supporto personalizzato per la certificazione delle competenze   |
| D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile   | D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile  | D5.1.0 Bandi/Contributi per le iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile                 | D5.1.0.1 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi per le iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile e della transizione energetica                    |
|   |  | D5.1.1 Attività integrata in materia di ambiente, sviluppo sostenibile e transizione energetica | D5.1.1.1 Corsi di formazione in materia di ambiente, sviluppo sostenibile e transizione energetica  |
|   |  |   | D5.1.1.2 Iniziative integrate di promozione e divulgazione in materia di ambiente e transizione energetica  |
|   |  | D5.1.2 Servizi di assistenza tecnico-specialistica in materia ambientale ed ESG                 | D5.1.2.1 Assessment in tema di sostenibilità e assistenza specialistica per il miglioramento delle performance aziendali  |
|   |  |   | D5.1.2.2 Assistenza attività di monitoraggio e reporting di sostenibilità   |
|   |  |   | D5.1.2.3 Assistenza tecnico-specialistica individuale in materia ambientale, energia e sviluppo sostenibile (certificazioni socio-ambientali, percorsi di CSR, ecc.)                    |
|   | D5.2 Tenuta albo gestori ambientali  | D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)                             | D5.2.1.1 Iscrizione/modifica/cancellazione/revisione all'Albo Nazionale Gestori ambientale (compresa assistenza informativa) ed attività connesse                                       |
|   |  |   | D5.2.1.2 Gestione dei rapporti con il MASE e PA locali  |
|   |  |   | D5.2.1.3 Esami responsabile tecnico   |
|   | D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale   | D5.3.1 Gestione Registri ambientali e MUD   | D5.3.1.1 Pratiche di iscrizione/modifica/cancellazione in registri ambientali (RAEE, Produttori di Pile e accumulatori, Registro Gas fluorurati) e raccolta MUD                         |
|   |  | D5.3.2 Servizi informativi Registri ambientali e MUD  | D5.3.2.1 Iniziative di informazione, divulgazione e formazione su adempimenti ambientali  |
|   | D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti  | D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa   | D6.1.0 Bandi/contributi per le iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa   |
| D6.1.1 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese                |  |   | D6.1.1.1 Realizzazione di progetti e iniziative in tema di Open Innovation  |
|   |  |   | D6.1.1.2 Servizi di accompagnamento alla ricerca e all'accesso alle fonti di finanziamento  |
|   |  |   | D6.1.1.3 Assistenza al potenziamento dei processi aziendali e allo Sviluppo di Reti d'impresa   |
|   |  |   | D6.1.1.4 Iniziative e partecipazione a Comitati per la crescita e il consolidamento di specifici segmenti imprenditoriali (impresa immigrata, giovanile, sociale)                       |
| D6.1.2 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico          |  |   | D6.1.2.1 Assistenza tecnico-scientifica e testing industriale, diretta o attraverso le competenze specialistiche delle Stazioni sperimentali  |
|   |  |   | D6.1.2.2 Servizi erogati nell'ambito della rete Enterprise Europe Network e di altri programmi (ricerca partner tecnologici, brokeraggio tecnologico B2B, assessment tecnologici, ecc.) |
| D6.1.3 Servizi a supporto del ricambio generazionale e della trasmissione d'impresa |  |   | D6.1.3.1 Servizi di orientamento e assistenza specialistica a supporto della continuità d'impresa tramite ricambio generazionale e/o trasmissione d'impresa                             |
| D6.1.4 Sostegno all'accesso al credito  |  |   | D6.1.4.1 Iniziative e supporto per migliorare le condizioni di accesso al credito da parte delle imprese  |
| D6.1.5 Servizi a supporto dell'imprenditorialità femminile                          |  |   | D6.1.5.1 Iniziative di promozione delle imprese femminili (realizzate anche attraverso l'operatività del C.I.F.)  |
| D6.1.6 Servizi di assistenza a supporto allo sviluppo delle infrastrutture          | D6.1.6.1 Promozione di iniziative per la realizzazione e gestione di infrastrutture funzionali allo sviluppo di imprese e territorio |   |   |
| D6.1.7 Servizi individuali di assistenza per lo sviluppo d'impresa                  | D6.1.7.1 Gestione di percorsi individuali per lo sviluppo d'impresa  |   |   |

| Macro-processo              | Processo  | Sotto-processo  | Attività  |  |
|-----------------------------|---|---|---|--|
|                             | D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni | D6.2.0 Bandi/Contributi per la qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni   | D6.2.0.1 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/contributi per la qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni |  |
|                             |   | D6.2.1 Servizi informativi per la qualificazione delle imprese e delle filiere  | D6.2.1.1 Seminari informativi e iniziative di diffusione, promozione e divulgazione in materia di qualificazione delle imprese e delle filiere      |  |
|                             |   | D6.2.2 Servizi di formazione e assistenza specialistica a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere   | D6.2.2.1 Assistenza specialistica individuale diretta e/o in rete a supporto della qualificazione delle imprese e delle filiere                     |  |
|                             | D6.3 Tutela della legalità e contrasto alla criminalità             | D6.3.0 Bandi/Contributi per le attività di tutela della legalità e contrasto alla criminalità   | D6.3.0.1  | D6.3.0.1 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi per le attività di Tutela della legalità e contrasto alla criminalità  |
|                             |   |   | D6.3.1 Sportelli legalità   | D6.3.1.1 Ascolto e primo accompagnamento sui temi dell'usura e altre iniziative di promozione della legalità   |
|                             |   | D6.3.2 Servizi di supporto, informazione, orientamento e divulgazione degli strumenti di trasparenza e del contrasto della criminalità economica e ambientale | D6.3.2.1  | D6.3.2.1 Iniziative per la diffusione degli strumenti di trasparenza, per l'educazione alla legalità economica e il supporto alla conoscenza dei mercati (es. osservatori anticontraffazione)  |
|                             |   |   | D6.3.2.2  | D6.3.2.2 Attività formativa nell'ambito delle iniziative a tutela della legalità   |
|                             | D6.4 Osservatori economici e rilevazioni statistiche                | D6.4.1 Servizi di informazione economica a supporto della competitività delle PMI   | D6.4.1.1  | D6.4.1.1 Servizi di informazione statistico-economica a supporto della competitività delle imprese e di altri stakeholder (osservatorio e monitoraggio dell'economia del territorio, studi e ricerche anche mediante l'utilizzo di sondaggi, ecc.) |
|                             |   |   | D6.4.2 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati   | D6.4.2.1 Rilevazioni statistiche periodiche per conto dell'ISTAT nell'ambito del Sistema Statistico Nazionale - SISTAN   |
|                             |   |   | D6.4.2.2  | D6.4.2.2 Rilevazioni statistiche per altri committenti   |
|                             |   |   | D6.4.2.3  | D6.4.2.3 Gestione Banche dati statistico-economiche  |
|                             | E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto Annuale           | E1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica   | E1.1.0 Bandi/Contributi per la doppia transizione digitale ed ecologica   | E1.1.0.1 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi relativi alla doppia transizione digitale ed ecologica   |
|                             |   |   | E1.1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica   | E1.1.1.1 Attività per la doppia transizione digitale ed ecologica  |
| E1.2 Formazione lavoro      |   | E1.2.0 Bandi/Contributi per formazione lavoro   | E1.2.0.1  | E1.2.0.1 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi relativi alla formazione lavoro  |
|                             |   | E1.2.1 Formazione lavoro  | E1.2.1.1  | E1.2.1.1 Formazione lavoro   |
| E1.3 Quadrilatero           |   | E1.3.0 Bandi/Contributi per Quadrilatero  | E1.3.0  | E1.3.0 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi relativi al Quadrilatero   |
|                             |   | E1.3.1 Quadrilatero   | E1.3.1.1  | E1.3.1.1 Quadrilatero  |
| E1.4 Internazionalizzazione |   | E1.4.0 Bandi/Contributi per internazionalizzazione  | E1.4.0.1  | E1.4.0.1 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi relativi all'internazionalizzazione  |
|                             |   | E1.4.1 Internazionalizzazione   | E1.4.1.1  | E1.4.1.1 Internazionalizzazione  |
| E1.5 Turismo                |   | E1.5.0 Bandi/Contributi per turismo   | E1.5.0.1  | E1.5.0.1 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi relativi al turismo  |
|                             |   | E1.5.1 Turismo  | E1.5.1.1  | E1.5.1.1 Turismo   |

ALTRO

| Macro-processo   | Processo   | Sotto-processo  | Attività  |
|--|--|---|---|
| F1 Altri servizi ad imprese e territorio   | F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale  | F1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerale               | F1.1.1.1 Locazioni e concessioni in uso a soggetti esterni di sedi, sale e spazi camerale |
|  |  | F1.1.2 Erogazione servizi di convegnistica e spazi per eventi                         | F1.1.2.1 Erogazione servizi di convegnistica e spazi per eventi                           |
|  |  | F1.1.3 Gestione biblioteche per la valorizzazione del patrimonio documentale camerale | F1.1.3.1 Accesso e consultazione biblioteca camerale                                      |
|  | F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato | F1.2.1 Servizi fieristici   | F1.2.1.1 Servizi fieristici erogati attraverso aziende speciali e partecipazioni          |
|  |  | F1.2.2 Servizi di laboratorio   | F1.2.2.1 Servizi di analisi chimico-merceologiche e altri servizi di laboratorio          |
|  |  | F1.2.3 Altri servizi erogati in regime di libero mercato                              | F1.2.3.1 Servizi vari erogati in regime di libero mercato                                 |
|  | Z1 Extra   | Z1.1 Attività fuori perimetro   | Z1.1.1 Attività fuori perimetro   |
| Z1.1.1.2 Porti   |  |   |   |
| Z1.1.1.3 Altre attività al di fuori del perimetro ordinario della mission camerale |  |   |   |

## Allegato 2. Cruscotti dei Servizi

**SERVIZIO AFFARI GENERALI**

| SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO   |  |                       |                           |                       |                      |
|---|--|-----------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------|
| Azione  | Indicatore   | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato       |
| <b>1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa</b>   |  |                       |                           |                       |                      |
| <b>Realizzare l'evento "Riconoscimento del lavoro e del progresso economico"</b>                              | Progetto: Riconoscimento del lavoro e del progresso economico  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto      |
| <b>1.6 Tutela e trasparenza del mercato</b>   |  |                       |                           |                       |                      |
| <b>Promuovere e diffondere la mediazione e l'arbitrato</b>  | Progetto: Gestione fase sperimentale della Convenzione ART-Unioncamere per le controversie in materie di trasporti   | -                     | -                         | 100%                  | Balanced Scorecard   |
|   | Iscrizione Organismo di mediazione al Ministero della Giustizia a seguito della riforma Cartabia   | -                     | -                         | 31/01/2025            | Balanced Scorecard   |
|   | Rinnovo cariche componenti Consiglio di mediazione   | -                     | -                         | 31/03/2025            | Balanced Scorecard   |
|   | Incontri di formazione/informazione con i mediatori  | 2                     | 2                         | 2                     | Balanced Scorecard   |
|   | Organizzazione eventi dedicati alla giustizia alternativa  | 2                     | 2                         | 2                     | Balanced Scorecard   |
| <b>SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI</b>   |  |                       |                           |                       |                      |
| Azione  | Indicatore   | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato       |
| <b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>   |  |                       |                           |                       |                      |
| <b>Gestire le procedure per il rinnovo degli Organi camerali</b>  | Progetto: Gestione procedure di rinnovo degli Organi camerali per il mandato 2025-2030   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto      |
| <b>Presidio sul rispetto sulla normativa privacy - Regolamento UE 2016/679</b>                                | Prosecuzione adempimenti necessari a garantire l'adeguamento alla normativa privacy (formazione, monitoraggio...): N. azioni realizzate  | 3                     | 3                         | 3                     | Balanced Scorecard   |
| <b>Realizzare gli adempimenti in tema di anticorruzione e trasparenza</b>                                     | Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente/Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Elaborazioni su dati |
|   | Progetto: Monitoraggio attività realizzate in materia di prevenzione della corruzione  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto      |
| <b>Assicurare la gestione per la qualità</b>  | Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto      |
|   | Aggiornamento della Procedura del Sistema Qualità n. 14 "Gestione provvedimenti"   | -                     | -                         | 30/06/2025            | Balanced Scorecard   |
| <b>APPRENDIMENTO E CRESCITA</b>   |  |                       |                           |                       |                      |
| Azione  | Indicatore   | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato       |
| <b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>  |  |                       |                           |                       |                      |
| <b>Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività</b> | Acquisizione di competenze tecnico-specialistica in materia di Arbitrato da parte del personale dell'Ufficio Camera arbitrale e servizio di conciliazione: n. di collaboratori formati | -                     | -                         | 1                     | Balanced Scorecard   |
| <b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>  |  |                       |                           |                       |                      |
| <b>Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera</b>                      | Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2024   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto      |

## SERVIZIO PROMOZIONE E SVILUPPO ECONOMIA LOCALE

| SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO  |  |                       |                           |                       |                             |
|--|--|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Azione   | Indicatore   | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato              |
| <b>1.1 Attrattività del territorio</b>   |  |                       |                           |                       |                             |
| Realizzare azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale                                  | Progetto: Turismo  | 100%                  | 97%                       | 100%                  | Scheda progetto             |
|  | Progetto: Made Film Festival 2025  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto             |
|  | N. Iniziative strategiche di valorizzazione e promozione dell'offerta turistica e culturale  | 13                    | 15                        | 15                    | Balanced scorecard          |
|  | Revisione del Regolamento dell'Ente "Criteri e modalità per la concessione di contributi, sussidi e ausili finanziari e per l'attribuzione di vantaggi economici in conformità con l'art. 12 L. n. 241/1990" | -                     | -                         | 1                     | Balanced scorecard          |
| Promuovere l'attrattività del territorio   | N. collaborazioni a iniziative di food policy (progetto di cooperazione internazionale Jericho Vale!, ...)   | 2                     | 5                         | 2                     | Balanced scorecard          |
|  | Promozione del marchio "Bergamo città dei mille...sapori": n. azioni di promozione del marchio   | 2                     | 4                         | 3                     | Balanced scorecard          |
|  | Marchio "Pietre originali della bergamasca": azioni di promozione del marchio e completamento procedura di rinnovo adesioni per il triennio 2025-27  | 2                     | 3                         | 2                     | Balanced scorecard          |
|  | Marchio "La Garibaldina": revisione e azioni promozionali  | -                     | -                         | 2                     | Balanced scorecard          |
| <b>1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa</b>  |  |                       |                           |                       |                             |
| Diffondere la cultura dell'internazionalizzazione e rafforzare la competitività internazionale delle imprese | N. di azioni (focus, incontri, webinar, B2B meeting, visite aziendali, ecc) a supporto dei processi di internazionalizzazione delle imprese  | 26                    | 27                        | 20                    | Balanced scorecard          |
|  | Realizzazione di consulenze dirette alle PMI per lo sviluppo dell'internazionalizzazione nell'ambito del Progetto Fondo Perequativo Export   | 5                     | 9                         | 10                    | Balanced scorecard          |
| Assicurare sostegno alle imprese attraverso bandi  | Grado di utilizzo delle risorse stanziati a budget per l'erogazione di incentivi alle imprese in tema di internazionalizzazione, innovazione, sostenibilità, ecc.  | 80%                   | 100%                      | 80%                   | Elaborazioni su dati        |
|  | Gestione di bandi di concorso nel quadro dell'Organismo Intermedio o dell'Accordo per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo con Regione Lombardia                                    | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Balanced scorecard          |
|  | N. di bandi gestiti con utilizzo di Restart ( Piattaforma tecnologica evoluta per la presentazione delle pratiche per i bandi di finanza agevolata)  | -                     | -                         | 1                     | Balanced scorecard          |
|  | Percentuale di richieste di contributo a valere su bandi di concorso istruite correttamente  | -                     | -                         | monitoraggio          | Balanced scorecard          |
| <b>SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI</b>  |  |                       |                           |                       |                             |
| Azione   | Indicatore   | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato              |
| <b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>  |  |                       |                           |                       |                             |
| Efficientare i processi relativi al rilascio di certificazione estera  | Progetto: Prosecuzione progetto sperimentale per il nuovo front office (lato imprese) per la richiesta di certificati e documenti per l'estero   | 100%                  | 67%                       | 100%                  | Scheda progetto             |
|  | Tempi medi (gg lavorativi) di evasione dei certificati di origine e delle pratiche a valere all'estero   | 3                     | 3                         | 3                     | Elaborazione su dati Cert'O |
|  | Tempi medi (gg lavorativi) di rilascio dei carnet ATA  | 5                     | 5                         | 5                     | Elaborazioni su dati        |
| Realizzare gli adempimenti in tema di anticorruzione e trasparenza   | Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente/Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Elaborazioni su dati        |
| Assicurare la gestione per la qualità  | Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto             |
| <b>APPRENDIMENTO E CRESCITA</b>  |  |                       |                           |                       |                             |
| Obiettivo  | Indicatore   | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato              |
| <b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>   |  |                       |                           |                       |                             |
| Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera                            | Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2024   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto             |

## SERVIZIO COMUNICAZIONE, STUDI E INFORMAZIONE ECONOMICA

| SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI   |   |                       |                           |                       |   |
|--|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---|
| Azione   | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato  |
| <b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>                                    |   |                       |                           |                       |   |
| <b>Realizzare gli adempimenti in tema di anticorruzione e trasparenza</b>                | Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente/Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Elaborazioni su dati  |
| <b>Assicurare la gestione per la qualità</b>   | Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto   |
| <b>2.2 Valorizzare le informazioni economiche</b>  |   |                       |                           |                       |   |
| <b>Monitorare l'economia locale e pubblicare rapporti periodici</b>                      | Rapporti trimestrali sulla congiuntura manifatturiera e di commercio e servizi  | 4                     | 4                         | 4                     | Sito web  |
|  | Rapporti dell'Osservatorio sulle imprese  | 4                     | 4                         | 4                     | Sito web  |
|  | Rapporti sull'interscambio commerciale estero   | 4                     | 4                         | 4                     | Sito web  |
|  | Rapporti su occupazione e imprese   | 6                     | 7                         | 6                     | Sito web  |
| <b>Realizzare il bollettino prezzi opere edili</b>                                       | Realizzazione edizioni del bollettino prezzi opere edili  | -                     | -                         | 2                     | Portale "PiuPrezzi"   |
| <b>Realizzare attività di rilevazione statistica</b>                                     | Indagine sulla grande distribuzione e altre attività per conto di ISTAT   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Applicativo Gedoc   |
| <b>2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale</b>                                     |   |                       |                           |                       |   |
| <b>Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera</b>                       | N. di uscite di "Camera Impresa"  | 22                    | 24                        | 22                    | Pubblicazione sul sito  |
|  | N. comunicati stampa  | 60                    | 56                        | 60                    |   |
|  | Progetto: Valorizzazione CRM attraverso integrazione contatti degli utenti Camera e Bergamo Sviluppo  | -                     | -                         | 100%                  | Scheda progetto   |
|  | Rassegna stampa settimanale   | 45                    | 49                        | 45                    | Inviati tramite email   |
|  | Aggiornamento e riscrittura dell'opuscolo di presentazione del territorio e della Camera di commercio   | -                     | -                         | 1                     |   |
|  | Revisione della strategia di comunicazione sulle reti sociali con intervento di consulenza da parte di un'agenzia di comunicazione                              | -                     | -                         | 1                     |   |
|  | N. articoli e interviste video pubblicati nell'ambito del progetto per il potenziamento della comunicazione istituzionale                                       | 12                    | 10                        | 12                    | www.bergamonews.it  |
| <b>Valutare la soddisfazione degli utenti</b>  | Rilevazione delle chiamate telefoniche ricevute dal centralino, delle chiamate e delle email trattate dall'Urp. Analisi dei dati e proposta di eventuali azioni | 3                     | -                         | 3                     | Relazione al CoQ (2 edizioni analisi chiamate al centralino, analisi chiamate Urp, analisi email Urp) |
|  | Indagini di soddisfazione degli utenti  | 1                     | -                         | 1                     | Balanced Scorecard  |
| <b>APPRENDIMENTO E CRESCITA</b>  |   |                       |                           |                       |   |
| Azione   | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato  |
| <b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>                       |   |                       |                           |                       |   |
| <b>Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera</b> | Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2024  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto   |

## SERVIZIO REGISTRO IMPRESE

| SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO  |   |                                |                           |   |  |
|--|---|--------------------------------|---------------------------|---|--|
| Azione   | Indicatore  | Risultato Atteso 2024          | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025                   | Fonte del dato                           |
| <b>1.5 Semplificazione</b>   |   |                                |                           |   |  |
| <b>Implementare le attività dello Sportello Unico per le Attività Produttive SUAP camerale</b> | Processo di avvio dei nuovi Comuni gestiti dal SUAP camerale (Presentazioni, proposte commerciali, Firma convenzioni, formazione addetti, assessment finale e avvio gestione) | 100%                           | 100%                      | 100%                                    | Elaborazioni su dati                     |
|  | "SUAP camerale": estensione della gestione delle pratiche di competenza dei Comuni che lo richiederanno   | 100%                           | 100%                      | 100%                                    | Elaborazioni su dati                     |
|  | "SUAP & Impresa": n. iniziative di Bergamo inserite nella relativa newsletter   | 3                              | 1                         | 3                                       | Balanced scorecard                       |
|  | N. incontri plenari con Comuni associati  | 2                              | 1                         | 2                                       | Elaborazioni su dati                     |
|  | Incontri formativi di accompagnamento a Comuni ed Enti terzi in vista dell'entrata in vigore del Catalogo dei Procedimenti (SSU)  | -                              | -                         | 3                                       | Balanced scorecard                       |
|  | Gestione pratiche entro gli standard previsti nella PO SUA 01   | 90%                            | 100%                      | 90%                                     | Elaborazioni su dati, cruscotto IIUG     |
| <b>SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI</b>  |   |                                |                           |   |  |
| Azione   | Indicatore  | Risultato Atteso 2024          | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025                   | Fonte del dato                           |
| <b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>  |   |                                |                           |   |  |
| <b>Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese</b>                                     | Cancellazione Massiva di PEC non valide   | 3                              | 3                         | 2                                       | Elaborazioni su dati                     |
|  | Posizioni da verificare ai fini della cancellazione d'ufficio ai sensi dell'art. 2190 cc per chiusura fallimento  | -                              | -                         | <i>in attesa del dato da Infocamere</i> | Elaborazioni                             |
|  | Posizioni da verificare ai fini delle cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese ai sensi dell'art. 2490 cc   | 60                             | 252                       | 200                                     | Elaborazioni su dati                     |
|  | Posizioni da verificare ai fini delle cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese ai sensi del DPR 247/2004  | 700                            | 480                       | 500                                     | Elaborazioni su dati                     |
| <b>Dematerializzare le procedure</b>   | Incontri formativi di accompagnamento a imprese e intermediari in merito alle nuove codifiche Ateco   | -                              | -                         | 2                                       | Balanced scorecard                       |
|  | Dematerializzare i fascicoli cartacei dell'Albo artigiani   | 300                            | 335                       | 350                                     | Elaborazioni su dati                     |
| <b>Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo</b>                        | Utilizzo App Impresa Italia per campagne informative riguardanti attività dell'ufficio Registro Imprese   | -                              | -                         | 2                                       | App Impresa Italia                       |
|  | Tempo medio di lavorazione delle pratiche del Registro imprese (al netto dei tempi di sospensione)  | inferiore alla media nazionale | 3,11                      | inferiore alla media nazionale          | Dashboard / Indicatore Pratiche Comunica |
|  | Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno entro 5 gg dal loro ricevimento  | superiore alla media nazionale | 95,93%                    | superiore alla media nazionale          | Cruscotto Tempi di lavorazione           |
|  | Revisione delle modalità di gestione dei sospesi delle pratiche telematiche   | -                              | -                         | 1                                       | Balanced scorecard                       |
| <b>Assicurare la gestione per la qualità</b>   | Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015  | 100%                           | 100%                      | 100%                                    | Scheda progetto                          |
| <b>APPRENDIMENTO E CRESCITA</b>  |   |                                |                           |   |  |
| Azione   | Indicatore  | Risultato Atteso 2024          | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025                   | Fonte del dato                           |
| <b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>                             |   |                                |                           |   |  |
| <b>Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera</b>       | Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2024  | 100%                           | 100%                      | 100%                                    | Scheda progetto                          |

## SERVIZIO SPORTELLI POLIFUNZIONALI

| SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO   |   |                       |                           |                       |                      |
|---|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------|
| Azione  | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato       |
| <b>1.5 Semplificazione</b>  |   |                       |                           |                       |                      |
| <b>Riorganizzare le procedure interne degli sportelli</b>   | Riorganizzazione dell'attività degli sportelli polifunzionali in seguito all'entrata in vigore del RENTRI e alla contestuale diminuzione del materiale ambientale da vidimare | -                     | -                         | 31/12/2025            | Balanced scorecard   |
|   | Bollatura e vidimazione contestuale alla consegna in esito alla riorganizzazione dell'attività  | -                     | -                         | 31/12/2025            | Sistema qualità      |
|   | Rispetto delle procedure delle attività di sportello: numero annuo di errori legato al mancato rispetto delle stesse  | ≤50                   | ≤50                       | ≤50                   | Elaborazioni su dati |
|   | Digitalizzazione casistiche riferite alle vidimazioni   | -                     | -                         | 30/04/2025            | Balanced scorecard   |
|   | Utilizzo App Impresa Italia per campagne informative riguardanti attività dell'ufficio Sportelli polifunzionali   | -                     | -                         | 2                     | App Impresa Italia   |
| <b>Migliorare la qualità dei dati degli albi, elenchi e ruoli camerali</b>                                    | Revisione dinamica dei requisiti degli agenti di affari in mediazione e degli spedizionieri anno 2025   | -                     | -                         | 30/7/2025             | Balanced scorecard   |
|   | Avvio terza tranche revisione dinamica dei requisiti degli agenti e rappresentanti di commercio entro il 31.12.2025   | -                     | -                         | 300                   | Balanced scorecard   |
|   | Predisposizione verbali ispezione Cooperative Sociali (campionatorio e nuove iscrizioni)  | -                     | -                         | 31/12/2025            | Elaborazioni su dati |
| <b>SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI</b>   |   |                       |                           |                       |                      |
| Azione  | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato       |
| <b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>   |   |                       |                           |                       |                      |
| <b>Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo</b>                                       | Predisposizione indicazioni operative per l'effettuazione dei controlli a campione  | -                     | -                         | 30/6/2025             | Sistema qualità      |
| <b>Attuare la gestione per la qualità</b>   | Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto      |
| <b>Dematerializzare le procedure</b>  | Dematerializzazione fascicoli Persone Giuridiche Private: N. fascicoli dematerializzati/da dematerializzare   | 20%                   | 20%                       | 20%                   | Elaborazioni su dati |
| <b>APPRENDIMENTO E CRESCITA</b>   |   |                       |                           |                       |                      |
| Azione  | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato       |
| <b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>  |   |                       |                           |                       |                      |
| <b>Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività</b> | N. nuove procedure svolte in autonomia da ciascun collaboratore ufficio Albi, ruoli e servizi digitali  | 1                     | 1                         | 1                     | Balanced scorecard   |
| <b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>  |   |                       |                           |                       |                      |
| <b>Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera</b>                      | Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2024  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto      |

## SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO

| SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO  |  |                       |                           |                       |                    |
|--|--|-----------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------|
| Azione   | Indicatore   | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato     |
| <b>1.6 Tutela e trasparenza del mercato</b>  |  |                       |                           |                       |                    |
| <b>Vigilare sul mercato</b>  | N. giornate dedicate alle ispezioni metrologiche relative a strumenti con periodica già scaduta  | 5                     | 5                         | 5                     | Balanced scorecard |
|  | N. giornate dedicate alla vigilanza sugli organismi di ispezione che operano sui titolari metrici  | 5                     | 5                         | 5                     | Balanced scorecard |
| <b>Gestire gli utenti metrici</b>  | Realizzazione procedura per i sopralluoghi presso i titolari metrici   | -                     | -                         | 1                     | Balanced scorecard |
|  | Proseguimento campagna di sensibilizzazione rivolta ai titolari metrici iscritti all'elenco dedicato che risultano senza strumento                           | -                     | -                         | 31/12/2025            | Balanced scorecard |
|  | Utilizzo app impresa italia per campagne informative riguardanti attività dell'ufficio   | -                     | -                         | 2                     | Balanced scorecard |
| <b>Migliorare il processo sanzionatorio</b>  | Gestione dei verbali di accertamento connessi all'attribuzione del domicilio digitale d'impresa  | 100%                  | 70%                       | 100%                  | Balanced scorecard |
|  | Formulazione elenchi di imprese cui attribuire domicilia digitali  | -                     | -                         | 2                     |                    |
|  | Realizzazione nuova procedura di integrazione ProSA-Gedoc  | -                     | -                         | 1                     | GeDoc              |
|  | Percentuale delle ordinanze rifiutate dal Dirigente  | ≤5%                   | -                         | ≤5%                   | GeDoc              |
|  | Registrazione dei pagamenti relativi a sanzioni e accertamenti (F23) negli applicativi informatici (ProAC e ProSA) per il periodo novembre 2024-ottobre 2025 | 100%                  | 90%                       | 100%                  | Balanced scorecard |
| <b>Promuovere attività di assistenza, informazione, formazione e orientamento alle imprese sui temi ambientali</b> | Realizzazione di webinar in materia di transizione energetica, gestione dei rifiuti, gas fuorurati, mud, ecc.  | 6                     | 4                         | 4                     | Balanced scorecard |
|  | N. azioni di assistenza, formazione e informazione alle imprese sul RE.N.TR.I.   | -                     | -                         | 5                     | Balanced scorecard |
|  | N. azioni di promozione dello Sportello etichettatura (ad es. newsletter, seminari, ecc.)  | 2                     | 2                         | 2                     | Balanced scorecard |
| <b>SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI</b>  |  |                       |                           |                       |                    |
| Azione   | Indicatore   | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato     |
| <b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>  |  |                       |                           |                       |                    |
| <b>Assicurare la gestione per la qualità</b>   | Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto    |
| <b>APPRENDIMENTO E CRESCITA</b>  |  |                       |                           |                       |                    |
| Azione   | Indicatore   | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato     |
| <b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>   |  |                       |                           |                       |                    |
| <b>Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività</b>      | Acquisizione e sviluppo competenze da parte del personale di recente assunzione su tematiche inerenti la regolazione del mercato                             | 31/12/2024            | 3/9/2024                  | 1/5/2025              | Sistema Qualità    |
|  | Acquisizione competenze legate alla registrazione dei pagamenti eseguiti con F23 (entro giugno) e ai verbali di accertamento (entro dicembre)                | 2                     | 2                         | 3                     | Balanced scorecard |
|  | Acquisizione competenze riguardanti la Composizione Negoziata della Crisi d'impresa  | SI                    | SI                        | SI                    | Balanced scorecard |
|  | Momenti formativi per professionisti e imprese riguardanti il Codice della Crisi, con particolare riguardo alla Composizione Negoziata della Crisi d'Impresa | -                     | -                         | 3                     | Balanced scorecard |
| <b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>   |  |                       |                           |                       |                    |
| <b>Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera</b>                           | Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2024   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto    |

## SERVIZIO RISORSE FINANZIARIE

| SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI  |   |                       |                           |                       |  |
|---|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------|--|
| Azione  | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato   |
| <b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>                             |   |                       |                           |                       |  |
| Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive                         | Giorni medi di pagamento delle fatture e dei documenti passivi  | ≤20 gg                | -18                       | ≤20 gg                | CON 2.0  |
| Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza                | Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente/Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Elaborazioni su dati   |
| Assicurare la gestione per la qualità   | Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto  |
|   | Predisposizione nuova PO riguardante le attività di competenza dell'Ufficio   | -                     | -                         | 1                     | CON2 - MOPA  |
| <b>APPRENDIMENTO E CRESCITA</b>   |   |                       |                           |                       |  |
| Azione  | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato   |
| <b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>                            |   |                       |                           |                       |  |
| Gestione giuridico-economica del personale  | Approfondimento e applicazione del nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale non dirigente del comparto Funzioni Locali 2022-2024                                  | -                     | -                         | 31/12/2025            | SIPERT - CON2  |
|   | N. posizioni previdenziali gestite  | 15                    | 18                        | 15                    | Applicativo Inps   |
| <b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>                |   |                       |                           |                       |  |
| Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera | Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2024  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto  |
| <b>ECONOMICO-FINANZIARIA</b>  |   |                       |                           |                       |  |
| Azione  | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato   |
| <b>4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione</b>                      |   |                       |                           |                       |  |
| Emettere il ruolo per violazioni di pagamento del diritto annuale                 | Trasmissione ad Agenzia delle Entrate-Riscossione del ruolo relativo alle violazioni di pagamento del diritto annuale dovuto per l'anno 2023  | 30/11/2024            | 05/06/2024                | 30/11/2025            | Applicativi Diana/Disar - Anagrafe Tributaria e PuntoFisco Ag. Entrate |
| Migliorare la riscossione del diritto annuale                                     | Comunicazione stato di irregolarità delle società di capitale rilevata in fase di cancellazione e monitoraggio pagamenti per inibizione procedure sanzionatorie                       | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Applicativo IC Diana/Disar - Gedoc - SOL                               |
|   | Rinuncia alle quote di diritto, sanzioni e interessi, riferite a soggetti sottoposti a procedure concorsuali per riconciliazione dato Infocamere (DIANA) con i conti di credito da DA | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Applicativo IC Diana ed elenco formato excel                           |
|   | Rinuncia alle quote di diritto, sanzioni e interessi, riferite a pagamenti effettuati tardivamente senza la maggiorazione dello 0,40%   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Applicativo IC Diana ed elenco formato excel                           |
|   | Eliminazione dai conti di debito di quote di DA 2024, sanzioni e interessi  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Applicativo IC Diana - PuntoFisco Ag. Entrate - elenco formato excel   |
|   | Report mensili delle rendicontazioni esattoriali decadali per riscossione ruoli Diritto Annuale   | 12                    | 12                        | 12                    | MonitorEnti (AdER) - CON2 - INBIZ                                      |
|   | Controllo di regolarità delle posizioni partecipanti a bandi e iniziative camerale  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Applicativo IC Diana - Gedoc - SOL                                     |
|   | Valutazione impatto della riforma della riscossione introdotta dal D.L. 110/2024 e decisioni conseguenti al discarico automatico dei ruoli affidati all'Agente per la Riscossione     | -                     | -                         | SI                    | portale AdER - applicativi DIANA/DISAR                                 |
| Gestire in modo efficiente il ciclo attivo e passivo                              | Valutazione servizi dell'Ente sui quali introdurre sistema pagamento PAGOPA avanzato  | SI                    | SI                        | SI                    | CON2   |
| Monitorare l'andamento economico-finanziario                                      | Aggiornamento Piattaforma di Certificazione dei Crediti e verifica stock credito  | SI                    | SI                        | SI                    | Piattaforma CC   |
|   | Statistiche generali ciclo passivo trimestrali per Area   | 4                     | 4                         | 4                     | CON2   |
|   | Giorni medi per la regolarizzazione contabile degli incassi   | 20                    | 15                        | 15                    | CON2   |
|   | Gestione Progetti Strategici finanziati dall'integrazione del 20% del DA - Rendicontazione della seconda annualità del triennio 2023/2025: n. comunicazioni e aggiornamenti           | 6                     | 6                         | 6                     | CON2 - Piattaforma Unioncamere   |
|   | Gestione Progetti Strategici finanziati dall'integrazione del 20% del DA- predisposizione atti per richiesta autorizzazione nuovo triennio 2026/2028                                  | -                     | -                         | SI                    | CON2 - Unioncamere - GDEL - GDOC                                       |
|   | Controllo dei costi dei processi dell'Ente anno 2024 in collaborazione con Unioncamere e applicazione nuova mappa dei processi  | 30/09/2024            | 08/07/2024                | 31/07/2024            | CON2 - Piattaforma Unioncamere   |
|   | Applicazione operativa delle novità fiscali, previdenziali in materia di trattamento economico del personale derivanti dalla legge di bilancio 2025                                   | SI                    | SI                        | SI                    | SIPERT - CON2 - applicativi Agenzia delle Entrate e INPS               |
|   | Adempimenti di gestione del trattamento economico conseguenti al rinnovo degli Organi e relativi obblighi fiscali e previdenziali   | SI                    | SI                        | SI                    | SIPERT - CON2  |

**SERVIZIO RISORSE UMANE E GESTIONE PARTECIPAZIONI**

| SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI   |  |                       |                           |                       |                      |
|--|--|-----------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------|
| Azione   | Indicatore   | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato       |
| <b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>  |  |                       |                           |                       |                      |
| <b>Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza</b>  | Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente/Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente                       | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Sito web             |
| <b>Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo</b>   | Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto      |
| APPRENDIMENTO E CRESCITA   |  |                       |                           |                       |                      |
| Azione   | Indicatore   | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato       |
| <b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>   |  |                       |                           |                       |                      |
| <b>Valorizzare le professionalità interne</b>  | N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa anno in corso/N. di dipendenti in servizio   | 90%                   | 98%                       | 90%                   | Elaborazioni su dati |
|  | N. giornate/uomo dedicate alla formazione del personale nell'anno  | 320                   | 479                       | 330                   | Elaborazioni su dati |
| <b>Gestione giuridico-economica del personale</b>  | Individuazione dei profili di competenza declinati per posizione di lavoro   | -                     | -                         | 30/04/2025            | Balanced scorecard   |
|  | Gestione procedure di assunzione del personale in attuazione del PIAO 2025 e del Piano occupazionale annuale                                 | 31/12/2024            | 31/12/2024                | 100%                  | Balanced scorecard   |
|  | Implementazione dello stato matricolare in HR Desk   | -                     | -                         | 30/09/2025            | Applicativo HR Desk  |
|  | Messa a regime utilizzo del nuovo applicativo per la gestione delle trasferte  | -                     | -                         | 30/06/2025            | Applicativo Ysel     |
|  | Messa a regime utilizzo HR Desk per la gestione della formazione   | -                     | -                         | 30/06/2025            | Applicativo HR Desk  |
|  | Gestione procedura per il rinnovo della RSU  | -                     | -                         | 30/04/2025            | Elaborazioni su dati |
|  | N. posizioni previdenziali gestite   | 15                    | 18                        | 15                    | Elaborazioni su dati |
| Approfondimento e applicazione del nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale non dirigente del comparto Funzioni Locali 2022-2024 | -  | -                     | 31/12/2025                | Elaborazioni su dati  |                      |
| <b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>   |  |                       |                           |                       |                      |
| <b>Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi</b>  | Percentuale di dipendenti formati su soft skills: n. dipendenti formati/N. di dipendenti da formare  | 50%                   | 50%                       | 50%                   | Elaborazioni su dati |
|  | Percentuale di dipendenti formati su skills digitali: n. dipendenti formati/N. di dipendenti da formare                                      | 50%                   | 65%                       | 30%                   | Elaborazioni su dati |
|  | Percentuale di dipendenti formati per operare da remoto: n. dipendenti formati/N. di dipendenti in lavoro agile                              | 90%                   | 95%                       | 90%                   | Elaborazioni su dati |
| <b>Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera</b>   | Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2024   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto      |
| ECONOMICO-FINANZIARIA  |  |                       |                           |                       |                      |
| Azione   | Indicatore   | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato       |
| <b>4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione</b>   |  |                       |                           |                       |                      |
| <b>Gestire il portafoglio partecipazioni</b>   | Monitoraggio andamento di gestione delle partecipate, attuazione indirizzi di razionalizzazione, predisposizione revisione periodica annuale | 3                     | 3                         | 3                     | Balanced scorecard   |
|  | Aggiornamento schede informative delle società partecipate   | -                     | -                         | 14                    | Balanced scorecard   |

**SERVIZIO RISORSE STRUMENTALI**

| SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI   |   |                       |                           |                       |                      |
|--|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------|
| Azione   | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato       |
| <b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>  |   |                       |                           |                       |                      |
| Gestire l'infrastruttura di rete e le postazioni di lavoro   | Razionalizzazione postazioni di lavoro mediante potenziamento hardware e aggiornamento software   | 10                    | 83                        | 40                    | Balanced scorecard   |
|  | Sostituzione apparecchiature di rete (parti attive) di collegamento postazioni di lavoro Palazzo dei Contratti con rete nazionale di Infocamere   | -                     | -                         | 30/06/2025            | Balanced scorecard   |
|  | studio per ammodernamento cablaggio rete secondo e terzo piano Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni   | -                     | -                         | 100%                  | Balanced scorecard   |
| Presidio sulla normativa privacy -Regolamento UE 2016/679  | N. informative privacy e nomine responsabili esterni del trattamento dei dati predisposte/da predisporre  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Informative          |
| Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza                                     | Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente/Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Elaborazioni su dati |
| Assicurare la gestione per la qualità  | Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto      |
| <b>APPRENDIMENTO E CRESCITA</b>  |   |                       |                           |                       |                      |
| Azione   | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato       |
| <b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>   |   |                       |                           |                       |                      |
| Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività | Affiancamenti e formazione trasversale per trasferimento conoscenze attività del Servizio Risorse strumentali (es. gestione contratti e del ciclo passivo/attivo, gestione concessione sale, e manutenzioni)  | 30/11/2024            | 30/11/2024                | 30/11/2025            | Balanced scorecard   |
| <b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>                                     |   |                       |                           |                       |                      |
| Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera                      | Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2024  | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto      |
| <b>ECONOMICO-FINANZIARIA</b>   |   |                       |                           |                       |                      |
| Azione   | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025 | Fonte del dato       |
| <b>4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione</b>   |   |                       |                           |                       |                      |
| Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi  | Progetto: Riqualificazione impianto di climatizzazione parte piano terra, secondo e terzo della sede camerale   | 100%                  | 100%                      | 100%                  | Scheda progetto      |
|  | Progetto: Relamping e rifacimento impianto rilevazioni fumi sede camerale   | -                     | -                         | 100%                  | Scheda progetto      |
|  | Riqualificazione piano interrato, terra e ammezzato Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni: valutazioni circa la fattibilità della realizzazione di un progetto di sistema con Visit Bergamo finalizzato a realizzare un punto di attrattività legato alle eccellenze eno-agroalimentari territoriali | -                     | -                         | 31/5/2025             |                      |
| Gestire in modo efficiente le acquisizioni come previsto dal codice dei contratti                      | Adeguamento operativo alle previsioni del D.Lgs. 36/2023 e s.m.i. con riferimento alla digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti e al correttivo approvato il 31/12/2024   | -                     | -                         | 31/12/2025            |                      |
|  | Predisposizione regolamento per incentivi alle funzioni tecniche ai sensi dell'art. 45 del D.Lgs. 36/2023 e s.m.i.  | -                     | -                         | 30/4/2025             |                      |

## AZIENDA SPECIALE

| SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO   |   |                       |                           |   |  |
|---|---|-----------------------|---------------------------|---|--|
| Azione  | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025                     | Fonte del dato                             |
| <b>1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa</b>   |   |                       |                           |   |  |
| <b>Diffondere la cultura dell'internazionalizzazione e rafforzare la competitività internazionale delle imprese</b>         | N. di attività formative realizzate in collaborazione con NIBI Nuovo Istituto di Business Internazionale  | 2                     | 3                         | 2   | Registri attività                          |
| <b>Creazione e rafforzamento di collaborazioni con partner europei per lo sviluppo di progetti transnazionali</b>           | N. di iniziative realizzate nell'ambito di progetti europei   | -                     | -                         | 1   | Registri attività                          |
| <b>Rafforzare le competenze delle imprese in tema di valutazione finanziaria e prevenzione della crisi di impresa</b>       | Incremento delle imprese che aderiscono alla proposta 2025 rispetto al numero di imprese aderenti nel 2024  | -                     | -                         | 10%                                       | Elenco imprese                             |
| <b>Supportare lo startup d'impresa ampliando i servizi a favore dei partecipanti al progetto Incubatore d'Impresa</b>       | N. di aspiranti imprenditori o startup incubate/N. di posti disponibili nell'Incubatore d'Impresa   | 80%                   | 80%                       | 80%                                       | Elenco imprese incubate                    |
|   | N. di schede Teseo a supporto dell'avvio di impresa realizzate  | 2                     | 1                         | 2   | Elaborazioni su dati                       |
|   | Progettazione e promozione di proposte formative da realizzarsi a livello nazionale nell'ambito del progetto SNI  | -                     | -                         | 2   | Elaborazioni su dati                       |
| <b>Favorire la formazione e l'aggiornamento professionale di disoccupati e degli occupati delle imprese del territorio</b>  | N. di percorsi formativi realizzati nell'ambito dei Patti Territoriali  | -                     | -                         | 3   | Registri attività/<br>Elaborazione su dati |
| <b>1.3 Transizione digitale e ecologica</b>   |   |                       |                           |   |  |
| <b>Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione</b>             | Progetto: Doppia transizione digitale ed ecologica  | 100%                  | 100%                      | 100%                                      | Scheda progetto                            |
|   | Livello medio di maturità digitale generale delle imprese   | -                     | 2,94 (dato 2023)          | monitoraggio                              | Test di autovalutazione Selfie 4.0         |
|   | Variazione del profilo di maturità digitale delle imprese   | -                     | +7% (dato 2023)           | monitoraggio                              | Test di autovalutazione Selfie 4.0         |
| <b>Promuovere la cultura dell'innovazione e la valorizzazione della proprietà intellettuale</b>                             | Attivazione di sportelli di primo orientamento rivolti alle imprese sui temi dei materiali innovativi e delle tecnologie di progettazione (progetto Matech)                     | 4                     | 3                         | 4   | Registri attività                          |
|   | Realizzazione di attività formative, seminari e/o laboratoriali in ambito di ESG  | 5                     | 6                         | 5   | Registri attività                          |
|   | Realizzazione di attività formative/seminari in collaborazione con ECOCERVED  | 3                     | 5                         | 3   | Registri attività                          |
|   | Organizzazione di desk tematici per le imprese e gli stakeholder sui temi della transizione energetica e delle CER  | -                     | -                         | 2   | Registri attività                          |
|   | N. di utenti coinvolti nella partecipazione alle attività formative, consulenziali e di sportello nel progetto Proprietà intellettuale anno x / N. di utenti coinvolti anno x-1 | 1                     | 1                         | 1   | Elaborazioni su dati                       |
| <b>1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro</b>   |   |                       |                           |   |  |
| <b>Realizzare iniziative per l'orientamento al lavoro e alle professioni</b>  | Progetto: Formazione Lavoro   | 100%                  | 100%                      | 100%                                      | Scheda progetto                            |
| <b>Attuare l'indagine del progetto Excelsior per l'analisi delle previsioni di assunzioni e di fabbisogni delle imprese</b> | Indagine Excelsior: presa in carico di una quota di imprese assegnate   | 100%                  | 100%                      | In attesa dell'indicatore da parte di UCN | Elaborazioni su dati                       |
|   | Indagine Excelsior: iniziative realizzate singolarmente o in rete con altre istituzioni   | 10                    | 116                       | In attesa dell'indicatore da parte di UCN | Elaborazioni su dati                       |
|   | Indagine Excelsior: giovani coinvolti nelle iniziative realizzate   | 800                   | 2103                      | In attesa dell'indicatore da parte di UCN | Elaborazioni su dati                       |
| <b>APPRENDIMENTO E CRESCITA</b>   |   |                       |                           |   |  |
| Azione  | Indicatore  | Risultato Atteso 2024 | Risultato Consuntivo 2024 | Risultato Atteso 2025                     | Fonte del dato                             |
| <b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>  |   |                       |                           |   |  |
| <b>Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera</b>                                    | Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2024  | 100%                  | 100%                      | 100%                                      | Scheda progetto                            |

### Allegato 3. Aree di rischio

| <b>AREE DI RISCHIO (e relativi processi)</b>   |  |
|--|--|
| <b>A) Acquisizione e gestione del personale</b>  |  |
| A.1  | Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, selezioni interne                              |
| A.2  | Assegnazione e rinnovo incarichi di responsabilità (Dirigenziali, Elevate qualificazioni e altre responsabilità)         |
| A.3  | Attivazione forme di lavoro flessibili /atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti)                                      |
| A.4  | Trattamento giuridico del personale  |
| A.5  | Trattamento economico del personale  |
| <b>B) Contratti pubblici</b>   |  |
| B.1  | Affidamento lavori, servizi e forniture ai sensi dell'art. 50 del D.Lgs. 36/2023   |
| B.2  | Acquisti   |
| B.3  | Verifica corretta esecuzione dei lavori, servizi e forniture   |
| B.4  | Servizi di sede e patrimonio immobiliare   |
| <b>C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario</b> |  |
| C.1  | Gestione del Registro delle Imprese, Albi ed Elenchi   |
| C.2  | Procedure abilitative  |
| C.3  | Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello  |
| C.4  | Operazioni d'ufficio   |
| C.5  | Registro Nazionale dei protesti  |
| C.6  | Servizi certificativi per l'export   |
| C.7  | Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione                                 |
| C.8  | Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche   |
| C.9  | Altri servizi connessi all'agenda digitale   |
| C.10   | Gestione SUAP rivolti alla PA  |
| C.11   | Tutela della proprietà industriale   |
| <b>D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario</b>      |  |
| D.1  | Programmazione, gestione ed erogazione di contributi e altre forme di sostegno finanziario alle imprese nei vari settori |
| D.2  | Erogazione di contributi a organismi diversi e patrocini camerali  |
| <b>E) Area sorveglianza e controlli</b>  |  |
| E.1  | Metrologia legale  |
| E.2  | Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti   |
| E.3  | Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato   |
| E.4  | Accertamenti violazioni amministrativi RI, REA e AIA   |
| E.5  | Sanzioni amministrative  |

|           |   |
|-----------|---|
| <b>n.</b> | <b>F) Risoluzione delle controversie</b>  |
| 1         | F.1 Servizi di arbitrato  |
| 2         | F.2 Servizi di mediazione e conciliazione   |
| 3         | F.3 Composizione negoziata della crisi d'impresa  |
| <b>n.</b> | <b>G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio</b>  |
| 1         | G.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli  |
| 2         | G.2 Patrimonio  |
| 3         | G.3 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerali  |
| <b>n.</b> | <b>H) Incarichi e nomine. Le nomine arbitro, mediatore ed esperto composizione negoziata sono stati inseriti e valutati nei processi relativi alla Risoluzione delle controversie dell' Area di rischio F</b> |
| 1         | H.1 Nomina arbitro, mediatore ed esperto composizione negoziata sono stati inseriti e valutati nei processi relativi alla Risoluzione delle controversie Area di rischio F                                    |

## La mappatura dei processi camerali

Il Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (P.T.P.C.T.) è adottato dalla Camera di Commercio di Bergamo con la funzione di fornire una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e stabilire gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio, nonché di integrare tali interventi all'interno dei principi di trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni come riformulate alla luce del D.Lgs. n. 97/2016. E' stata pertanto avviata la mappatura dei processi, che consiste nell'individuazione del processo, delle sue fasi e attività, nonché delle responsabilità ad essi legati al fine di individuare le aree a più alta sensibilità al rischio, programmando gli interventi di contenimento del rischio e scegliendoli, anche fra quelli indicati dalla stessa normativa, che sono stati ritenuti più idonei alla mitigazione del rischio. Considerando il rischio corruttivo, si è proceduto ad escludere i processi non ritenuti significativamente passibili di fatti corruttivi. Inoltre, a seguito della certificazione UNI EN ISO 9001:2008 dell'Ente il Sistema Qualità definisce:

- modalità operative, funzionali, comportamentali, gestionali, di verifica e controllo;
- modalità di conduzione del processo di erogazione del servizio e del controllo dello stesso;
- gestione delle verifiche ispettive interne, delle non conformità e delle azioni correttive, preventive e di miglioramento;
- identificazione e modalità di gestione dei documenti di registrazione;
- responsabilità in coerenza con i requisiti dell'organizzazione;
- standard di erogazione del servizio.

In presenza della nuova norma ISO 9001:2015, in vigore da settembre 2018, che ha introdotto l'analisi del rischio nei processi, l'Ente ha intrapreso il percorso di adeguamento per una nuova certificazione, programmandola ed estendendola ad alcune attività ed uffici non ancora certificati. La gestione dei rischi, infatti, come approccio sistematico alla prevenzione, diventa elemento fondamentale della nuova norma che stabilisce, per tutti i processi, l'individuazione, la valutazione e la gestione del rischio in un'ottica di miglioramento continuo per il raggiungimento degli obiettivi del Sistema qualità. L'Ente ha così ottenuto nel 2020 il rilascio del Certificato di conformità del "**Sistema di Gestione Qualità Applicato**" ai requisiti previsti dalla norma UNI EN ISO 9001:2015, certificato confermato nel corso del 2023 in esito a verifica ispettiva dell'ente incaricato.

Uno degli elementi portanti del P.T.P.C.T., in base alla normativa vigente e alle indicazioni contenute nel P.N.A. e nei suoi aggiornamenti è rappresentato dall'analisi dei processi per l'individuazione dei possibili rischi di *maladministration* e la conseguente definizione di misure di prevenzione, cioè di misure di mitigazione del rischio: tali misure si distinguono in "obbligatorie", perché contenute in prescrizioni normative, e "ulteriori", caratterizzate, invece, da una valenza organizzativa, incidenti sulla singola unità responsabile del processo interessato o, trasversalmente, sull'intera organizzazione.

Ai fini dell'aggiornamento del P.T.P.C.T., il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza promuove, un'azione di estensione e approfondimento dell'attività di analisi e mappatura dei rischi e dei processi in esso descritti, proseguendo il lavoro svolto già negli anni precedenti. Il lavoro ha portato a:

- confermare, a fronte di un più approfondito esame, i contenuti delle analisi iniziali che hanno permesso di elaborare e approvare l'attuale P.T.P.C.T.;
- attivare la mappatura progressiva di tutti i processi e individuare, se ritenuto opportuno e in logica incrementale rispetto al lavoro svolto nelle analisi iniziali, nuove tipologie di processi, relativi rischi e fattori abilitanti;
- per ogni processo/fase/attività, proporre misure obbligatorie e ulteriori;
- per ogni processo/fase/attività a rischio, proporre la valutazione del rischio secondo la metodologia definita dal P.T.P.C.T. di seguito descritta.

Le logiche legate all'utilizzo delle schede di rilevazione dei rischi di processo partono dalle indicazioni del P.N.A. e dei suoi aggiornamenti, che prevedono di utilizzare i relativi allegati operativi per tener traccia di una serie di variabili utili alla gestione del rischio.

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 P.N.A. 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 P.T.P.C.T.. 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.).

Inoltre sono stati individuati:

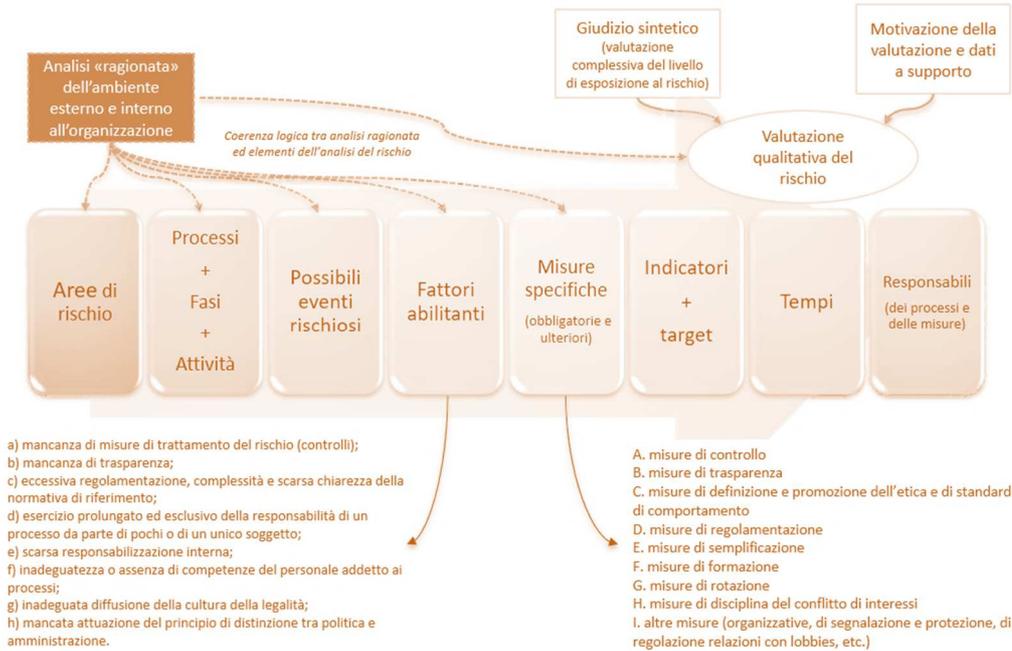
- per ciascun rischio, i fattori abilitanti: a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli); b) mancanza di trasparenza; c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento; d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo 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.

La valutazione del rischio prende spunto dalle indicazioni del nuovo PNA 2019 per la valutazione del grado di rischio dei propri processi. Si è deciso, quindi, di adeguare l'analisi alle indicazioni del PNA 2019 in merito alla Motivazione della misurazione applicata; a fianco di ogni misurazione e fascia di giudizio si riporta un elemento qualitativo di analisi che permette di comprendere il percorso logico seguito. Di seguito un esempio di schema:

| Giudizio sintetico<br>(valutazione complessiva<br>del livello di esposizione<br>al rischio) | Motivazione della misurazione applicata e dati a<br>supporto   |
|---|--|
| <b>Medio-Alto</b>   | Con riferimento a tale processo, il grado di rischio risulta Medio-Alto poiché, considerati i rischi individuati e i fattori abilitanti (mancanza di trasparenza e scarsità di controlli), si tratta di un processo complesso, nel quale sono presenti interessi economici, elevata discrezionalità e impatti significativi sull'immagine della Camera. La Camera adotta opportunamente misure di trasparenza e controllo in fasi caratteristiche del processo analizzato, seguendone le specificità delle fasi. |

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 modello che ne discende è di seguito sinteticamente rappresentato:



## Individuazione, valutazione e trattamento del rischio

Per la realizzazione del Piano 2024-2026 è stata seguita la metodologia definita da Unioncamere, alla luce di quanto previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione, che ha condotto all'elaborazione del registro dei rischi.

La modalità operativa prevede elenchi a discesa contenenti i valori ammissibili rispetto alle declaratorie, su scale omogenee da 1 a 5 per ciascuna declaratoria. In merito al calcolo del rischio, la moltiplicazione dei valori medi di probabilità e di impatto determina un valore che rappresenta il rischio potenziale. A questo valore viene poi moltiplicato l'effetto dei controlli, determinando il rischio residuo (elemento richiesto nel PNA 2019). Tale valore finale rappresenta il giudizio sintetico al quale è associabile una fascia di rischio. Al fine di seguire le indicazioni di ANAC, le declaratorie dei fattori di probabilità rispecchiano i KRI (Indicatori chiave di rischio) proposti dall'All.1 al PNA 2019. In merito al calcolo del rischio, vi sono 5 fattori di probabilità, 5 fattori di impatto e i controlli utilizzati come fattore "correttivo" del rischio, che porta il rischio potenziale a un valore di rischio residuo. Inoltre per andare incontro alle richieste di ANAC nel nuovo PNA 2019, si è optato per aggiungere alla valutazione anche una motivazione della valutazione.

L'Ente, quindi, ha attuato un'attenta valutazione dei rischi di corruzione derivanti dall'esercizio della propria attività istituzionale e dai processi di supporto ad essa collegati.

### Le aree di rischio e le relative schede

Le aree di rischio obbligatorie, cui assicurare i livelli essenziali di trasparenza, e comuni a tutte le Pubbliche Amministrazioni, sono individuate dalla normativa e dal P.N.A, con particolare riferimento ai procedimenti:

- A. Acquisizione e progressione del personale;
- B. Contratti pubblici;
- C. Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- D. Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.

Per le aree, individuate a rischio corruzione, sono state predisposte specifiche schede che, per ciascun processo ed eventuale sotto-processo, indicano i rischi, obiettivi, misure, responsabilità e tempi (allegato 1). Il documento descrive la struttura organizzativa in cui è svolta l'attività ed i processi coinvolti; il tipo di rischio, per ciascuna attività istituzionale e di supporto, identificato attraverso una

breve descrizione; le caratteristiche del rischio, in termini di probabilità e impatto; il tipo di risposta che si pensa possa essere attivata. Inoltre sono stati pianificati:

- interventi di mitigazione sulle aree individuate ad elevata probabilità ed impatto;
- utilizzo di tutte le strumentazioni e le competenze di cui già si dispone;
- interventi di monitoraggio su le aree per validare le misurazioni del rischio.

Oltre le quattro Aree di rischio obbligatorie per tutte le pubbliche amministrazioni sono state individuate altre due Aree specifiche per la Camera di commercio di Bergamo, Area E: Sorveglianza e controlli e Area F: Risoluzione delle controversie, nonché come Area generale si è aggiunta l'Area G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio. Le attività individuate, sulla base anche delle indicazioni formulate da Unioncamere, tra quelle da inserire nel piano predisposto per questo anno sono le seguenti:

A. Area: Acquisizione e progressione del personale:

- Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, selezioni interne
- Assegnazione e rinnovo incarichi dirigenziali, Posizioni Organizzative e Alte Professionalità
- Trattamento giuridico del personale
- Trattamento economico del personale

B. Area: Contratti pubblici:

- Affidamento lavori, servizi e forniture ai sensi dell'art. 50 del D. Lgs. 36/2023.
- Acquisti
- Verifica corretta esecuzione dei lavori, servizi e forniture
- Servizi di sede e patrimonio immobiliare

C. Area: Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato per il destinatario:

- Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA
- Procedure abilitative
- Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello
- Operazioni d'Ufficio
- Registro nazionale dei Protesti
- Servizi certificativi per l'export
- Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione
- Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche
- Altri servizi connessi all'agenda digitale: rilascio e promozione dello SPID
- Gestione SUAP rivolti alla PA
- Tutela della proprietà industriale.

D. Area: Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario:

- Programmazione, gestione ed erogazione di contributi e altre forme di sostegno finanziario alle imprese nei vari settori
- Erogazione di contributi a organismi diversi e patrocini camerali.

E. Area: Sorveglianza e controlli

- Metrologica legale
- Vigilanza sicurezza prodotti e settori
- Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblica
- Accertamento violazioni amministrative RI (in favore dell'Erario), REA e AIA (in favore della CCIAA)
- Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81.

F. Area: Risoluzione delle controversie:

- Servizi di arbitrato
- Servizi di mediazione e conciliazione
- Composizione negoziata della crisi d'impresa.

G. Area: Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio:

- Incasso diritto annuale e gestione ruoli
- Patrimonio
- Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerati.

Tutte le attività sopra indicate sono state attentamente valutate e monitorate, individuando le possibili azioni da effettuare per ridurre i rischi di corruzione. Partendo dalla rilevazione delle modalità di svolgimento di tale attività, sono state indicate le misure più idonee per ridurre i rischi, nell'ambito delle tipologie individuate nel registro, ponendo l'attenzione alla gestione delle procedure e alla formazione del personale sui temi dell'etica e diffondendo la cultura dell'integrità.

## Allegato 4. Schede del rischio

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al qu

Scheda rischio AREA A

A) Acquisizione e gestione del personale

Grado di rischio

Valore del rischio

MONITORAGGIO

VALUTAZIONE

RR

1

PROCESSO

A.1 Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, selezioni interne

RESPONSABILE di processo

Dirigente Area Gestione Risorse

Rischio di processo

Basso

3,3

**MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:** Il grado di rischio residuo risulta basso, poiché considerati i rischi evidenziati e i fattori abilitanti individuati come la mancanza di trasparenza o delle misure di controllo e l'inadeguatezza di preparazione del personale, si tratta di una fase molto vincolata con minimi livelli di discrezionalità e con chiare attribuzioni di responsabilità all'interno dell'amministrazione. La Camera adotta opportunamente misure di trasparenza e di controllo oltre che di formazione di competenze al personale addetto e di organizzazione del lavoro. Le misure adottate fino ad ora risultano molto efficaci nella neutralizzazione del rischio potenziale determinando un basso rischio residuo.

Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo

| FASE  | Attività  | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)   | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)                        | OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)                  | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina) | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |
|---|---|---|--|--|---|--|---|-------------------------|--|--|--|
| Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, selezioni interne | Pianificazione dei fabbisogni di risorse umane ed avvio selezione | RA.22 Individuazione di fabbisogni quantitativamente e qualitativamente non coerenti con la mission dell'ente   | b) mancanza di trasparenza   | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO1 - trasparenza   | O  | B. misure di trasparenza                            | Attuazione della misura | SI   | Entro il 31.01 di ogni anno                  | Responsabile del servizio  |
| --  | Elaborazione e pubblicazione del bando di selezione               | RA.01 inserimento nel bando di criteri/clausole deputate a favorire soggetti predeterminati   | b) mancanza di trasparenza   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO1 - trasparenza   | O  | B. misure di trasparenza                            | Pubblicazione del bando | SI   | Tempestivo                                   | Responsabile del servizio  |
| --  | --  | RA.03 diffusione di informazioni relative al bando prima della pubblicazione  | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO2 - codice di comportamento dell'ente   | O  | D. misure di regolamentazione                       | Attuazione della misura | SI   | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | Ricezione ed analisi domande di partecipazione                    | RA.14 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata  | l) carenza di controlli  | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                             | Attuazione della misura | SI   | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | Nomina ed insediamento della commissione esaminatrice             | RA.02 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione   | b) mancanza di trasparenza   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | --  | O  | B. misure di trasparenza                            | Attuazione della misura | SI   | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --  | RA.11 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse                                     | b) mancanza di trasparenza   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse  | O  | H. misure di disciplina del conflitto di interessi  | Attuazione della misura | SI   | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --  | RA.12 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra i soggetti con potere decisionale o compiti di valutazione e i candidati | b) mancanza di trasparenza   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse  | O  | H. misure di disciplina del conflitto di interessi  | Attuazione della misura | SI   | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | Espletamento prove di verifica e stesura della graduatoria        | RA.16 valutazioni della commissione volte a favorire soggetti predeterminati  | b) mancanza di trasparenza   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO1 - trasparenza   | O  | B. misure di trasparenza                            | Attuazione della misura | SI   | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | Attivazione procedure di mobilità in entrata                      | RA.01 inserimento nel bando di criteri/clausole deputate a favorire soggetti predeterminati   | b) mancanza di trasparenza   | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | Adozione di terminologie chiare e il più possibili univoche (riduzione dei margini di ambiguità)                | U  | B. misure di trasparenza                            | Attuazione della misura | SI   | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --  | RA.08 brevità strumentale del periodo di pubblicazione del bando  | l) carenza di controlli  | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | D.Lgs. 165/2001 - art. 35 Reclutamento del personale  | O  | A. misure di controllo                              | Attuazione della misura | SI   | continua                                     | Responsabile del servizio  |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

|   |                 |  |                                 |                                 |  |                     |   |     |
|---|-----------------|--|---------------------------------|---------------------------------|--|---------------------|---|-----|
| 2 | <b>PROCESSO</b> | A.2 Assegnazione e rinnovo incarichi di responsabilità (Dirigenziali, Elevate qualificazioni e altre responsabilità) | <b>RESPONSABILE di processo</b> | Dirigente Area Gestione Risorse |  | Rischio di processo | <b>Basso</b>  | 2,9 |
|   |                 |  |                                 |                                 |  |                     | <b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Il grado di rischio risulta basso, poiché considerati i rischi evidenziati e i fattori abilitanti individuati come la mancanza di trasparenza e l'inadeguata diffusione della legalità, si tratta di una fase di processo semplice con chiare responsabilità all'interno dell'amministrazione e con la fase decisionale del processo mediamente vincolata. La Camera adotta opportunamente misure di trasparenza e di promozione dell'etica tra il personale camerato. Le misure adottate fino ad ora risultano molto efficaci alla neutralizzazione del rischio potenziale e determinano un basso rischio residuo. |     |

| Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo |          |  |  |  |   |  |  |                         |  |  |  |
|---|----------|--|--|--|---|--|--|-------------------------|--|--|--|
| FASE  | Attività | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)  | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)  | OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)                  | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare dal menù a tendina) | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |
| Assegnazione e rinnovo incarichi dirigenziali, Posizioni Organizzative e Alte Professionalità | --       | RA.01 inserimento nel bando di criteri/clauseole deputate a favorire soggetti predeterminati | b) mancanza di trasparenza   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO1 - trasparenza   | O  | B. misure di trasparenza                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --       | RA.02 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione                        | e) scarsa responsabilizzazione interna   | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | entro dicembre 2023                          | Responsabile del servizio  |
| --  | --       | RA.06 alterazione della graduatoria  | b) mancanza di trasparenza   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO1 - trasparenza   | O  | B. misure di trasparenza                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --       | RA.07 formulazione di criteri di valutazione non adeguatamente e chiaramente definiti        | b) mancanza di trasparenza   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO1 - trasparenza   | O  | B. misure di trasparenza                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --       | RA.09 inadeguata pubblicità degli esiti della selezione                                      | c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | entro dicembre 2023                          | Responsabile del servizio  |
| --  | --       | RA.14 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata     | l) carenza di controlli  | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | entro dicembre 2023                          | Responsabile del servizio  |
| --  | --       | RA.17 motivazione incongrua del provvedimento  | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi                   | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO2 - codice di comportamento dell'ente   | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | entro dicembre 2023                          | Responsabile del servizio  |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

3

|  |   |                                 |                                 |  |                            |              |   |     |
|--|---|---------------------------------|---------------------------------|--|----------------------------|--------------|---|-----|
| <b>PROCESSO</b>  | A.3 Attivazione forme di lavoro flessibili /atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti) | <b>RESPONSABILE di processo</b> | Dirigente Area Gestione Risorse |  | <i>Rischio di processo</i> | <b>Basso</b> | ● | 2,9 |
| <p><b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Il grado di rischio risulta basso, poiché considerati i rischi evidenziati e i fattori abilitanti individuati come la mancanza di trasparenza e l'inadeguata diffusione della legalità, si tratta di una fase di processo semplice con chiare responsabilità all'interno dell'amministrazione e con la fase decisionale del processo mediamente vincolata. La Camera adotta opportunamente misure di trasparenza e di promozione dell'etica tra il personale camerale. Le misure adottate fino ad ora risultano molto efficaci alla neutralizzazione del rischio potenziale e determinano un basso rischio residuo.</p> |   |                                 |                                 |  |                            |              |   |     |

| Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo |  |   |  |  |  |  |   |                         |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|--|---|-------------------------|--|--|--|
| FASE  | Attività   | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)   | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)                        | OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)    | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)  | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina) | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |
| Attivazione forme di lavoro flessibili /atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti)           | Formalizzazione del contratto/convenzione  | RA.22 Individuazione di fabbisogni quantitativamente e qualitativamente non coerenti con la mission dell'ente | b) mancanza di trasparenza   | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione | MO1 - trasparenza  | O  | B. misure di trasparenza                            | Attuazione della misura | Si   | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | Attivazione contratti con amministrazione di destinazione e scambio di documenti | RA.15 mancata o insufficiente verifica della coerenza della documentazione presentata                         | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione | MO11 - formazione del personale  | O  | F. misure di formazione                             | Attuazione della misura | Si   | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --   | --  | --   | --   | MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne | U  | D. misure di regolamentazione                       | Attuazione della misura | Si   | continua                                     | Responsabile del servizio  |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

|   |  |   |   |  |  |   |   |                         |   |   |   |
|---|--|---|---|--|--|---|---|-------------------------|---|---|---|
| 4   | <b>PROCESSO</b>  |   | A.4 Trattamento giuridico del personale   |  | <b>RESPONSABILE di processo</b>  |   | Dirigente Area Gestione Risorse                             |                         | Rischio di processo <b>Basso</b> ● 3,8            |   |   |
|   | <b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Il grado di rischio risulta basso, poiché considerati i rischi evidenziati e i fattori abilitanti individuati come la scarsa responsabilizzazione interna e l'esercizio prolungato della responsabilità di una fase da parte di pochi soggetti, si tratta di una fase di processo mediamente complesso con chiare responsabilità all'interno dell'Amministrazione e un grado di discrezionalità del decisore del processo del tutto vincolato. La Camera adotta opportunamente misure di regolamentazione oltre che misure di formazione per il personale addetto. Le misure adottate fino ad ora unitamente all'assenza di precedenti casi di mala amministrazione sono in grado di ridurre in modo molto efficace il rischio residuo rendendolo basso. |   |   |  |  |   |   |                         |   |   |   |
| Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo |  |   |   |  |  |   |   |                         |   |   |   |
| <b>FASE</b>   | <b>Attività</b>  | <b>POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)</b>  | <b>Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)</b>  | <b>OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)</b>            | <b>MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)</b> | <b>Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)</b> | <b>Tipologia di misura (selezionare dal menù a tendina)</b> | <b>INDICATORE</b>       | <b>Target (Valore desiderato dell'indicatore)</b> | <b>TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure</b> | <b>RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)</b> |
| Trattamento giuridico del personale   | Tenuta fascicoli personali e stati matricolari dei dipendenti e gestione procedimenti concernenti status, diritti e doveri dei dipendenti: aspettative, congedi parentali, diritti sindacali, concessioni part time, etc.  | RA.23 Mancato inserimento nel fascicolo di documenti  | e) scarsa responsabilizzazione interna  | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO11 - formazione del personale  | O   | F. misure di formazione                                     | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |
| --  | Procedimenti disciplinari  | RA.11 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse | c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento                      | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse   | O   | H. misure di disciplina del conflitto di interessi          | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |
| --  | --   | RA.24 Mancato rispetto delle procedure previste per la contestazione al dipendente della violazione                     | l) carenza di controlli   | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO2 - codice di comportamento dell'ente  | O   | D. misure di regolamentazione                               | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |
| --  | Determinazione trattamenti accessori (fondo del personale dirigenziale e non)  | RA.25 Eccessiva discrezionalità nell'assegnazione delle indennità   | b) mancanza di trasparenza  | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO1 - trasparenza  | O   | D. misure di regolamentazione                               | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |
| --  | --   | --  | l) carenza di controlli   | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO11 - formazione del personale  | O   | F. misure di formazione                                     | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |
| --  | Gestione dei rapporti tra la CCIAA e le Rappresentanze Sindacali Unitarie e le Organizzazioni sindacali territoriali   | RA.26 Mancanza di indipendenza da parte delle RSU   | d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO1 - trasparenza  | O   | B. misure di trasparenza                                    | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

|   |                 |   |                                 |                                 |  |                            |  |   |     |
|---|-----------------|---|---------------------------------|---------------------------------|--|----------------------------|--|---|-----|
| 5 | <b>PROCESSO</b> | A.5 Trattamento economico del personale | <b>RESPONSABILE di processo</b> | Dirigente Area Gestione Risorse |  | <i>Rischio di processo</i> | <b>Basso</b>   |  | 3,0 |
|   |                 |   |                                 |                                 |  |                            | <b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> In considerazione della continua e predominante informatizzazione dei processi dell'Ente unitamente alla preparazione del personale addetto costantemente formato sulle novità normative e procedurali, si ritiene che le misure adottate sono in grado di ridurre in modo molto efficace il rischio residuo rendendolo basso. |   |     |

| Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo |   |  |  |  |   |  |  |                         |  |  |  |
|---|---|--|--|--|---|--|--|-------------------------|--|--|--|
| FASE  | Attività  | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)  | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)                        | OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)                  | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare dal menù a tendina) | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)     |
| Trattamento economico del personale   | Gestione giornaliera e mensile delle presenze/assenze del personale             | RA.27 Mancato inserimento delle presenze o alterazione delle stesse                      | e) scarsa responsabilizzazione interna                                     | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabili del servizio risorse umane e del servizio risorse finanziarie |
| --  | --  | --   | --   | --   | MGO2 - Informatizzazione dei processi   | O  | E. misure di semplificazione                         | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabili del servizio risorse umane e del servizio risorse finanziarie |
| --  | Gestioni buoni mensa  | RA.28 mancata o insufficiente verifica nell'assegnazione dei buoni mensa                 | l) carenza di controlli  | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MGO2 - Informatizzazione dei processi   | O  | E. misure di semplificazione                         | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabili dell'Ufficio personale e dell'ufficio provveditorato          |
| --  | Gestione missioni (rimborso spese di viaggio)                                   | RA.14 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata | e) scarsa responsabilizzazione interna                                     | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabili del servizio risorse umane                                    |
| --  | Gestione economica del personale camerale (retribuzioni, assegni pensionistici) | RA.29 mancata verifica dei presupposti normativi, conrerattuali                          | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio risorse finanziarie                              |
| --  | Gestione adempimenti fiscali/previdenziali                                      | RA.29 mancata verifica dei presupposti normativi, conrerattuali                          | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio risorse finanziarie e del servizio risorse umane |
| --  | Gestione pensionistica (lvi compresi riconglunzioni, riscatti, prestiti)        | RA.29 mancata verifica dei presupposti normativi, conrerattuali                          | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio risorse finanziarie e del servizio risorse umane |
| --  | --  | RA.14 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata | l) carenza di controlli  | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio risorse finanziarie e del servizio risorse umane |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale **Scheda rischio AREA B**

B) Contratti pubblici

Grado di rischio

Valore del rischio

1

**PROCESSO** B.1 Affidamento lavori, servizi e forniture ai sensi dell'art. 50 del D. Lgs. 36/2023

**RESPONSABILE di processo** Dirigente Area Gestione Risorse

Rischio di processo **Medio** 5,4

**MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:** L'elemento di maggiore criticità del processo è dato dalla permanenza in capo al medesimo soggetto della responsabilità dei procedimenti afferenti il processo stesso. Questa criticità, dovuta all'oggettiva impossibilità, stante la specificità dei ruoli, di effettuare la rotazione del personale incaricato di responsabilità del servizio, è però efficacemente controbilanciata da una serie di misure capaci di contrastare in maniera adeguata e molto efficace il rischio di eventi corruttivi. Tenuto conto del contesto esterno ed interno e dell'assenza di precedenti casi di mala amministrazione il grado di rischio residuo si attesta sul valore medio.

| Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo |   |   |   |  |   |  |  |                         |  |  |  |
|---|---|---|---|--|---|--|--|-------------------------|--|--|--|
| FASE  | Attività  | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)   | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)   | OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)                   | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)   | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare dal menù a tendina) | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |
| --  | Procedura di affidamento per l'acquisizione di forniture e lavori di importo inferiore a 5.000 euro | RB.04 utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa          | b) mancanza di trasparenza  | Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione         | MO1 - trasparenza   | O  | B. misure di trasparenza                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --  | --  | d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente | U  | D. misure di regolamentazione                        | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --  | RB.09 mancata o insufficiente verifica della completezza/coerenza della documentazione presentata   | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi  | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --  | RB.14 diffusione di informazioni relative al bando prima della pubblicazione  | g) inadeguata diffusione della cultura della legalità   | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO2 - codice di comportamento dell'ente   | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | Gestione procedure per l'acquisto tramite Piattaforme di approvvigionamento digitale certificate    | --  | --  | --   | --  | --   | --   | --                      | --   | --   | --   |
| --  | --  | RB.10 accettazione consapevole di documentazione falsa  | e) scarsa responsabilizzazione interna  | Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione         | MO2 - codice di comportamento dell'ente   | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --  | RB.25 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse                                     | b) mancanza di trasparenza  | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO1 - trasparenza   | O  | B. misure di trasparenza                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --  | RB.26 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra i soggetti con potere decisionale o compiti di valutazione e i candidati | g) inadeguata diffusione della cultura della legalità   | Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione         | MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse  | O  | H. misure di disciplina del conflitto di interessi   | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --  | RB.40 applicazione distorta dei criteri di aggiudicazione della gara  | b) mancanza di trasparenza  | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO1 - trasparenza   | O  | B. misure di trasparenza                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

|  |  |  |   |  |   |   |  |                         |   |   |   |
|--|--|--|---|--|---|---|--|-------------------------|---|---|---|
| 2  | <b>PROCESSO</b> B.2 Acquisti   |  | <b>RESPONSABILE di processo</b> Dirigente Area Gestione Risorse   |  | Rischio di processo <b>Medio</b> 5,7  |   |  |                         |   |   |   |
|  | <p><b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> In analogia con la precedente fase il principale elemento di criticità è dato dalla prolungata permanenza in capo al medesimo soggetto della responsabilità delle procedure. Tale elemento che caratterizza la maggior parte delle attività camerali, stante la specificità dei ruoli, che rende oggettivamente non praticabile la rotazione del personale con incarichi di responsabilità, è efficacemente controbilanciato da apposite misure quali la continua formazione del personale incaricato dei processi, la regolamentazione interna e l'informatizzazione. Tali misure, unite alle caratteristiche del contesto interno ed esterno e all'assenza di precedenti casi di mala amministrazione fanno ritenere che il rischio di un evento corruttivo si assesti su un livello medio.</p> |  |   |  |   |   |  |                         |   |   |   |
| <p>Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo</p> |  |  |   |  |   |   |  |                         |   |   |   |
| <b>FASE</b>  | <b>Attività</b>  | <b>POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)</b>   | <b>Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)</b>  | <b>OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)</b>            | <b>MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)</b>  | <b>Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)</b> | <b>Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)</b> | <b>INDICATORE</b>       | <b>Target (Valore desiderato dell'indicatore)</b> | <b>TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure</b> | <b>RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)</b> |
| --   | Gestione beni del magazzino  | RB.45 Individuazione di fabbisogni quantitativamente e qualitativamente non coerenti con le esigenze dell'ente | d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto | Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione         | MG02 - Informatizzazione dei processi   | O   | E. misure di semplificazione                               | Attuazione della misura | 100%  | periodica   | Responsabile ufficio provveditorato   |
| --   | --   | RB.46 Sottrazione beni dal magazzino   | l) carenza di controlli   | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | Controlli periodici sulle giacenze di magazzino   | U   | A. misure di controllo                                     | Attuazione della misura | 100%  | periodica   | Responsabile ufficio provveditorato   |
| --   | Acquisti con cassa economale (o minute spese)  | RB.32 pagamento non giustificato   | d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente | U   | D. misure di regolamentazione                              | Attuazione della misura | 100%  | periodica   | Responsabile ufficio provveditorato   |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

|  |   |  |   |  |  |   |  |                         |   |   |   |
|--|---|--|---|--|--|---|--|-------------------------|---|---|---|
| 3  | <b>PROCESSO</b> B.3 Verifica corretta esecuzione dei lavori, servizi e forniture  |  | <b>RESPONSABILE di processo</b> Dirigente Area Gestione Risorse   |  | Rischio di processo <b>Medio</b> 5,7   |   |  |                         |   |   |   |
|  | <p><b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Si tratta di un processo che vede coinvolti diversi soggetti con diverse responsabilità (Responsabile ufficio provveditorato, responsabile servizio risorse finanziarie, responsabile ufficio/area interessato alla verifica e Segretario Generale) il grado di rischio risulta attenuato attestandosi, anche in considerazione dell'assenza di precedenti corruttivi e del contesto esterno in cui opera l'Ente, ad un livello medio.</p> |  |   |  |  |   |  |                         |   |   |   |
| <p>Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo</p> |   |  |   |  |  |   |  |                         |   |   |   |
| <b>FASE</b>  | <b>Attività</b>   | <b>POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)</b>   | <b>Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)</b>  | <b>OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)</b>            | <b>MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)</b>   | <b>Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)</b> | <b>Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)</b> | <b>INDICATORE</b>       | <b>Target (Valore desiderato dell'indicatore)</b> | <b>TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure</b> | <b>RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)</b> |
| --   | Verifica corretta esecuzione dei lavori, servizi e forniture  | RB.16 inadeguato controllo di conformità del prodotto/servizio rispetto ai requisiti stabiliti | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi  | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO11 - formazione del personale  | O   | F. misure di formazione                                    | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |
| --   | --  | RB.17 omissione dell'applicazione di sanzioni dovute   | e) scarsa responsabilizzazione interna  | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO2 - codice di comportamento dell'ente  | O   | D. misure di regolamentazione                              | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |
| --   | --  | RB.19 costruzione ad hoc del campione da sottoporre a verifica/controllo                       | d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto | Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione         | MU21 - Previsione della presenza di più addetti in occasione dello svolgimento di procedure a rischio anche se la responsabilità del processo è affidata ad uno solo di essi | U   | D. misure di regolamentazione                              | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio

Valore del rischio

4

|   |                 |  |                                 |                                 |  |                            |              |   |     |
|---|-----------------|--|---------------------------------|---------------------------------|--|----------------------------|--------------|---|-----|
|   | <b>PROCESSO</b> | B.4 Servizi di sede e patrimonio immobiliare | <b>RESPONSABILE di processo</b> | Dirigente Area Gestione Risorse |  | <i>Rischio di processo</i> | <b>Medio</b> |  | 5,0 |
| <p><b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Come per le altre fasi precedenti il principale elemento di criticità è dato dalla prolungata permanenza in capo al medesimo soggetto della responsabilità delle procedure. Tale elemento, stante la specificità dei ruoli oggettivamente non rende praticabile la rotazione del personale con incarichi di responsabilità, è efficacemente controbilanciato da apposite misure quali la continua formazione del personale incaricato dei processi e la regolamentazione interna. Tali misure, unite alle caratteristiche del contesto interno ed esterno e all'assenza di precedenti casi di mala amministrazione fanno ritenere che il rischio di un evento corruttivo si assesti su un livello medio.</p> |                 |  |                                 |                                 |  |                            |              |   |     |

| Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo |   |   |   |  |   |  |   |                         |  |  |  |
|---|---|---|---|--|---|--|---|-------------------------|--|--|--|
| FASE  | Attività  | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)   | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)   | OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)                   | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)   | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare dal menù a tendina)  | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |
| --  | Manutenzione patrimonio immobiliare   | RB.03 uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa  | d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente | U  | I. altre misure (organizzative, di segnalazione e protezione, di regolazione relazioni con lobbies, etc.) | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  |   | RB.26 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra i soggetti con potere decisionale o compiti di valutazione e i candidati | e) scarsa responsabilizzazione interna  | Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione         | MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse  | O  | H. misure di disciplina del conflitto di interessi  | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | Esecuzione contratti di pulizia, custodia e sorveglianza                    | RB.38 determinazione falsata del valore stimato del contratto al fine di eludere le disposizioni sulle procedure da porre in essere                         | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi  | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO2 - codice di comportamento dell'ente   | O  | F. misure di formazione   | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | Servizi ausiliari e altri (autisti, traslocchi interni, facchinaggio, etc.) | RB.04 utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa          | e) scarsa responsabilizzazione interna  | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO2 - codice di comportamento dell'ente   | O  | D. misure di regolamentazione   | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al qu

Scheda rischio AREA C

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

Grado di rischio

Valore del rischio

MONITORAGGIO  
VALUTAZIONE

RR

1

PROCESSO

C.1 Gestione del Registro delle Imprese, Albi ed Elenchi

RESPONSABILE di processo

Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato

Rischio di processo

Medio

4,0

MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Considerati i possibili rischi ed i relativi fattori abilitanti la Camera adotta opportunamente misure di regolazione dell'esercizio di discrezionalità e di elevata informatizzazione dei processi, nonché principalmente la formazione e responsabilizzazione del personale, volte a prevenire la possibilità che si verificino eventi corruttivi o di cattiva gestione. Tali misure, unitamente all'assenza di precedenti episodi corruttivi e al contesto sia esterno che interno dell'Ente sono molto efficaci nella neutralizzazione del rischio, che si assesta a un livello medio.

| Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo |  |   |  |  |  |  |  |                         |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|--|--|-------------------------|--|--|--|
| FASE  | Attività   | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)   | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)  | OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)                  | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)  | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare dal menù a tendina) | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |
| Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento RI/REA/AA                            | C1.1.1.1 Pratiche telematiche e a sportello di iscrizione / modifica / cancellazione (su istanza) al RI/ REA/ AA   | RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi   | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi                   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne | U  | D. misure di regolamentazione                        | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --   | RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze  | e) scarsa responsabilizzazione interna   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO11 - formazione del personale  | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --   | --  | --   | --   | MGO2 - Informatizzazione dei processi  | O  | E. misure di semplificazione                         | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | C1.1.1.2 Deposito bilanci  | RC.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori  | b) mancanza di trasparenza   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO1 - trasparenza  | O  | B. misure di trasparenza                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | C1.1.1.3 Verifica di legittimità, regolarità, possesso dei requisiti per l'esercizio di attività imprenditoriali regolamentate e controllo a campione delle autocertificazioni e delle dichiarazioni sostitutive di atto notorio e assegnazione qualifiche | RC.08 mancata o insufficiente verifica della coerenza della documentazione presentata                                   | c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne | U  | D. misure di regolamentazione                        | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --   | RC.09 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse | --   | --   | MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse   | O  | H. misure di disciplina del conflitto di interessi   | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | C1.1.1.4 Adempimenti procedure concorsuali/curatori fallimentari   | RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata                                | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi                   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO2 - codice di comportamento dell'ente  | O  | D. misure di regolamentazione                        | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --   | --  | --   | --   | MO11 - formazione del personale  | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

| 2   |  | <b>PROCESSO</b>  | C.2 Procedure abilitative  | <b>RESPONSABILE di processo</b>                              | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato  |  |  |                         | Rischio di processo                        | Medio  | 4,3  | <b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Considerati i possibili rischi ed i relativi fattori abilitanti la Camera adotta opportunamente misure di controllo, di regolazione dell'esercizio di discrezionalità e di elevata informatizzazione dei processi, insieme principalmente alla formazione e responsabilizzazione del personale. Tali misure, volte a prevenire la possibilità che si verifichino eventi corruttivi o di cattiva gestione, unitamente all'assenza di precedenti episodi e al contesto sia esterno che interno dell'Ente, sono molto efficaci nella neutralizzazione del rischio, che si assesta a un livello medio |      |          |   |   |  |   |  |  |            |  |  |  |  |  |   |  |  |                                 |   |                         |                         |      |          |                           |    |  |  |                            |  |                                       |   |                              |                         |      |          |                           |    |  |  |  |  |   |   |                               |                         |      |          |                           |    |  |  |  |  |  |   |                               |                         |      |          |                           |    |  |  |                         |  |   |   |                        |                         |      |          |                           |
|---|--|--|--|--|--|--|--|-------------------------|--|--|--|---|------|----------|---|---|--|---|--|--|------------|--|--|--|--|--|---|--|--|---------------------------------|---|-------------------------|-------------------------|------|----------|---------------------------|----|--|--|----------------------------|--|---------------------------------------|---|------------------------------|-------------------------|------|----------|---------------------------|----|--|--|--|--|---|---|-------------------------------|-------------------------|------|----------|---------------------------|----|--|--|--|--|--|---|-------------------------------|-------------------------|------|----------|---------------------------|----|--|--|-------------------------|--|---|---|------------------------|-------------------------|------|----------|---------------------------|
| <p>Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FASE</th> <th>Attività</th> <th>POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)</th> <th>Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)</th> <th>OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)</th> <th>MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)</th> <th>Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)</th> <th>Tipologia di misura (selezionare dal menù a tendina)</th> <th>INDICATORE</th> <th>Target (Valore desiderato dell'indicatore)</th> <th>TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure</th> <th>RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Pratiche di Ruoli Periti ed esperti e Conducenti</td> <td>RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi</td> <td>f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi</td> <td>Creare un contesto sfavorevole alla corruzione</td> <td>MO11 - formazione del personale</td> <td>O</td> <td>F. misure di formazione</td> <td>Attuazione della misura</td> <td>100%</td> <td>continua</td> <td>Responsabile del servizio</td> </tr> <tr> <td>--</td> <td></td> <td>RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze</td> <td>b) mancanza di trasparenza</td> <td>Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione</td> <td>MGO2 - Informatizzazione dei processi</td> <td>O</td> <td>E. misure di semplificazione</td> <td>Attuazione della misura</td> <td>100%</td> <td>continua</td> <td>Responsabile del servizio</td> </tr> <tr> <td>--</td> <td></td> <td>RC.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori</td> <td>e) scarsa responsabilizzazione interna</td> <td>Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione</td> <td>MO2 - codice di comportamento dell'ente</td> <td>O</td> <td>D. misure di regolamentazione</td> <td>Attuazione della misura</td> <td>100%</td> <td>continua</td> <td>Responsabile del servizio</td> </tr> <tr> <td>--</td> <td></td> <td>RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata</td> <td>c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento</td> <td>Creare un contesto sfavorevole alla corruzione</td> <td>MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne</td> <td>U</td> <td>D. misure di regolamentazione</td> <td>Attuazione della misura</td> <td>100%</td> <td>continua</td> <td>Responsabile del servizio</td> </tr> <tr> <td>--</td> <td></td> <td></td> <td>l) carenza di controlli</td> <td>Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione</td> <td>MU2 - Razionalizzazione organizzativa dei controlli sulle dichiarazioni</td> <td>U</td> <td>A. misure di controllo</td> <td>Attuazione della misura</td> <td>100%</td> <td>continua</td> <td>Responsabile del servizio</td> </tr> </tbody> </table> |  |  |  |  |  |  |  |                         |  |  |  |   | FASE | Attività | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina) | OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina) | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare dal menù a tendina) | INDICATORE | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |  | Pratiche di Ruoli Periti ed esperti e Conducenti | RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione | MO11 - formazione del personale | O | F. misure di formazione | Attuazione della misura | 100% | continua | Responsabile del servizio | -- |  | RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze | b) mancanza di trasparenza | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MGO2 - Informatizzazione dei processi | O | E. misure di semplificazione | Attuazione della misura | 100% | continua | Responsabile del servizio | -- |  | RC.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori | e) scarsa responsabilizzazione interna | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO2 - codice di comportamento dell'ente | O | D. misure di regolamentazione | Attuazione della misura | 100% | continua | Responsabile del servizio | -- |  | RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata | c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione | MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne | U | D. misure di regolamentazione | Attuazione della misura | 100% | continua | Responsabile del servizio | -- |  |  | l) carenza di controlli | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MU2 - Razionalizzazione organizzativa dei controlli sulle dichiarazioni | U | A. misure di controllo | Attuazione della misura | 100% | continua | Responsabile del servizio |
| FASE  | Attività   | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)  | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)  | OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)                   | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)  | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare dal menù a tendina) | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |   |      |          |   |   |  |   |  |  |            |  |  |  |  |  |   |  |  |                                 |   |                         |                         |      |          |                           |    |  |  |                            |  |                                       |   |                              |                         |      |          |                           |    |  |  |  |  |   |   |                               |                         |      |          |                           |    |  |  |  |  |  |   |                               |                         |      |          |                           |    |  |  |                         |  |   |   |                        |                         |      |          |                           |
|   | Pratiche di Ruoli Periti ed esperti e Conducenti | RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi                          | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi                   | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO11 - formazione del personale  | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |   |      |          |   |   |  |   |  |  |            |  |  |  |  |  |   |  |  |                                 |   |                         |                         |      |          |                           |    |  |  |                            |  |                                       |   |                              |                         |      |          |                           |    |  |  |  |  |   |   |                               |                         |      |          |                           |    |  |  |  |  |  |   |                               |                         |      |          |                           |    |  |  |                         |  |   |   |                        |                         |      |          |                           |
| --  |  | RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze                             | b) mancanza di trasparenza   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MGO2 - Informatizzazione dei processi  | O  | E. misure di semplificazione                         | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |   |      |          |   |   |  |   |  |  |            |  |  |  |  |  |   |  |  |                                 |   |                         |                         |      |          |                           |    |  |  |                            |  |                                       |   |                              |                         |      |          |                           |    |  |  |  |  |   |   |                               |                         |      |          |                           |    |  |  |  |  |  |   |                               |                         |      |          |                           |    |  |  |                         |  |   |   |                        |                         |      |          |                           |
| --  |  | RC.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori                             | e) scarsa responsabilizzazione interna   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO2 - codice di comportamento dell'ente  | O  | D. misure di regolamentazione                        | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |   |      |          |   |   |  |   |  |  |            |  |  |  |  |  |   |  |  |                                 |   |                         |                         |      |          |                           |    |  |  |                            |  |                                       |   |                              |                         |      |          |                           |    |  |  |  |  |   |   |                               |                         |      |          |                           |    |  |  |  |  |  |   |                               |                         |      |          |                           |    |  |  |                         |  |   |   |                        |                         |      |          |                           |
| --  |  | RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata | c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne | U  | D. misure di regolamentazione                        | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |   |      |          |   |   |  |   |  |  |            |  |  |  |  |  |   |  |  |                                 |   |                         |                         |      |          |                           |    |  |  |                            |  |                                       |   |                              |                         |      |          |                           |    |  |  |  |  |   |   |                               |                         |      |          |                           |    |  |  |  |  |  |   |                               |                         |      |          |                           |    |  |  |                         |  |   |   |                        |                         |      |          |                           |
| --  |  |  | l) carenza di controlli  | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MU2 - Razionalizzazione organizzativa dei controlli sulle dichiarazioni  | U  | A. misure di controllo                               | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |   |      |          |   |   |  |   |  |  |            |  |  |  |  |  |   |  |  |                                 |   |                         |                         |      |          |                           |    |  |  |                            |  |                                       |   |                              |                         |      |          |                           |    |  |  |  |  |   |   |                               |                         |      |          |                           |    |  |  |  |  |  |   |                               |                         |      |          |                           |    |  |  |                         |  |   |   |                        |                         |      |          |                           |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

| 3   |          | <b>PROCESSO</b>   | C.3 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello      | <b>RESPONSABILE di processo</b>                              | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato   |  |  |                         | Rischio di processo                        | Basso  | 2,7  | <b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Considerati i rischi evidenziati e i fattori abilitanti individuati, si tratta di una fase di processo semplice con chiare attribuzioni di responsabilità, nella quale è presente un livello di interesse medio-alto con effetti economici molto rilevanti sui soggetti esterni ma con un basso grado di discrezionalità del decisore interno all'Amministrazione. La Camera adotta opportunamente misure di formazione agli addetti allo sportello e di elevata informatizzazione dei processi. Le misure adottate fino ad ora risultano molto efficaci nella neutralizzazione del rischio potenziale e determinano un basso rischio residuo |      |          |   |   |  |   |  |  |            |  |  |  |    |  |  |                            |  |                   |   |                          |                         |      |          |                           |    |  |  |    |    |   |   |                               |                         |      |  |                           |    |  |  |    |    |                                       |   |                              |                         |      |  |                           |    |  |   |  |  |                                 |   |                         |                         |      |  |                           |
|---|----------|---|--|--|---|--|--|-------------------------|--|--|--|---|------|----------|---|---|--|---|--|--|------------|--|--|--|----|--|--|----------------------------|--|-------------------|---|--------------------------|-------------------------|------|----------|---------------------------|----|--|--|----|----|---|---|-------------------------------|-------------------------|------|--|---------------------------|----|--|--|----|----|---------------------------------------|---|------------------------------|-------------------------|------|--|---------------------------|----|--|---|--|--|---------------------------------|---|-------------------------|-------------------------|------|--|---------------------------|
| <p>Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FASE</th> <th>Attività</th> <th>POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)</th> <th>Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)</th> <th>OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)</th> <th>MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)</th> <th>Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)</th> <th>Tipologia di misura (selezionare dal menù a tendina)</th> <th>INDICATORE</th> <th>Target (Valore desiderato dell'indicatore)</th> <th>TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure</th> <th>RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>--</td> <td></td> <td>RC.06 rilascio attestazioni, certificazioni o autorizzazioni false</td> <td>b) mancanza di trasparenza</td> <td>Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione</td> <td>MO1 - trasparenza</td> <td>O</td> <td>B. misure di trasparenza</td> <td>Attuazione della misura</td> <td>100%</td> <td>continua</td> <td>Responsabile del servizio</td> </tr> <tr> <td>--</td> <td></td> <td></td> <td>--</td> <td>--</td> <td>MO2 - codice di comportamento dell'ente</td> <td>O</td> <td>D. misure di regolamentazione</td> <td>Attuazione della misura</td> <td>100%</td> <td></td> <td>Responsabile del servizio</td> </tr> <tr> <td>--</td> <td></td> <td></td> <td>--</td> <td>--</td> <td>MGO2 - Informatizzazione dei processi</td> <td>O</td> <td>E. misure di semplificazione</td> <td>Attuazione della misura</td> <td>100%</td> <td></td> <td>Responsabile del servizio</td> </tr> <tr> <td>--</td> <td></td> <td>RC.08 mancata o insufficiente verifica della coerenza della documentazione presentata</td> <td>f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi</td> <td>Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione</td> <td>MO11 - formazione del personale</td> <td>O</td> <td>F. misure di formazione</td> <td>Attuazione della misura</td> <td>100%</td> <td></td> <td>Responsabile del servizio</td> </tr> </tbody> </table> |          |   |  |  |   |  |  |                         |  |  |  |   | FASE | Attività | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina) | OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina) | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare dal menù a tendina) | INDICATORE | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) | -- |  | RC.06 rilascio attestazioni, certificazioni o autorizzazioni false | b) mancanza di trasparenza | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO1 - trasparenza | O | B. misure di trasparenza | Attuazione della misura | 100% | continua | Responsabile del servizio | -- |  |  | -- | -- | MO2 - codice di comportamento dell'ente | O | D. misure di regolamentazione | Attuazione della misura | 100% |  | Responsabile del servizio | -- |  |  | -- | -- | MGO2 - Informatizzazione dei processi | O | E. misure di semplificazione | Attuazione della misura | 100% |  | Responsabile del servizio | -- |  | RC.08 mancata o insufficiente verifica della coerenza della documentazione presentata | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO11 - formazione del personale | O | F. misure di formazione | Attuazione della misura | 100% |  | Responsabile del servizio |
| FASE  | Attività | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)                                       | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)                        | OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)                   | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare dal menù a tendina) | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |   |      |          |   |   |  |   |  |  |            |  |  |  |    |  |  |                            |  |                   |   |                          |                         |      |          |                           |    |  |  |    |    |   |   |                               |                         |      |  |                           |    |  |  |    |    |                                       |   |                              |                         |      |  |                           |    |  |   |  |  |                                 |   |                         |                         |      |  |                           |
| --  |          | RC.06 rilascio attestazioni, certificazioni o autorizzazioni false                    | b) mancanza di trasparenza   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO1 - trasparenza   | O  | B. misure di trasparenza                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |   |      |          |   |   |  |   |  |  |            |  |  |  |    |  |  |                            |  |                   |   |                          |                         |      |          |                           |    |  |  |    |    |   |   |                               |                         |      |  |                           |    |  |  |    |    |                                       |   |                              |                         |      |  |                           |    |  |   |  |  |                                 |   |                         |                         |      |  |                           |
| --  |          |   | --   | --   | MO2 - codice di comportamento dell'ente   | O  | D. misure di regolamentazione                        | Attuazione della misura | 100%                                       |  | Responsabile del servizio  |   |      |          |   |   |  |   |  |  |            |  |  |  |    |  |  |                            |  |                   |   |                          |                         |      |          |                           |    |  |  |    |    |   |   |                               |                         |      |  |                           |    |  |  |    |    |                                       |   |                              |                         |      |  |                           |    |  |   |  |  |                                 |   |                         |                         |      |  |                           |
| --  |          |   | --   | --   | MGO2 - Informatizzazione dei processi   | O  | E. misure di semplificazione                         | Attuazione della misura | 100%                                       |  | Responsabile del servizio  |   |      |          |   |   |  |   |  |  |            |  |  |  |    |  |  |                            |  |                   |   |                          |                         |      |          |                           |    |  |  |    |    |   |   |                               |                         |      |  |                           |    |  |  |    |    |                                       |   |                              |                         |      |  |                           |    |  |   |  |  |                                 |   |                         |                         |      |  |                           |
| --  |          | RC.08 mancata o insufficiente verifica della coerenza della documentazione presentata | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       |  | Responsabile del servizio  |   |      |          |   |   |  |   |  |  |            |  |  |  |    |  |  |                            |  |                   |   |                          |                         |      |          |                           |    |  |  |    |    |   |   |                               |                         |      |  |                           |    |  |  |    |    |                                       |   |                              |                         |      |  |                           |    |  |   |  |  |                                 |   |                         |                         |      |  |                           |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

|   |   |  |  |  |  |   |   |                         |   |   |   |  |
|---|---|--|--|--|--|---|---|-------------------------|---|---|---|--|
| 4   | <b>PROCESSO</b> C.4 Operazioni d'ufficio  |  | <b>RESPONSABILE di processo</b>  |  | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato  |   | Rischio di processo   |                         | Basso   |   | 3,1   |  |
|   | <b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Considerati i possibili rischi ed i relativi fattori abilitanti la Camera pone in essere una serie di misure, improntate alla regolamentazione delle procedure e all'elevata informatizzazione dei processi volte a prevenire la possibilità che si verificino eventi corruttivi o di cattiva gestione. Tali misure, unitamente all'assenza di precedenti episodi corruttivi e al contesto sia esterno che interno dell'Ente, sono molto efficaci nella neutralizzazione del rischio che si assesta come rischio residuo di livello basso |  |  |  |  |   |   |                         |   |   |   |  |
| Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo |   |  |  |  |  |   |   |                         |   |   |   |  |
| <b>FASE</b>   | <b>Attività</b>   | <b>POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)</b>                                   | <b>Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)</b>                 | <b>OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)</b>            | <b>MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)</b>                                     | <b>Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)</b> | <b>Tipologia di misura (selezionare dal menù a tendina)</b> | <b>INDICATORE</b>       | <b>Target (Valore desiderato dell'indicatore)</b> | <b>TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure</b> | <b>RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)</b> |  |
| --  | Iscrizioni, modifiche, cancellazioni e altre operazioni d'ufficio   | RC.D7 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO11 - formazione del personale  | O   | F. misure di formazione                                     | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |  |
| --  | --  | --   | --   | --   | MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne | U   | D. misure di regolamentazione                               | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |  |
| --  | --  | --   | --   | --   | MGO2 - Informatizzazione dei processi  | O   | E. misure di semplificazione                                | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |  |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

|   |   |   |  |  |  |   |   |                         |   |   |   |  |
|---|---|---|--|--|--|---|---|-------------------------|---|---|---|--|
| 5   | <b>PROCESSO</b> C.5 Registro Nazionale dei protesti   |   | <b>RESPONSABILE di processo</b>  |  | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato  |   | Rischio di processo   |                         | Basso   |   | 3,2   |  |
|   | <b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Considerati i rischi evidenziati e i fattori abilitanti individuati la Camera adotta opportunamente misure di elevata informatizzazione del processo e di formazione del personale addetto. Tali misure, nonché il contesto esterno in cui opera l'Ente e l'assenza di recenti casi di cattiva amministrazione risultano molto efficaci nella neutralizzazione del rischio potenziale e determinano un basso rischio residuo. |   |  |  |  |   |   |                         |   |   |   |  |
| Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo |   |   |  |  |  |   |   |                         |   |   |   |  |
| <b>FASE</b>   | <b>Attività</b>   | <b>POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)</b>                                | <b>Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)</b>                                   | <b>OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)</b>            | <b>MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)</b> | <b>Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)</b> | <b>Tipologia di misura (selezionare dal menù a tendina)</b> | <b>INDICATORE</b>       | <b>Target (Valore desiderato dell'indicatore)</b> | <b>TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure</b> | <b>RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)</b> |  |
| --  | Gestione istanze di cancellazione protesti, pubblicazione elenchi protesti e rilascio visure e certificazioni   | RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi                       | c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO2 - codice di comportamento dell'ente  | O   | D. misure di regolamentazione                               | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |  |
| --  | --  | RC.D4 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori                          | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi                   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO11 - formazione del personale  | O   | F. misure di formazione                                     | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |  |
| --  | --  | RC.06 rilascio attestazioni, certificazioni o autorizzazioni false                    | l) carenza di controlli  | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO14 - provvedimenti disciplinari  | O   | D. misure di regolamentazione                               | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |  |
| --  | --  | --  | --   | --   | MGO2 - Informatizzazione dei processi  | O   | E. misure di semplificazione                                | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |  |
| --  | --  | RC.08 mancata o insufficiente verifica della coerenza della documentazione presentata | --   | --   | --   | --  | --  | --                      | --  | --  | --  |  |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

|  |   |   |  |  |  |   |  |                         |   |   |   |  |
|--|---|---|--|--|--|---|--|-------------------------|---|---|---|--|
| 6  | <b>PROCESSO</b> C.6 Servizi certificativi per l'export  |   | <b>RESPONSABILE di processo</b>  |  | Dirigente Area Promozione dell'economia locale, studi e comunicazione  |   | Rischio di processo  |                         | Basso   |   | 2,3   |  |
|  | <b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Trattandosi di un'attività scarsamente normata avente rilevanti impatti esterni la Camera pone in essere una serie di misure, improntate alla regolamentazione delle procedure, informatizzazione e alla formazione del personale addetto. Tali misure, volte a prevenire la possibilità che si verifichino eventi corruttivi o di cattiva gestione, unitamente all'assenza di precedenti episodi e al contesto sia esterno che interno dell'Ente, riescono a neutralizzare il rischio che si assesta a un livello basso. |   |  |  |  |   |  |                         |   |   |   |  |
| Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedimentali da ricondurre al processo |   |   |  |  |  |   |  |                         |   |   |   |  |
| <b>FASE</b>  | <b>Attività</b>   | <b>POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)</b>                                | <b>Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)</b>                 | <b>OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)</b>            | <b>MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)</b>                                     | <b>Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)</b> | <b>Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)</b> | <b>INDICATORE</b>       | <b>Target (Valore desiderato dell'indicatore)</b> | <b>TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure</b> | <b>RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)</b> |  |
| --   | Rilascio documenti doganali, certificati d'origine, codici e documenti per l'esportazione (visti, attestati etc)  | RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi                       | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO11 - formazione del personale  | O   | F. misure di formazione                                    | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |  |
| --   | --  | RC.08 mancata o insufficiente verifica della coerenza della documentazione presentata | e) scarsa responsabilizzazione interna                                     | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne | U   | D. misure di regolamentazione                              | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |  |
| --   | --  | RC.06 rilascio attestazioni, certificazioni o autorizzazioni false                    | g) inadeguata diffusione della cultura della legalità                      | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO2 - codice di comportamento dell'ente  | O   | D. misure di regolamentazione                              | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |  |
| --   | --  | --  | --   | --   | MGO2 - Informatizzazione dei processi  | O   | E. misure di semplificazione                               | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |  |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

|  |  |  |  |  |  |   |  |                         |   |   |   |  |
|--|--|--|--|--|--|---|--|-------------------------|---|---|---|--|
| 7  | <b>PROCESSO</b> C.7 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione   |  | <b>RESPONSABILE di processo</b>  |  | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato  |   | Rischio di processo  |                         | Basso   |   | 3,1   |  |
|  | <b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Si tratta di processi altamente informatizzati e standardizzati con limitati spazi di discrezionalità pertanto, considerati il contesto esterno ed interno dell'ente, l'assenza di precedenti episodi di mala amministrazione, i fattori abilitanti e le misure adottate si ritiene che il rischio di eventi corruttivi è basso. |  |  |  |  |   |  |                         |   |   |   |  |
| Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedimentali da ricondurre al processo |  |  |  |  |  |   |  |                         |   |   |   |  |
| <b>FASE</b>  | <b>Attività</b>  | <b>POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)</b>       | <b>Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)</b>                 | <b>OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)</b>            | <b>MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)</b> | <b>Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)</b> | <b>Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)</b> | <b>INDICATORE</b>       | <b>Target (Valore desiderato dell'indicatore)</b> | <b>TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure</b> | <b>RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)</b> |  |
| --   | --   | RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO11 - formazione del personale  | O   | F. misure di formazione                                    | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |  |
| --   | --   | RC.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori | e) scarsa responsabilizzazione interna                                     | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO2 - codice di comportamento dell'ente  | O   | D. misure di regolamentazione                              | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |  |
| --   | --   | --   | --   | --   | MGO2 - Informatizzazione dei processi  | O   | E. misure di semplificazione                               | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |  |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

|    |   |                 |   |   |   |  |   |   |  |   |   |   |
|----|---|-----------------|---|---|---|--|---|---|--|---|---|---|
| 8  | <b>PROCESSO</b> C.8 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche                      |                 | <b>RESPONSABILE di processo</b>                                 |   | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato |  | <i>Rischio di processo</i> <b>Basso</b>  3,7 |   | <b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Si tratta di processi di recente istituzione ed altamente informatizzati e standardizzati con limitati spazi di discrezionalità pertanto, considerati il contesto esterno ed interno dell'ente, l'assenza di precedenti episodi di mala amministrazione, i fattori abilitanti e le misure adottate si ritiene che il rischio di eventi corruttivi è basso. |   |   |   |
|    | Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo |                 |   |   |   |  |   |   |  |   |   |   |
|    | <b>FASE</b>   | <b>Attività</b> | <b>POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)</b>          | <b>Fattori abilitanti</b> (selezionare dal menù a tendina)                        | <b>OBIETTIVO</b> (selezionare dal menù a tendina)             | <b>MISURE SPECIFICHE</b> (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) | <b>Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)</b> (selezionare dal menù a tendina)   | <b>Tipologia di misura</b> (selezionare dal menù a tendina) | <b>INDICATORE</b>  | <b>Target</b> (Valore desiderato dell'indicatore) | <b>TEMPI:</b> termine per l'attuazione delle Misure | <b>RESPONSABILE della misura</b> (se differente dal responsabile di processo) |
| -- | --  | --              | RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale <b>adde</b> to ai processi | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione  | MO11 - formazione del personale  | O   | F. misure di formazione                                     | Attuazione della misura  | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |
| -- | --  | --              | RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze    | e) scarsa responsabilizzazione interna  | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione                | MGO2 - Informatizzazione dei processi  | O   | E. misure di semplificazione                                | Attuazione della misura  | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

|    |   |                                  |   |   |   |  |   |   |  |   |   |   |
|----|---|----------------------------------|---|---|---|--|---|---|--|---|---|---|
| 9  | <b>PROCESSO</b> C.9 Altri servizi connessi all'agenda digitale                                |                                  | <b>RESPONSABILE di processo</b>                                 |   | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato |  | <i>Rischio di processo</i> <b>Basso</b>  3,7 |   | <b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Si tratta di processi di recente istituzione ed altamente informatizzati e standardizzati con limitati spazi di discrezionalità pertanto, considerati il contesto esterno ed interno dell'ente, l'assenza di precedenti episodi di mala amministrazione, i fattori abilitanti e le misure adottate si ritiene che il rischio di eventi corruttivi è basso. |   |   |   |
|    | Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo |                                  |   |   |   |  |   |   |  |   |   |   |
|    | <b>FASE</b>   | <b>Attività</b>                  | <b>POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)</b>          | <b>Fattori abilitanti</b> (selezionare dal menù a tendina)                        | <b>OBIETTIVO</b> (selezionare dal menù a tendina)             | <b>MISURE SPECIFICHE</b> (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) | <b>Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)</b> (selezionare dal menù a tendina)   | <b>Tipologia di misura</b> (selezionare dal menù a tendina) | <b>INDICATORE</b>  | <b>Target</b> (Valore desiderato dell'indicatore) | <b>TEMPI:</b> termine per l'attuazione delle Misure | <b>RESPONSABILE della misura</b> (se differente dal responsabile di processo) |
| -- | --  | Rilascio e promozione dello SPID | RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale <b>adde</b> to ai processi | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione                | MO11 - formazione del personale  | O   | F. misure di formazione                                     | Attuazione della misura  | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |
| -- | --  | --                               | RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze    | e) scarsa responsabilizzazione interna  | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione  | MGO2 - Informatizzazione dei processi  | O   | E. misure di semplificazione                                | Attuazione della misura  | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

|    |   |  |                                 |  |   |  |   |  |  |  |  |
|----|---|--|---------------------------------|--|---|--|---|--|--|--|--|
| 10 | <b>PROCESSO</b> C.10 Gestione SUAP rivolti alla PA  |  | <b>RESPONSABILE di processo</b> |  | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato |  | <i>Rischio di processo</i> <b>Medio</b>  7,3 |  | <b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Trattasi di un processo di recente istituzione per la gestione del Suap dei Comuni della provincia di Bergamo. Il processo è abbastanza complesso in quanto coinvolge anche Amministrazioni esterne (Comune, ASL, Vigili del Fuoco) e richiede elevate competenze e professionalità, necessarie per evitare di incorrere, anche in maniera involontaria, in possibili comportamenti che alimentino il rischio corruttivo. Considerati i possibili rischi ed i correlati fattori abilitanti, si ritiene che le misure di prevenzione poste in essere dall'ente, unitamente all'assenza di eventi corruttivi e al favorevole contesto esterno, siano tali da ridurre efficacemente il rischio di corruzione, ma non di neutralizzarlo, portando pertanto il processo ad un livello di rischio medio. |  |  |
|    | Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo |  |                                 |  |   |  |   |  |  |  |  |

| FASE | Attività   | POSSIBILI RISCHI<br>(di processo, fase o attività)              | Fattori abilitanti<br>(selezionare dal menù a tendina)                                       | OBBIETTIVO<br>(selezionare dal menù a tendina)               | MISURE SPECIFICHE<br>(anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)   | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura<br>(selezionare dal menù a tendina) | INDICATORE              | Target<br>(Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI:<br>termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura<br>(se differente dal responsabile di processo) |
|------|--|---|--|--|--|--|---|-------------------------|---|---|---|
| --   | Gestione su convenzione di iniziative per l'interoperabilità del SUAP con sistemi informativi della PA e gestione dei rapporti con le Autorità competenti nell'ambito dei procedimenti | RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi | c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne | U  | E. misure di semplificazione                            | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |
| --   | --   | RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze    | e) scarsa responsabilizzazione interna   | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO2 - codice di comportamento dell'ente  | O  | D. misure di regolamentazione                           | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |
| --   | --   | RC.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori    | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi                   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO11 - formazione del personale  | O  | F. misure di formazione                                 | Attuazione della misura | 100%  | continua  | Responsabile del servizio   |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

11

|          |   |                          |   |                     |       |     |  |
|----------|---|--------------------------|---|---------------------|-------|-----|--|
| PROCESSO | C.11 Tutela della proprietà industriale | RESPONSABILE di processo | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato | Rischio di processo | Medio | 4,3 | MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Considerati i possibili rischi ed i relativi fattori abilitanti la Camera adotta opportunamente le misure necessarie con l'elevata informatizzazione dei processi e, poichè il provvedimento finale è di competenza ministeriale, attua così un doppio controllo. Tali misure, volte a prevenire la possibilità che si verifichino eventi corruttivi o di cattiva gestione, unitamente all'assenza di precedenti episodi e al contesto sia esterno che interno dell'Ente, sono molto efficaci nella neutralizzazione del rischio, che si asetta a un livello medio. |
|----------|---|--------------------------|---|---------------------|-------|-----|--|

| Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo |          |  |  |  |  |  |   |                         |   |   |   |
|---|----------|--|--|--|--|--|---|-------------------------|---|---|---|
| FASE  | Attività | POSSIBILI RISCHI<br>(di processo, fase o attività)                                       | Fattori abilitanti<br>(selezionare dal menù a tendina)                                       | OBBIETTIVO<br>(selezionare dal menù a tendina)               | MISURE SPECIFICHE<br>(anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)   | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura<br>(selezionare dal menù a tendina) | INDICATORE              | Target<br>(Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI:<br>termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura<br>(se differente dal responsabile di processo) |
| --  | --       | RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi                          | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi                   | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO11 - formazione del personale  | O  | F. misure di formazione                                 | Attuazione della misura | 1   | continua  | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato             |
| --  | --       | RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze                             | e) scarsa responsabilizzazione interna   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MGO2 - Informatizzazione dei processi  | O  | E. misure di semplificazione                            | Attuazione della misura | 1   | continua  | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato             |
| --  | --       | RC.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori                             | b) mancanza di trasparenza   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO1 - trasparenza  | O  | B. misure di trasparenza                                | Attuazione della misura | 1   | continua  | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato             |
| --  | --       | RC.06 rilascio attestazioni, certificazioni o autorizzazioni false                       | g) inadeguata diffusione della cultura della legalità  | Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione         | MO2 - codice di comportamento dell'ente  | O  | D. misure di regolamentazione                           | Attuazione della misura | 1   | continua  | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato             |
| --  | --       | RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi                   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne | U  | D. misure di regolamentazione                           | Attuazione della misura | 1   | continua  | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato             |
| --  | --       | RC.08 mancata o insufficiente verifica della coerenza della documentazione presentata    | c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | Adozione di terminologie chiare e il più possibili univoche (riduzione dei margini di ambiguità)   | U  | E. misure di semplificazione                            | Attuazione della misura | 1   | continua  | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato             |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale **Scheda rischio AREA D**

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

Grado di rischio Valore del rischio

|   |   |  |                                 |  |  |                     |       |     |
|---|---|--|---------------------------------|--|--|---------------------|-------|-----|
| 1 | <b>PROCESSO</b>   | D.1 Programmazione, gestione ed erogazione di contributi e altre forme di sostegno finanziario alle imprese nei vari settori | <b>RESPONSABILE di processo</b> | Dirigente Area Promozione dell'economia locale |  | Rischio di processo | Medio | 8,5 |
|   | <p><b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Trattandosi di un processo articolato in diverse fasi di elevata complessità che implicano rilevanti impatti, economici e non, verso l'esterno con il coinvolgimento di una pluralità di soggetti e la possibilità di un coinvolgimento anche di soggetti esterni (si pensi a bandi ed avvisi di contributo la cui realizzazione prevede la collaborazione di istituti di credito, consorzi fidi, ecc.) le misure poste in essere dalla Camera di commercio, pur dimostrandosi efficaci nella riduzione del rischio, anche in considerazione del contesto esterno in cui opera l'ente e dell'assenza di precedenti casi di mala amministrazione, non sono però tali da azzerare il rischio che si assesta ad un livello medio.</p> |  |                                 |  |  |                     |       |     |

| Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo |          |   |  |  |   |  |  |                         |  |  |  |
|---|----------|---|--|--|---|--|--|-------------------------|--|--|--|
| FASE  | Attività | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)   | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)  | OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)                  | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare dal menù a tendina) | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |
| --  | --       | RD.20 individuazione di priorità non coerenti con i documenti di programmazione dell'ente                               | b) mancanza di trasparenza   | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO1 - trasparenza   | O  | B. misure di trasparenza                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --       | RD.16 formulazione di criteri di valutazione non adeguatamente e chiaramente definiti                                   | g) inadeguata diffusione della cultura della legalità  | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO2 - codice di comportamento dell'ente   | O  | D. misure di regolamentazione                        | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --       | RD.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi   | c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --       | RD.12 diffusione di informazioni relative al bando prima della pubblicazione  | g) inadeguata diffusione della cultura della legalità  | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO14 - provvedimenti disciplinari   | O  | D. misure di regolamentazione                        | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --       | --  | --   | --   | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --       | RD.17 brevità strumentale del periodo di pubblicazione del bando  | b) mancanza di trasparenza   | Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione         | MO1 - trasparenza   | O  | B. misure di trasparenza                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --       | --  | --   | --   | MO2 - codice di comportamento dell'ente   | O  | B. misure di trasparenza                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --       | RD.09 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse | l) carenza di controlli  | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse  | O  | H. misure di disciplina del conflitto di interessi   | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --       | RD.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata                                | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi                   | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --       | RD.18 inadeguata pubblicità degli esiti della valutazione   | b) mancanza di trasparenza   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO1 - trasparenza   | O  | B. misure di trasparenza                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio

Valore del rischio

2

|   |  |                                 |  |  |                     |              |     |
|---|--|---------------------------------|--|--|---------------------|--------------|-----|
| <b>PROCESSO</b>   | D.2 Erogazione di contributi a organismi diversi e patrocinii camerali | <b>RESPONSABILE di processo</b> | Dirigente Area Promozione dell'economia locale |  | Rischio di processo | <b>Medio</b> | 8,2 |
| <b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Trattandosi di un processo con prevalenza discrezionale e con rilevanti impatti esterni economici, si ritiene che le misure approntate, pur in grado di ridurre efficacemente il rischio non possano neutralizzarlo, assestandosi il rischio residuo ad un livello medio. |  |                                 |  |  |                     |              |     |

| Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo |          |   |   |  |   |  |   |                         |  |  |  |
|---|----------|---|---|--|---|--|---|-------------------------|--|--|--|
| FASE  | Attività | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)   | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)   | OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)                  | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina) | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |
| --  | --       | RD.20 individuazione di priorità non coerenti con i documenti di programmazione dell'ente                               | b) mancanza di trasparenza  | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO1 - trasparenza   | O  | B. misure di trasparenza                            | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --       | RD.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata                                | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi  | Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione         | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --       | RD.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi   | e) scarsa responsabilizzazione interna  | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO2 - codice di comportamento dell'ente   | O  | D. misure di regolamentazione                       | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --       |   |   |  | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --       | RD.09 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse | d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse  | O  | H. misure di disciplina del conflitto di interessi  | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --       | RD.16 formulazione di criteri di valutazione non adeguatamente e chiaramente definiti                                   | g) inadeguata diffusione della cultura della legalità   | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO2 - codice di comportamento dell'ente   | O  | D. misure di regolamentazione                       | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |

Inserimento Fasi e Attività per ciascun processo

Visualizzazione valutazione Fasi e Attività

GRAFICO

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al qu

Scheda rischio AREA E

E) Area sorveglianza e controlli

Grado di rischio

Valore del rischio

VALUTAZIONE  
MONITORAGGIO

RR

|  |          |                       |                          |   |                     |            |      |
|--|----------|-----------------------|--------------------------|---|---------------------|------------|------|
| 1  | PROCESSO | E.1 Metrologia legale | RESPONSABILE di processo | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato | Rischio di processo | Medio-Alto | 10,2 |
| <p><b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Trattasi di un processo svolto da un unico funzionario qualificato come ufficiale metrico. Considerati i rilevanti impatti esterni, anche economici, del processo e il livello medio di discrezionalità che lo caratterizza, si ritiene che le misure approntate, tenuto altresì conto dell'assenza di precedenti episodi corruttivi e del contesto esterno, siano efficaci a ridurre il rischio pur non neutralizzandolo, per tali ragioni il livello di rischio viene comunque individuato come medio-alto.</p> |          |                       |                          |   |                     |            |      |

| Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo |  |   |   |  |  |  |   |                         |  |  |  |
|---|--|---|---|--|--|--|---|-------------------------|--|--|--|
| FASE  | Attività   | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)   | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)   | OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)                   | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)  | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina) | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |
| --  | Attività di verifica e vigilanza metrologica   | RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi   | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi  | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO2 - codice di comportamento dell'ente  | O  | D. misure di regolamentazione                       | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --   | --  | --  | --   | MU9 - Introduzione di procedure che prevedano che i verbali relativi ai servizi svolti presso l'utenza debbano essere sempre sottoscritti dall'utente destinatario | U  | B. misure di trasparenza                            | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --   | --  | --  | --   | MO1 - trasparenza  | O  | B. misure di trasparenza                            | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | Attività connesse alle autorizzazioni dei centri tecnici per tachigrafi analogici e digitali | RE.D4 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori  | e) scarsa responsabilizzazione interna  | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO2 - codice di comportamento dell'ente  | O  | D. misure di regolamentazione                       | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --   | RE.05 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra i soggetti con potere ispettivo o compiti di valutazione e i soggetti verificati | g) inadeguata diffusione della cultura della legalità   | Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione         | MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse   | O  | H. misure di disciplina del conflitto di interessi  | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi        | RE.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata  | i) carenze di natura organizzativa (es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.) | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO11 - formazione del personale  | O  | F. misure di formazione                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --   | RE.08 mancata o insufficiente verifica della coerenza della documentazione presentata   | i) carenze di natura organizzativa (es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.) | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO11 - formazione del personale  | O  | F. misure di formazione                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

| 2   |          | <b>PROCESSO</b>  | E.2 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti  | <b>RESPONSABILE di processo</b>                              | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato  |  |   |                         | Rischio di processo                        | Medio-Alto                                   | 9,2  |  |
|---|----------|--|---|--|--|--|---|-------------------------|--|--|--|--|
| <b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Trattasi di un processo svolto da un unico funzionario qualificato come ufficiale metrico. Considerati i rilevanti impatti esterni, anche economici, del processo e il livello medio di discrezionalità che lo caratterizza, si ritiene che le misure approntate, tenuto altresì conto dell'assenza di precedenti episodi corruttivi e del contesto esterno, siano efficaci a ridurre il rischio pur non neutralizzandolo, per tali ragioni il livello di rischio viene comunque individuato come medio-alto. |          |  |   |  |  |  |   |                         |  |  |  |  |
| <b>Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo</b>  |          |  |   |  |  |  |   |                         |  |  |  |  |
| FASE  | Attività | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)  | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)   | OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)                   | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)  | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina) | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |  |
| Vigilanza sicurezza prodotti e settori  |          | RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi                          | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi  | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO2 - codice di comportamento dell'ente  | O  | D. misure di regolamentazione                       | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |  |
| --  | --       | --   | --  | --   | MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne | U  | D. misure di regolamentazione                       | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |  |
| --  | --       | RE.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori                             | e) scarsa responsabilizzazione interna  | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO2 - codice di comportamento dell'ente  | O  | F. misure di formazione                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |  |
| --  | --       | RE.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata | i) carenze di natura organizzativa (es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.) | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO11 - formazione del personale  | O  | F. misure di formazione                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |  |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

| 3  |          | <b>PROCESSO</b>   | E.3 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato  | <b>RESPONSABILE di processo</b>                | Responsabile tutela fede pubblica   |  |   |                         | Rischio di processo                        | Medio  | 7,3  |  |
|--|----------|---|---|--|---|--|---|-------------------------|--|--|--|--|
| <b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Il processo è interamente gestito dal Responsabile della tutela della fede pubblica presente all'interno della Camera di commercio con un livello medio di discrezionalità e con rilevanti impatti anche economici all'esterno. Pertanto in considerazione delle misure adottate in assenza di precedenti episodi corruttivi o di mala amministrazione e tenuto conto del contesto esterno il livello di rischio residuo si posiziona a livello medio. |          |   |   |  |   |  |   |                         |  |  |  |  |
| <b>Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo</b>   |          |   |   |  |   |  |   |                         |  |  |  |  |
| FASE   | Attività | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)   | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)   | OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)     | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina) | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |  |
| Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblica   | --       | RE.09 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse | d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione | MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse  | O  | D. misure di regolamentazione                       | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile tutela fede pubblica                                      |  |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio

Valore del rischio

4

|   |  |                                 |   |                     |              |     |
|---|--|---------------------------------|---|---------------------|--------------|-----|
| <b>PROCESSO</b>   | E.4 Accertamenti violazioni amministrativi RI, REA e AIA | <b>RESPONSABILE di processo</b> | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato | Rischio di processo | <b>Basso</b> | 3,6 |
| <b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Considerata l'elevata informatizzazione dei processi e la presenza di precise indicazioni, sia normative che regolamentari, disciplinanti l'attività di accertamento delle violazioni RI e REA, atte a contrastare i fattori abilitanti si ritiene che il livello di rischio residuo per tale processo, risulta basso, nonostante i rilevanti impatti sia economici che organizzativi e anche tenuto conto dell'assenza di precedenti corruttivi e del contesto esterno di riferimento. |  |                                 |   |                     |              |     |

| Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedimentali da ricondurre al processo |          |   |  |  |   |  |   |                         |  |  |  |
|--|----------|---|--|--|---|--|---|-------------------------|--|--|--|
| FASE   | Attività | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)                 | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)  | OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)                  | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)   | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina) | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |
|  |          | RE.01 motivazione incongrua del provvedimento                   | c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO2 - codice di comportamento dell'ente   | O  | D. misure di regolamentazione                       | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
|  |          |   |  |  | MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente | U  | D. misure di regolamentazione                       | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
|  |          | RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi                   | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
|  |          | RE.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori    | e) scarsa responsabilizzazione interna   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO2 - codice di comportamento dell'ente   | O  | D. misure di regolamentazione                       | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
|  |          | RE.10 omissione dell'applicazione di sanzioni dovute            | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi                   | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO14 - provvedimenti disciplinari   | O  | D. misure di regolamentazione                       | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --   | --       | --  | --   | --   | MGO2 - Informatizzazione dei processi   | O  | E. misure di semplificazione                        | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

5

|   |                             |                                 |   |                            |              |            |
|---|-----------------------------|---------------------------------|---|----------------------------|--------------|------------|
| <b>PROCESSO</b>   | E.5 Sanzioni amministrative | <b>RESPONSABILE di processo</b> | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato | <b>Rischio di processo</b> | <b>Medio</b> | <b>6,4</b> |
| <p><b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> In relazione al processo, il grado di rischio risulta medio, poiché considerati i rischi evidenziati e i fattori abilitanti individuati, si tratta di una fase di processo che se pur articolato prevede chiare responsabilità all'interno dell'Amministrazione. La Camera adotta opportunamente misure di trasparenza, di informatizzazione delle diverse attività del processo e di formazione del personale. Tali misure risultano molto efficaci nella riduzione del rischio potenziale determinando un medio rischio.</p> |                             |                                 |   |                            |              |            |

| Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo |  |   |  |  |   |  |   |                         |  |  |  |
|---|--|---|--|--|---|--|---|-------------------------|--|--|--|
| FASE  | Attività   | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)   | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)  | OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)                  | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina) | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |
| Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81   | C2.4.1.1 Emissioni di ordinanze (ingiunzione, archiviazione, confisca e dissequestro) a seguito di accertamento della CCIAA e di altri organi competenti | RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi   | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi                   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | C2.4.1.2 Audizione interessati, presentazione scritti difensivi a verbali di contestazione sanzioni  | RE.01 motivazione incongrua del provvedimento   | c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO2 - codice di comportamento dell'ente   | O  | D. misure di regolamentazione                       | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  |  | RE.05 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra i soggetti con potere ispettivo o compiti di valutazione e i soggetti verificati | g) inadeguata diffusione della cultura della legalità  | Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione         | MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse  | O  | H. misure di disciplina del conflitto di interessi  | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | C2.4.1.3 Gestione ruoli sanzioni amministrative (Predisposizione dei ruoli, gestione contenziosi, gestione istanze di sgravio)                           | RE.10 omissione dell'applicazione di sanzioni dovute  | e) scarsa responsabilizzazione interna   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO14 - provvedimenti disciplinari   | O  | D. misure di regolamentazione                       | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --   | --  | --   | --   | MGO2 - Informatizzazione dei processi   | O  | E. misure di semplificazione                        | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |

GRAFICO

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si riferisce la Scheda rischio AREA F

F) Risoluzione delle controversie

Grado di rischio Valore del rischio

| PROCESSO   |   | F.1 Servizi di arbitrato  |  | RESPONSABILE di processo                                     |   | Segretario della Camera Arbitrale                                      |  | Rischio di processo     |  | Basso  |  | 3,1 |  |
|--|---|---|--|--|---|--|--|-------------------------|--|--|--|-----|--|
| <p><b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> In relazione al processo "servizi di arbitrato", il grado di rischio risulta basso, poiché considerati i rischi evidenziati e i fattori abilitanti individuati si tratta di una fase di processo ben definita e con chiare responsabilità all'interno dell'Amministrazione. La Camera adotta opportunamente misure di regolamentazione, di disciplina del conflitto di interessi, di formazione e di trasparenza tali da risultare molto efficaci nella riduzione del rischio potenziale determinano così un basso rischio residuo.</p> |   |   |  |  |   |  |  |                         |  |  |  |     |  |
| <p>Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo</p>   |   |   |  |  |   |  |  |                         |  |  |  |     |  |
| FASE   | Attività  | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)   | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)                        | OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)                  | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare dal menù a tendina) | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |     |  |
| Servizi di arbitrato   | Gestione procedure di arbitrato                                 | RF.03 mancato rispetto degli obblighi di imparzialità   | b) mancanza di trasparenza   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO1 - trasparenza   | O  | B. misure di trasparenza                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile ufficio   |     |  |
| --   | Nomina arbitro  | RF.04 mancato rispetto del criterio di turnazione   | b) mancanza di trasparenza   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO1 - trasparenza   | O  | B. misure di trasparenza                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile ufficio   |     |  |
| --   | --  | RF.10 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse | g) inadeguata diffusione della cultura della legalità                      | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO2 - codice di comportamento dell'ente   | O  | D. misure di regolamentazione                        | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile ufficio   |     |  |
| --   | Compilazione, tenuta ed aggiornamento dell'elenco degli arbitri | RF.09 mancata o insufficiente verifica della coerenza della documentazione presentata                                   | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile ufficio   |     |  |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

| PROCESSO   |   | F.2 Servizi di mediazione e conciliazione   |  | RESPONSABILE di processo                                     |   | Responsabile dell'organismo di mediazione                              |  | Rischio di processo     |  | Basso  |  | 3,7 |  |
|--|---|---|--|--|---|--|--|-------------------------|--|--|--|-----|--|
| <p><b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> In relazione ai "servizi di mediazione e conciliazione", il grado di rischio risulta basso, poiché considerati i rischi evidenziati e i fattori abilitanti individuati si tratta di una fase di processo ben definita e con chiare responsabilità all'interno dell'Amministrazione. La Camera adotta opportunamente misure di regolamentazione, di disciplina del conflitto di interessi, di formazione e di trasparenza tali da risultare molto efficaci nella riduzione del rischio potenziale determinano così un basso rischio residuo.</p> |   |   |  |  |   |  |  |                         |  |  |  |     |  |
| <p>Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo</p>   |   |   |  |  |   |  |  |                         |  |  |  |     |  |
| FASE   | Attività  | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)   | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)                        | OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)                  | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare dal menù a tendina) | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |     |  |
| Servizi di mediazione e conciliazione  | Gestione delle procedure di mediazione e di conciliazioni | RF.03 mancato rispetto degli obblighi di imparzialità   | b) mancanza di trasparenza   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO1 - trasparenza   | O  | B. misure di trasparenza                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile ufficio   |     |  |
| --   | Nomina mediatore  | RF.04 mancato rispetto del criterio di turnazione   | l) carenza di controlli  | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO23 - Omissione di controlli sulla turnazione relativa alla nomina   | O  | G. misure di rotazione                               | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile ufficio   |     |  |
| --   | --  | RF.10 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse | b) mancanza di trasparenza   | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse  | O  | H. misure di disciplina del conflitto di interessi   | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile ufficio   |     |  |
| --   | Incontri di mediazione                                    | RF.02 mancato rispetto degli obblighi di riservatezza   | e) scarsa responsabilizzazione interna                                     | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile ufficio   |     |  |
| --   | Compilazione, tenuta e aggiornamento dell'elenco          | RF.08 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata                                | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                              | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile ufficio   |     |  |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

3

|   |  |                                 |  |                     |              |  |     |
|---|--|---------------------------------|--|---------------------|--------------|--|-----|
| <b>PROCESSO</b>   | F.3 Composizione negoziata della crisi d'impresa | <b>RESPONSABILE di processo</b> | Segretario generale e Dirigente dell'Area anagrafica economica e Regolazione del mercato | Rischio di processo | <b>Basso</b> |  | 3,6 |
| <b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b><br>Si tratta di un nuovo servizio attivato a fine 2021, altamente complesso e che coinvolge diversi soggetti pubblici (Camera di commercio, Commissione regionale composta da Tribunale delle imprese, Camera di commercio di Milano e Prefettura) e privati (esperti di composizione negoziata iscritti in apposito elenco). Una delle fasi più delicate è la nomina dell'esperto da parte del Segretario generale nell'ipotesi di presentazione della domanda da parte dell'impresa sotto soglia, ipotesi non ancora verificatasi. Considerata la nuova tipologia del servizio si ritiene che il livello del rischio residuo si possa attestare a livello basso, mettendo in atto le misure preventive necessarie a ridurre i rischi di mala amministrazione. |  |                                 |  |                     |              |  |     |

| Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo |  |   |  |  |   |  |   |                         |  |  |  |
|---|--|---|--|--|---|--|---|-------------------------|--|--|--|
| FASE  | Attività   | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)   | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)                        | OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)                  | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina) | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |
| Composizione negoziata della crisi d'impresa  | Gestione delle procedure   | RF.08 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata                                | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO11 - formazione del personale   | O  | F. misure di formazione                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato          |
| --  | --   | --  | --   | --   | MGO2 - Informatizzazione dei processi   | O  | E. misure di semplificazione                        | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato          |
|   | Nomina esperto da parte del Segretario generale nell'ipotesi di impresa sotto soglia | RF.10 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse | g) inadeguata diffusione della cultura della legalità                      | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MO1 - trasparenza   | O  | B. misure di trasparenza                            | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato          |
|   |  | --  | --   | --   | MO2 - codice di comportamento dell'ente   | O  | D. misure di regolamentazione                       | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato          |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

Grado di rischio Valore del rischio

| PROCESO  |          | G.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli                    |   | RESPONSABILE di processo                                     |  | Dirigente Area gestione risorse  |   | Rischio di processo     |  | Basso  |  | 3,1 |  |
|--|----------|---|---|--|--|--|---|-------------------------|--|--|--|-----|--|
| <p>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: E' un processo abbastanza articolata ed è molto vincolato dal punto di vista normativo e regolamentare, i cui impatti esterni, soprattutto economici, possono essere anche molto rilevanti, rendendo il rischio potenziale medio-alto. In considerazione del contesto esterno ed interno dell'Ente ed in assenza di precedenti episodi corruttivi, le misure di prevenzione messe in atto riescono a neutralizzare il rischio assestando il livello del rischio residuo basso.</p> |          |   |   |  |  |  |   |                         |  |  |  |     |  |
| Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo  |          |   |   |  |  |  |   |                         |  |  |  |     |  |
| FASE   | Attività | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)                 | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)   | OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)                  | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)  | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina) | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |     |  |
| --   | --       | RG.07 accettazione consapevole di documentazione falsa          | i) carenze di natura organizzativa (es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.) | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MU17 - Nell'ambito delle risorse disponibili, creazione di meccanismi di raccordo tra le banche dati istituzionali dell'amministrazione, in modo da realizzare adeguati raccordi informativi tra i vari settori dell'amministrazione | U  | E. misure di semplificazione                        | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |     |  |
| --   | --       | RG.08 disparità di trattamento per valutazione di casi analoghi | f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi  | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne   | U  | D. misure di regolamentazione                       | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |     |  |
| --   | --       | RG.09 omissione dell'applicazione di sanzioni dovute            | e) scarsa responsabilizzazione interna  | Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione         | MO11 - formazione del personale  | O  | F. misure di formazione                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |     |  |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

| PROCESO   |          | G.2 Patrimonio  |   | RESPONSABILE di processo                                     |   | Dirigente Area gestione risorse  |   | Rischio di processo     |  | Basso  |  | 3,4 |  |
|---|----------|---|---|--|---|--|---|-------------------------|--|--|--|-----|--|
| <p>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La Camera adotta opportunamente misure di trasparenza di informatizzazione dei processi oltre che di formazione sul codice di comportamento al personale addetto e di organizzazione del lavoro. Tali misure, unite alle caratteristiche del contesto interno ed esterno e all'assenza di precedenti casi di mala amministrazione fanno sì che il rischio di un evento corruttivo si assesti su un livello basso.</p> |          |   |   |  |   |  |   |                         |  |  |  |     |  |
| Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo   |          |   |   |  |   |  |   |                         |  |  |  |     |  |
| FASE  | Attività | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)           | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)   | OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)                  | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina) | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |     |  |
| --  | --       | RG.24 Mancata e/o errata registrazione beni in inventario | b) mancanza di trasparenza                            | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | MO1 - trasparenza   | O  | B. misure di trasparenza                            | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |     |  |
| --  | --       | --  | i) carenza di controlli                               | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione               | MGO2 - Informatizzazione dei processi   | O  | A. misure di controllo                              | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |     |  |
| --  | --       | RG.25 sottrazione di beni inventariati                    | g) inadeguata diffusione della cultura della legalità | Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione         | MO2 - codice di comportamento dell'ente   | O  | D. misure di regolamentazione                       | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |     |  |

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio

Grado di rischio Valore del rischio

3

|  |  |                                 |                                 |                            |              |   |     |
|--|--|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------|--------------|---|-----|
| <b>PROCESSO</b>  | G.3 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerali | <b>RESPONSABILE di processo</b> | Dirigente Area gestione risorse | <i>Rischio di processo</i> | <b>Basso</b> |  | 3,7 |
| <b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> L'adozione di apposito Regolamento che disciplina le modalità e i casi di concessione delle sale camerali (pubblicato sul sito istituzionale), unitamente alle misure di trasparenza previste sono molto efficaci nella riduzione del rischio di un evento corruttivo che si attesta su un valore basso. |  |                                 |                                 |                            |              |   |     |

| Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo |          |   |   |   |  |  |  |                         |  |  |  |
|---|----------|---|---|---|--|--|--|-------------------------|--|--|--|
| FASE  | Attività | POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)   | Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)   | OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)                          | MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)  | Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina) | Tipologia di misura (selezionare dal menù a tendina) | INDICATORE              | Target (Valore desiderato dell'indicatore) | TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure | RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo) |
| --  | --       | RG.26 concessione sale a soggetti non autorizzati | b) mancanza di trasparenza  | Ridurre le opportunità che si manifestino casi di <i>corruzione</i> | MO1 - trasparenza  | O  | B. misure di trasparenza                             | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |
| --  | --       | --  | d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto | Creare un contesto sfavorevole alla corruzione                      | MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne | U  | D. misure di regolamentazione                        | Attuazione della misura | 100%                                       | continua                                     | Responsabile del servizio  |

## Allegato 5. Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza

**AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE: dati da pubblicare e uffici responsabili**

| <b>Denominazione sotto sezione 1° livello</b> | <b>Denominazione sotto sezione 2° livello</b>                                   | <b>Responsabile della trasmissione e pubblicazione</b>   | <b>Tempistica</b> |
|---|---|--|-------------------|
| Disposizioni generali                         | Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)                             | Servizio risorse umane e gestione partecipazioni   | Annuale           |
|   | Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) | Responsabile anticorruzione e della trasparenza  | Annuale           |
|   | Atti generali   | Segreteria generale e gestione documentale e Uffici che predispongono i regolamenti e gli atti | Tempestivo        |
| Organizzazione                                | Titolari di incarichi politici  | Segreteria generale e gestione documentale   | Tempestivo        |
|   | Sanzioni per mancata comunicazione dei dati                                     | Segreteria generale e gestione documentale   | Tempestivo        |
|   | Articolazione degli uffici  | Ufficio del personale  | Tempestivo        |
|   | Telefono e posta elettronica certificata  | Servizio comunicazione, studi e informazione economica   | Tempestivo        |
| Consulenti e collaboratori                    | Titolari di incarichi di collaborazione e consulenza                            | Camera Arbitrale e servizio di conciliazione e Uffici conferenti gli incarichi                 | Tempestivo        |
| Personale                                     | Titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice                    | Ufficio del personale<br>Servizio risorse finanziarie  | Tempestivo        |
|   | Titolari di incarichi dirigenziali (dirigenti non generali)                     | Ufficio del personale<br>Servizio risorse finanziarie  | Tempestivo        |
|   | Dirigenti cessati   | Ufficio del personale  | Tempestivo        |
|   | Sanzioni per mancata comunicazione dei dati                                     | Ufficio del personale  | Tempestivo        |
|   | Posizioni organizzative   | Ufficio del personale  | Tempestivo        |
|   | Dotazione organica  | Ufficio del personale  | Annuale           |
|   | Personale non a tempo indeterminato   | Ufficio del personale  | Annuale           |

| <b>Denominazione sotto sezione 1° livello</b> | <b>Denominazione sotto sezione 2° livello</b>                               | <b>Responsabile della trasmissione e pubblicazione</b> | <b>Tempistica</b>                                     |
|---|---|--|---|
| Personale                                     | Tassi di assenza  | Ufficio del personale                                  | Trimestralmente                                       |
|   | Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti) | Ufficio del personale                                  | Trimestrale e comunque in modo tempestivo             |
|   | Contrattazione collettiva   | Ufficio del personale<br>Servizio risorse finanziarie  | Tempestivo  |
|   | Contrattazione integrativa  | Ufficio del personale<br>Servizio risorse finanziarie  | Tempestivo (contratti integrativi)<br>Annuale (costi) |
|   | OIV   | Servizio risorse umane e gestione partecipazioni       | Tempestivo  |
| Bandi di concorso                             | Assunzioni a tempo indeterminato  | Servizio risorse umane e gestione partecipazioni       | Tempestivo  |
|   | Avviso pubblico di mobilità volontaria                                      | Servizio risorse umane e gestione partecipazioni       | Tempestivo  |
|   | Archivio bandi espletati  | Servizio risorse umane e gestione partecipazioni       | Tempestivo  |
| Performance                                   | Sistema di misurazione e valutazione delle performance                      | Servizio risorse umane e gestione partecipazioni       | Tempestivo  |
|   | Piano della Performance   | Servizio risorse umane e gestione partecipazioni       | Tempestivo  |
|   | Relazione sulla Performance   | Servizio risorse umane e gestione partecipazioni       | Tempestivo  |
|   | Ammontare complessivo dei premi   | Servizio risorse umane e gestione partecipazioni       | Tempestivo  |
|   | Dati relativi ai premi  | Servizio risorse umane e gestione partecipazioni       | Tempestivo  |

| <b>Denominazione sotto sezione 1° livello</b>        | <b>Denominazione sotto sezione 2° livello</b>                        | <b>Responsabile della trasmissione e pubblicazione</b> | <b>Tempistica</b> |
|--|--|--|-------------------|
| Enti Controllati                                     | Enti pubblici vigilati   | Servizio risorse umane e gestione partecipazioni       | Annuale           |
|  | Società partecipate  | Servizio risorse umane e gestione partecipazioni       | Annuale           |
|  | Enti di diritto privato controllati                                  | Servizio risorse umane e gestione partecipazioni       | Annuale           |
|  | Rappresentazione grafica   | Servizio risorse umane e gestione partecipazioni       | Annuale           |
| Attività e procedimenti                              | Tipologie di procedimento  | Segreteria generale e gestione documentale             | Tempestivo        |
|  | Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dati              | Servizio comunicazione, studi e informazione economica | Tempestivo        |
| Provvedimenti  | Provvedimenti organi indirizzo-politico                              | Segreteria generale e gestione documentale             | Semestrale        |
|  | Provvedimenti dirigenti amministrativi                               | Segreteria generale e gestione documentale             | Semestrale        |
| Bandi di gara e contratti                            | Banca dati nazionale dei contratti pubblici (BDNCP) di Anac          | Servizio risorse strumentali                           | Tempestivo        |
|  | Atti e documenti di carattere generale riferiti a tutte le procedure | Servizio risorse strumentali                           | Tempestivo        |
|  | Documenti di gara  | Servizio risorse strumentali                           | Tempestivo        |
|  | Avvisi d'asta  | Servizio risorse strumentali                           | Tempestivo        |
| Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici | Criteri e modalità   | Servizio promozione e sviluppo economia locale         | Tempestivo        |
|  | Atti di concessione  | Servizio promozione e sviluppo economia locale         | Tempestivo        |
| Bilanci  | Bilancio preventivo e consuntivo                                     | Servizio risorse finanziarie                           | Tempestivo        |

| <b>Denominazione sotto sezione 1° livello</b> | <b>Denominazione sotto sezione 2° livello</b>                   | <b>Responsabile della trasmissione e pubblicazione</b> | <b>Tempistica</b>                                    |
|---|---|--|--|
| Bilanci                                       | Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio           | Servizio risorse finanziarie                           | Tempestivo   |
| Beni immobili e gestione patrimonio           | Patrimonio immobiliare  | Servizi informatici e strumentali                      | Tempestivo   |
|   | Canoni di locazione o affitto                                   | Servizi informatici e strumentali                      | Tempestivo   |
| Controlli e rilievi sull'amministrazione      | Organismo indipendente di valutazione                           | Servizio risorse umane e gestione partecipazioni       | Tempestivo   |
|   | Organi di revisione amministrativa e contabile                  | Servizio risorse finanziarie                           | Tempestivo   |
|   | Corte dei conti   | Servizio risorse finanziarie                           | Tempestivo   |
| Servizi erogati                               | Carta dei servizi e standard di qualità                         | Staff Qualità  | Tempestivo   |
|   | Costi contabilizzati  | Servizio risorse finanziarie                           | Annuale  |
|   | Servizi in rete   | Servizio comunicazione, studi e informazione economica | Tempestivo   |
| Pagamenti dell'amministrazione                | Dati sui pagamenti  | Servizio risorse finanziarie                           | Trimestrale (in fase di prima attuazione semestrale) |
|   | Indicatore di tempestività dei pagamenti                        | Servizio risorse finanziarie                           | Annuale  |
|   | IBAN e pagamenti informatici                                    | Servizio risorse finanziarie                           | Tempestivo   |
| Opere pubbliche                               | Nuclei di valutazione e verifica degli investimenti pubblici    | Servizio risorse strumentali                           | Tempestivo   |
|   | Atti di programmazione delle opere pubbliche                    | Servizio risorse strumentali                           | Tempestivo   |
|   | Tempi e costi indicatori di realizzazione delle opere pubbliche | Servizio risorse strumentali                           | Tempestivo   |
| Altri contenuti                               | Prevenzione della corruzione                                    | Responsabile anticorruzione e della trasparenza        | Annuale  |
|   | Accesso civico  | Servizio comunicazione, studi e informazione economica | Tempestivo   |

| <b>Denominazione sotto sezione 1° livello</b> | <b>Denominazione sotto sezione 2° livello</b>             | <b>Responsabile della trasmissione e pubblicazione</b> | <b>Tempistica</b> |
|---|---|--|-------------------|
| Altri contenuti                               | Registro degli accessi                                    | Servizio comunicazione, studi e informazione economica | Semestrale        |
|   | Accessibilità e Catalogo dei dati, metadati e banche dati | Servizio comunicazione, studi e informazione economica | Tempestivo        |
| Dati Ulteriori                                | Buone prassi  | Servizio comunicazione, studi e informazione economica | Tempestivo        |
|   | Comitato unico di garanzia                                | Presidente e componenti il Comitato Unico di Garanzia  | Annuale           |
|   | Elenco debiti scaduti                                     | Servizio risorse finanziarie                           | Tempestivo        |
|   | Fatturazione elettronica                                  | Servizio risorse finanziarie                           | Tempestivo        |
|   | Piano del telelavoro                                      | Ufficio del personale                                  | Tempestivo        |