



CAMERA DI COMMERCIO
BERGAMO

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2023-2025

Gennaio 2023

Sommario

PREMESSA	3
1. IDENTITA' DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI BERGAMO	5
1.1 <i>Mission</i> della Camera di commercio di Bergamo.....	5
1.2 Il perimetro delle attività svolte.....	6
1.3 Descrizione della struttura organizzativa	8
1.4 Le risorse economiche disponibili	12
2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	13
2.1 Il quadro economico.....	13
2.2 Il contesto normativo e istituzionale	17
2.3 Il contesto legato alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza	20
3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	23
3.1 Valore pubblico: gli obiettivi strategici.....	24
3.2 Performance operativa.....	29
3.3 Pari opportunità.....	37
3.4 Performance individuale.....	38
3.5 Rischi corruttivi e trasparenza.....	44
4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO	50
4.1. Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa	50
4.2. Organizzazione del lavoro agile	51
4.3. Semplificazione delle procedure	55
4.4. Fabbisogno del personale e di formazione	57
5. MODALITA' DI MONITORAGGIO	65
ALLEGATI	68
Allegato 1. Mappa dei processi	69
Allegato 2. Cruscotti dei Servizi.....	75
Allegato 3. Aree di rischio	86
Allegato 4. Schede del rischio	91
Allegato 5. Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza.....	112

PREMESSA

L'approvazione del D.L. n. 80/2021, recante «Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa funzionale all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia», convertito con modificazioni dalla L. 113/2021, ha introdotto un cambiamento strutturale nel processo di programmazione, avviato dal D. Lgs. 150/2009, con cui sono stati definiti gli ambiti fondamentali della misurazione, valutazione e rendicontazione della performance delle amministrazioni pubbliche riferiti all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.

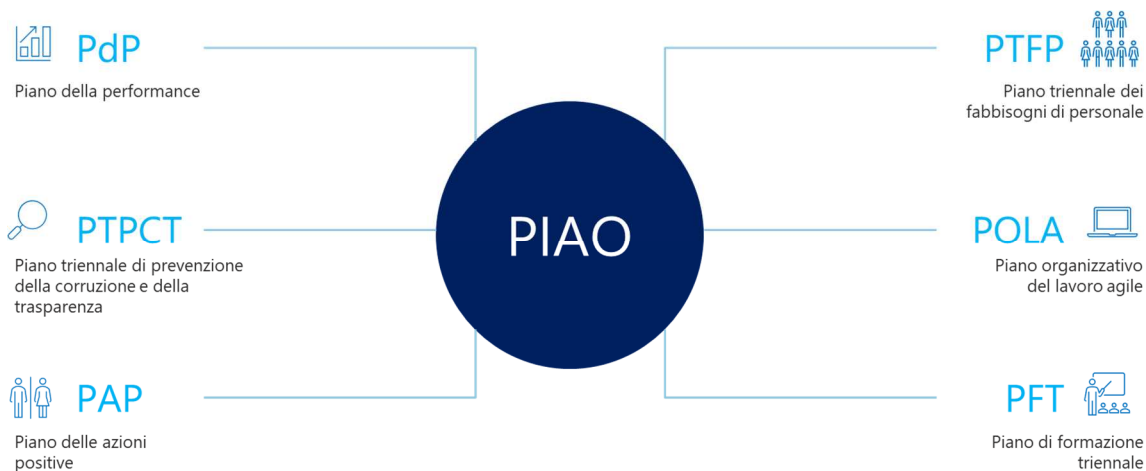
L'art. 6 del D.L. n. 80/2021 ha infatti previsto l'adozione da parte delle pubbliche amministrazioni di un Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), una sorta di «testo unico della programmazione», che integra, sostituendoli, diversi documenti, introducendo il concetto di «pianificazione integrata» e superando, quindi, l'approccio frammentario venutosi a determinare a seguito del susseguirsi di vari interventi normativi in diversi ambiti (performance, trasparenza, anticorruzione, parità di genere, fabbisogni di personale, lavoro agile, ecc.), allo scopo di assicurarne la sinergia, l'allineamento e la coerenza reciproca.

Le finalità del PIAO sono, in sintesi, quelle di consentire un maggior coordinamento dell'attività programmatica delle pubbliche amministrazioni e una sua semplificazione e di 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.

Esso 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 2023, il Bilancio preventivo 2023, il Budget direzionale 2023, il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*.

Il PIAO è un documento di pianificazione con orizzonte temporale triennale che descrive:

- 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 stato poi integrato, a giugno 2022, con alcuni tasselli fondamentali quali il *“Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”*¹, il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione concernente la definizione del contenuto del PIAO² e la 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 Pubblica³.

Il Regolamento citato, in particolare, approvato con il D.P.R. n. 81 del 30 giugno 2022 e in vigore dal 15 luglio 2022, rappresenta il provvedimento cardine per dare attuazione alle nuove disposizioni normative. Attraverso di esso, infatti, sono stati “soppressi” i previgenti adempimenti in materia di pianificazione e programmazione ed è stato disposto che per le Amministrazioni tenute all'adozione del PIAO, tutti i richiami ai piani individuati dal decreto stesso sono da intendersi come riferiti alla corrispondente sezione del PIAO.

La Camera di Bergamo ha già dato una prima attuazione al PIAO nel corso del 2022, approvandolo con delibera di Giunta n. 73/2022. Il presente documento, che si pone in coerenza con tale esperienza, è stato predisposto tenendo conto delle indicazioni contenute nelle Linee guida messe a disposizione da Unioncamere per le Camere di commercio, e vuole rappresentare un ulteriore passo nella direzione della integrazione e sistematizzazione dei molteplici contenuti programmatici che la Camera è tenuta ad elaborare.

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

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

³ 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:



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

1.2 Il perimetro delle attività svolte

Gli anni trascorsi si sono caratterizzati per una profonda transizione e rivisitazione delle Camere di Commercio, Industria, Agricoltura e Artigianato e delle loro attribuzioni e competenze. In particolare, il percorso di riforma ha visto, tra le altre cose, un processo di riordino delle funzioni, delle circoscrizioni territoriali e del finanziamento.

D.L. 90/2014

È l'antefatto del processo di riforma e ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale - realizzatosi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, - 40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.

D.Lgs. 219/2016

Il decreto ha riscritto sostanzialmente la L. 580/1993, prevedendo tra le altre cose: la riduzione del numero complessivo a non più di 60 (dalle originarie 105), attraverso processi di accorpamento e la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali; la ridefinizione dei compiti e delle funzioni; la riduzione del numero dei componenti degli organi (Consigli e Giunte); la riduzione del numero delle Unioni regionali, delle Aziende speciali e delle società controllate; la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti e la definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi; la conferma della riduzione degli oneri per il diritto annuale a carico delle imprese; la previsione della determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da parte del MiSE di concerto con il MEF, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi; la definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni.

D.M. 16 febbraio 2018

Il decreto del MiSE approvato a partire dalla proposta di Unioncamere nazionale e riguardante la razionalizzazione organizzativa e territoriale prevista dal c.d. Piano di razionalizzazione previsto dal D.lgs 219-2016 e la ridefinizione delle dotazioni organiche.

D.M. 7 marzo 2019

Con questo «decreto servizi» 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 è riportata in forma estesa nell' [Allegato 1](#).

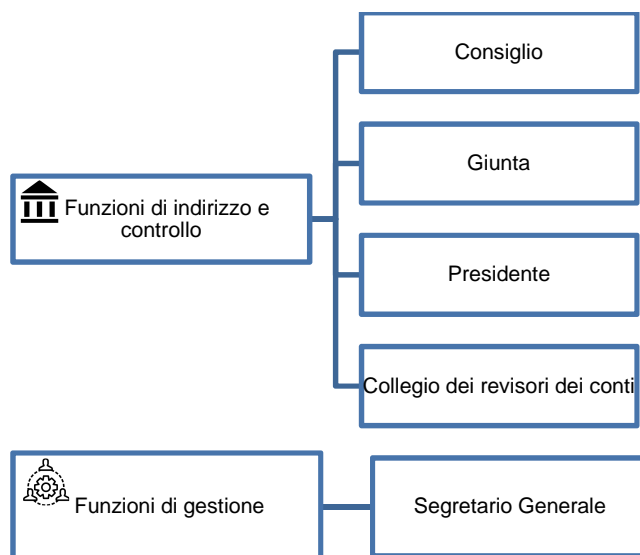
	Macro Funzione	Macro-processo	Processo
PROCESSI INTERNI	A Governo camerale	A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale
			A1.2 Compliance normativa
			A1.3 Organizzazione camerale
		A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi
			A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali
			A2.3 Gestione documentale
	A2.4 Rilevazioni statistiche		
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	
	B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale
		B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti
B2.2 Patrimonio e servizi di sede			
B3 Bilancio e finanza		B3.1 Diritto annuale	
		B3.2 Contabilità e finanza	
PROCESSI PRIMARI		C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza
	C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa		
	C2 Tutela e legalità		C2.1 Tutela della legalità
			C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
			C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
			C2.4 Sanzioni amministrative
			C2.5 Metrologia legale
			C2.6 Registro nazionale dei protesti
			C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi
			C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci
		C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	
		C2.10 Tutela della proprietà industriale	
	D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export
			D1.2 Servizi certificativi per l'export
		D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)
			D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale
		D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura
		D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento
			D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro
			D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro
D4.4 Certificazione competenze			
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile		D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	
		D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti		D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	
		D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	
	D6.3 Osservatori economici		

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.

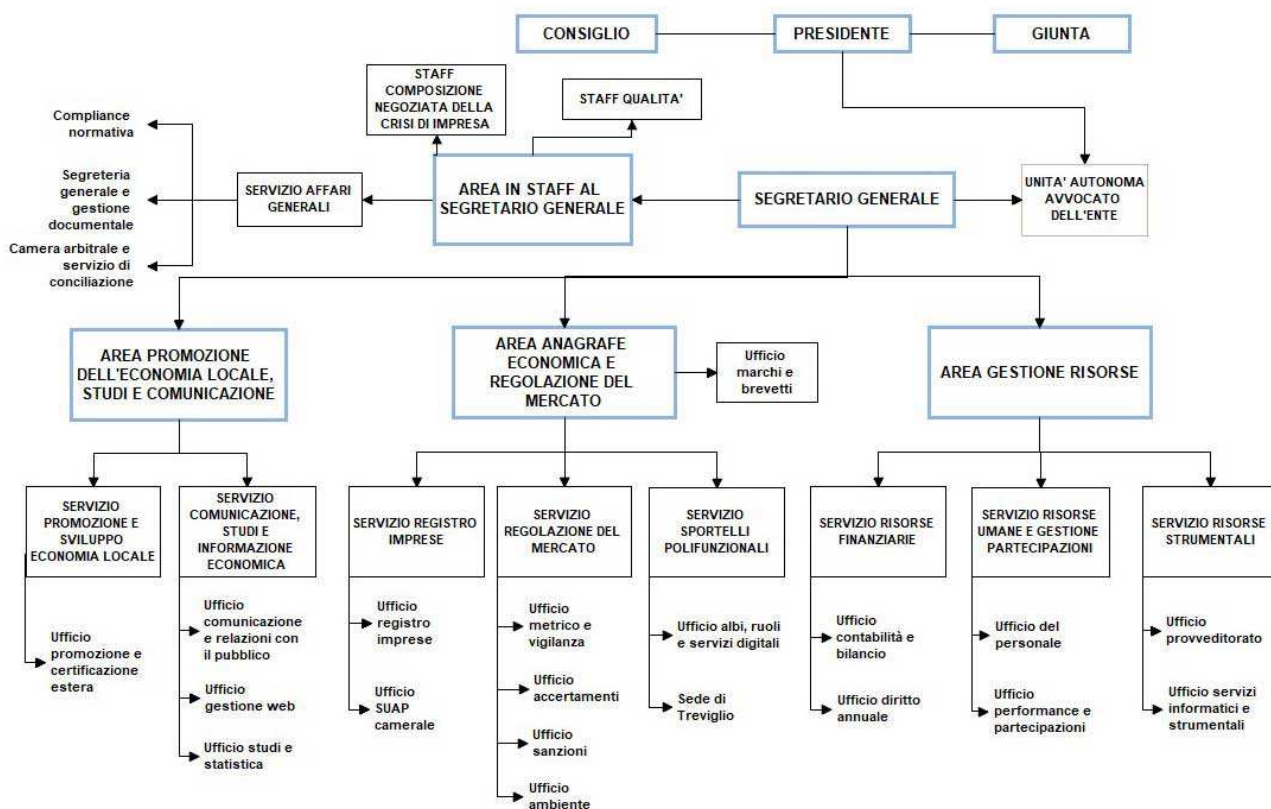
L'Organismo Indipendente di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e dei controlli interni. Valida la Relazione sulla performance, garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale,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

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.

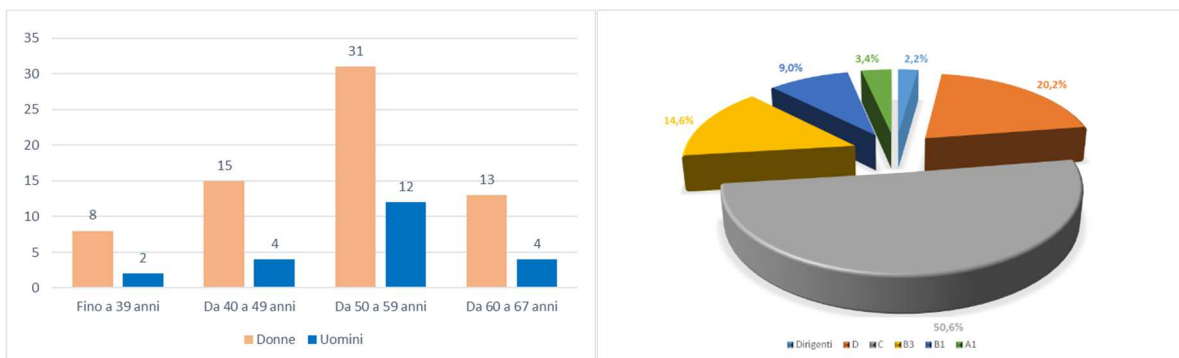


Aggiornato all'1/10/2022

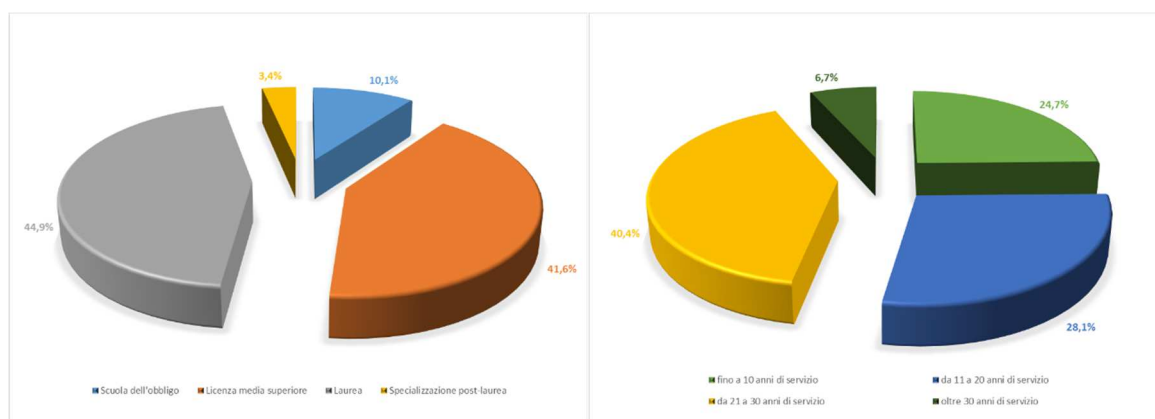
Di seguito alcuni dati relativi al personale in servizio al 31 dicembre 2022, a partire dalla dotazione organica adottata nell'ambito del Fabbisogno di personale 2022.

Categoria	Dotazione organica Fabbisogno 2022	Personale al 31.12.2022 (Tempo pieno)		Personale al 31.12.2022 (Tempo parziale)		Totale per genere		Totale
		Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	
Dirigenti	3	1	1	0	0	1	1	2
D	19	13	4	1	0	14	4	18
C	46	28	8	6	3	34	11	45
B3	17	8	3	2	0	10	3	13
B1	10	3	2	3	0	6	2	8
A1	3	1	0	1	1	2	1	3
Totale	98	54	18	13	4	67	22	89

Numero di dipendenti a tempo pieno e a tempo parziale suddivisi per categoria e per genere al 31.12.2022.



Numero di dipendenti suddivisi per genere e classe d'età e quota di dipendenti suddivisi per categoria al 31.12.2022.



Quota di dipendenti suddivisi in base al titolo di studio e per anzianità di servizio al 31.12.2022.

L'indice complessivo FTE (*Full Time Equivalent*), che esprime il numero di dipendenti in termini di risorse a tempo pieno, è stata pari nel 2022 a n. 79,21 unità.

La composizione di genere dei dipendenti, anche in relazione alla categoria professionale 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
AUTOSTRAD E BERGAMASCHE S.p.A.	2.357.833,37	55.124,65	2,34%
AUTOSTRAD E LOMBARDE S.p.A.*	467.726.626,00	3.341.000,00	0,71%
BERGAMO FIERA NUOVA S.p.A.	9.820.823,00	5.798.925,00	48,83%
BORSA MERCI TELEMATICA S.c.p.A.	2.387.372,16	1.498,10	0,06%
CENTRO STUDI TAGLIACARNE S.c.a r.l.	500.824,00	2.000,00	0,40%
IC OUTSOURCING S.c.r.l.	372.000,00	132,06	0,04%
INFOCAMERE S.c.p.A.	17.670.000,00	10.471,80	0,06%
PROMOS ITALIA S.c.	2.000.000,00	40.000,00	2,00%
S.A.C.B.O. S.p.A.	17.010.000,00	2.253.504,00	13,25%
SI.CAMERA S.c.a.r.l.	4.009.935,00	787,00	0,02%
TECNODAL S.r.l.	6.100.000,00	2.989.000,00	49,00%
TECNOSERVICECAMERE S.c.p.A.	1.318.941,00	6.620,00	0,50%
T.E.B. S.p.A	27.800.000,00	1.390.000,00	5,00%
TURISMOBERGAMO S.c.a.r.l.	285.720,00	129.000,00	45,35%
<i>* in dismissione</i>			

Portafoglio partecipazioni al 31.12.2022

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, le previsioni di budget aggiornate e i dati di consuntivo.

	CONSUNTIVO 2021	PREVENTIVO 2022 AGGIORNATO	CONSUNTIVO 2022 STIMA	PREVENTIVO 2023
GESTIONE CORRENTE				
DIRITTO ANNUALE	12.426.167	12.160.000	12.500.000	12.650.000
di cui diritto annuale incremento 20%	1.949.140	1.850.000	2.040.000	0
DIRITTI DI SEGRETERIA	5.380.418	5.380.000	5.380.000	5.480.000
CONTRIBUTI TRASFERIMENTI ED ALTRE ENTRATE	186.836	272.000	271.000	227.000
PROVENTI GESTIONE SERVIZI	228.147	250.500	251.211	162.500
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	-8.800	0	0	0
PROVENTI CORRENTI	18.212.768	18.617.000	18.916.711	16.719.500
PERSONALE	3.879.615	4.288.230	4.197.621	4.286.500
FUNZIONAMENTO	3.682.449	3.987.921	3.846.634	4.265.600
INTERVENTI ECONOMICI	8.700.225	8.460.000	8.157.532	6.650.000
COMPETITIVITA', INNOVAZIONE DELLE IMPRESE E TRANSIZIONE VERDE	3.409.856	3.190.000	3.215.000	2.087.000
COMPETITIVITA' INTERNAZIONALE	936.748	1.053.800	1.025.000	810.000
CREDITO	252.500	150.000	52.750	0
ATTRATTIVITA' DEL TERRITORIO	1.513.093	1.470.500	1.347.530	1.252.000
FORMAZIONE D'IMPRESA ORIENTAMENTO AL LAVORO	1.826.184	1.878.200	1.820.500	1.733.000
INIZIATIVE PER LA SEMPLIFICAZIONE DEI RAPPORTI CON IMPRESE E ISTITUZIONI	531.496	546.000	532.000	603.000
QUOTE ASSOCIATIVE E CONTRIBUTI A ORGANISMI DIVERSI	124.748	75.000	74.752	75.000
STUDI SERVIZI E INFORMAZIONE ECONOMICA	105.600	96.500	90.000	90.000
AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI	3.499.660	3.376.000	3.389.510	2708000
ONERI CORRENTI	19.761.949	20.112.151	19.591.297	17.910.100
RISULTATO GESTIONE CORRENTE	-1.549.181	-1.495.151	-674.586	-1.190.600
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	14.919	15.151	15.655	11.750
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	914.060	0	590.000	0
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO DI ESERCIZIO	-620.202	-1.480.000	-68.931	-1.178.850

*Consuntivo 2021, Preventivo aggiornato 2022, Consuntivo stimato 2022 e
Bilancio preventivo per l'esercizio 2023*

I risultati del [Bilancio di esercizio 2021](#) e i dati del [Bilancio di previsione per l'esercizio 2023](#) 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

Il 2022 doveva essere l'anno del pieno recupero dopo la crisi economico-sanitaria indotta dalla pandemia e dalle misure adottate per combatterla. Ci si aspettava che le tensioni sui prezzi rientrassero e si avesse una crescita vivace nel corso dell'anno, ma le cose sono andate diversamente. Il 24 febbraio 2022, infatti, la Russia ha invaso l'Ucraina e, anche a causa della reazione dell'Unione Europea, si sono registrate acute problematiche nei mercati di molti beni, tra cui spiccano gli aumenti dei prezzi del gas in Europa.

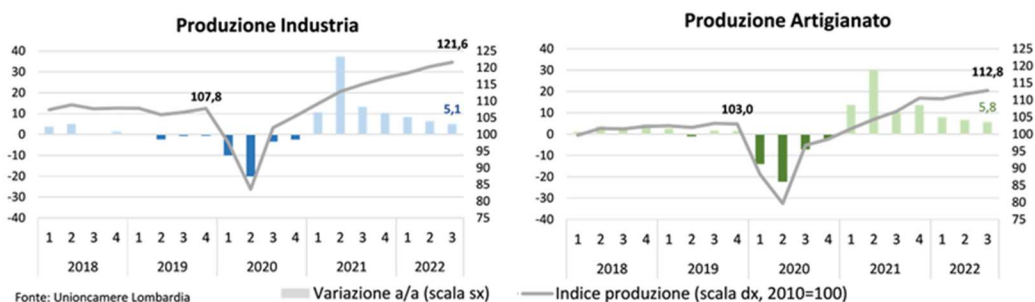
Il **quadro internazionale** è stato quindi caratterizzato dall'aumento dei costi delle materie prime, soprattutto energetiche, dall'impennata dell'inflazione e dall'avvio di politiche monetarie restrittive da parte delle Banche Centrali per contrastare la spinta inflazionistica. Nel terzo trimestre dell'anno gli indicatori congiunturali hanno registrato un peggioramento soprattutto nei Paesi europei, a causa dei valori massimi raggiunti dalle quotazioni del gas durante i mesi estivi per effetto del razionamento delle forniture da parte della Russia.

A livello mondiale negli ultimi mesi del 2022, secondo Ref Ricerche, sono però emersi segnali di allentamento delle tensioni sui mercati, da una parte il miglioramento del funzionamento delle catene del valore e dall'altra il graduale spegnimento dell'accelerazione dei prezzi dell'energia. La normalizzazione delle tensioni a monte delle catene di produzione ha avuto particolare riscontro nelle tendenze dei prezzi praticati dall'industria, che hanno subito una graduale diminuzione negli Stati Uniti nella seconda parte dell'anno e in Europa a partire da ottobre. Dal mese di settembre si è inoltre assistito a una discesa delle quotazioni dei prezzi del gas in Europa e sono migliorate le prospettive di frenata dell'inflazione in Europa e nel mondo nel 2023.

Il **quadro nazionale** risente di uno scenario economico in continuo cambiamento, principalmente dovuto alla successione di due eventi esogeni di natura straordinaria, la pandemia prima e il conflitto in Ucraina poi. Secondo le ultime stime pubblicate da Istat, nel corso del 2022 il Pil nazionale, corretto per gli effetti di calendario e stagionalizzato, è aumentato del 3,9% rispetto al 2021. La crescita si spiega in gran parte con l'andamento favorevole dei servizi e, in particolare, del turismo. L'indice di produzione industriale registra invece dati meno positivi evidenziando un rallentamento dovuto alla dinamica profondamente differenziata da settore a settore. I comparti energivori, come metallurgia, chimica e produzione di minerali non metalliferi, registrano gli andamenti peggiori a seguito dei picchi dei prezzi del gas registrati in agosto. Migliorano invece il settore dell'auto e quello della vendita di beni al consumo.

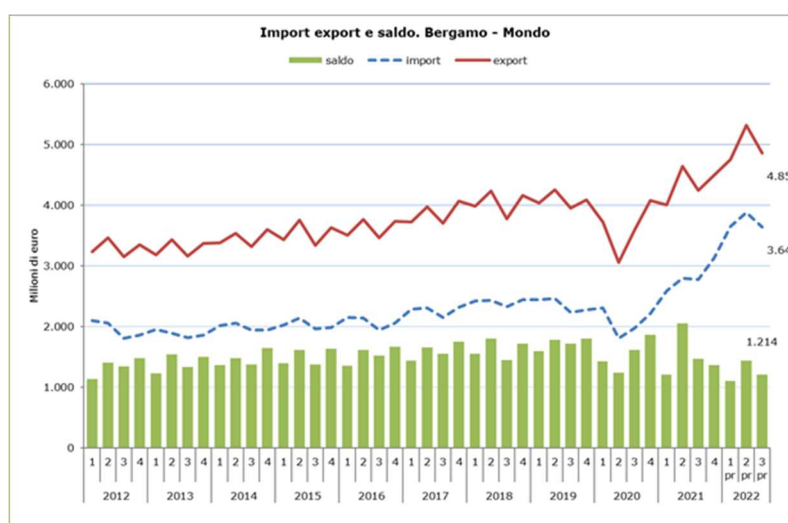
Gli ultimi dati di contabilità nazionale relativi al terzo trimestre confermano un andamento positivo. A inizio novembre il nuovo Governo ha presentato un aggiornamento della Ndef che ha tenuto conto delle variazioni intercorse nello scenario macroeconomico rispetto all'ultima versione di fine settembre. Nell'aggiornamento è stata rivista al rialzo la crescita reale prevista per il 2022; per il 2023 sono state riviste al ribasso le prospettive di crescita e al rialzo quelle dell'inflazione.

In **provincia di Bergamo** nel terzo trimestre 2022 si conferma il proseguimento della fase di crescita della produzione manifatturiera nonostante il peggioramento delle prospettive economiche nazionali e internazionali. Le imprese industriali con almeno 10 addetti registrano infatti una crescita della produzione del +5,1% su base annua, mentre la variazione congiunturale, ossia rispetto al trimestre precedente, risulta pari al +1,1%. Anche le imprese artigiane con almeno 3 addetti mostrano incrementi produttivi simili (+5,8% su base annua e +0,9% congiunturale). Il numero indice della produzione provinciale, calcolato ponendo pari a 100 la media del 2010, raggiunge quota 121,6, nuovo massimo della serie storica.



Nei mesi estivi del 2022 è rallentata la crescita del volume d'affari nel settore terziario: la variazione su base annua nel terzo trimestre è pari al +6,5% per le imprese con almeno 3 addetti dei servizi e al +3,4% per le imprese attive nel commercio al dettaglio, valori in deciso ridimensionamento rispetto ai trimestri scorsi. L'andamento dell'indice del fatturato evidenzia infatti per entrambi i settori un "appiattimento" della tendenza positiva fin qui registrata, con variazioni congiunturali solo lievemente positive: +0,5% per i servizi e +0,3% per il commercio al dettaglio. Questo rallentamento va considerato anche alla luce dell'incremento dei listini, che mostrano tassi di crescita ancora significativi, soprattutto nel commercio al dettaglio, sostenendo il fatturato.

Quanto alle esportazioni bergamasche, nel terzo trimestre 2022 dell'anno hanno totalizzato 4.855 milioni di euro, che è del 14,4% superiore rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente, contro variazioni del +18,5% per la Lombardia e del +20,6% per l'Italia. Le variazioni tendenziali degli otto settori trainanti dell'export provinciale sono state tutte positive: macchinari (1.313 milioni, +8,4%), prodotti chimici (755 milioni, +18,0%), metalli di base (670 milioni, +25,0%), gomma e materie plastiche (476 milioni, +14,7%), mezzi di trasporto (467 milioni, +18,8%), apparecchi elettrici (326 milioni, +12,3%), tessile e abbigliamento (268 milioni, +3,1%) e alimentari (278 milioni, +12,7%).



Import, export e saldo commerciale verso il mondo, Bergamo, 1° trimestre 2012-3° trimestre 2022. Elaborazioni su dati Istat.

Il mercato del lavoro, secondo gli ultimi dati Istat relativi all'anno 2021, ha visto il numero delle forze lavoro pari a circa mezzo milione, in aumento rispetto all'anno precedente. Sono, infatti, saliti sia il numero degli occupati che, soprattutto, il numero delle persone in cerca di occupazione.

Il tasso di occupazione tra i 15 e i 64 anni, ovvero il rapporto tra occupati e popolazione attiva, sale leggermente al 65,5%. Il tasso di disoccupazione, considerato che il numero delle persone in cerca di occupazione è aumentato in misura maggiore rispetto alle forze lavoro, si alza al 3,5%. Tuttavia, si sono abbassati il di disoccupazione tra i 15 e i 24 anni (11,3%) e quello riferito alla fascia d'età tra i 25 e i 34 anni (2,6%).

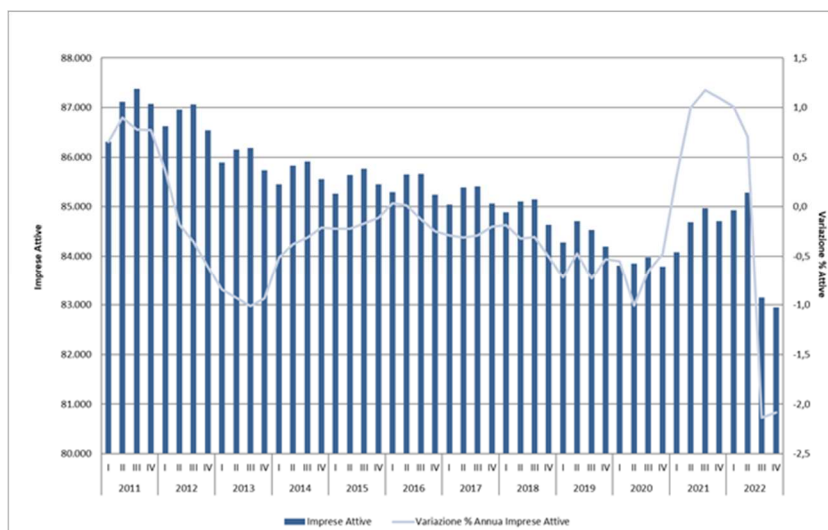
Forze lavoro in provincia di Bergamo

Valori medi annui (migliaia)	2018	2019	2020	2021
Popolazione di 15 anni e più	937,0	940,6	941,6	941,1
Forze lavoro	499,8	496,5	488,3	492,8
- occupati (15-89 anni)	475,6	479,0	473,4	475,4
- in cerca di occupazione (15-74 anni)	24,2	17,6	14,9	17,4
Inattivi (15 anni e più)	437,2	444,1	453,3	448,3
Tassi specifici (%)				
Tasso di attività (15-64 anni)	69,1	68,7	67,1	67,9
Tasso di occupazione (15-64 anni)	65,8	66,2	65,0	65,5
Tasso di disoccupazione (15-74 anni)	4,8	3,5	3,1	3,5
Tasso di disoccupazione (15-24 anni)	16,4	13,5	12,5	11,3
Tasso di disoccupazione (25-34 anni)	6,7	2,7	3,6	2,6

Forze lavoro, 2018-2021, Bergamo. Elaborazioni sui dati disponibili Istat.

Secondo l'Osservatorio provinciale del mercato del lavoro della Provincia di Bergamo, da gennaio a settembre 2022, il lavoro dipende è aumentato di 8.541 posizioni lavorative, risultato a saldo di 114.452 assunzioni e 105.911 cessazioni. Il saldo positivo nei tre quarti dell'anno è maturato in un contesto di forte intensità dei flussi in entrata (+15,2% la variazione tendenziale delle assunzioni) e in uscita (+22,1% le cessazioni) dal mercato del lavoro.

Il quarto trimestre 2022 si chiude con 92.594 sedi di imprese registrate. Le imprese attive sono 82.946, in diminuzione del -2,1% su base annua.

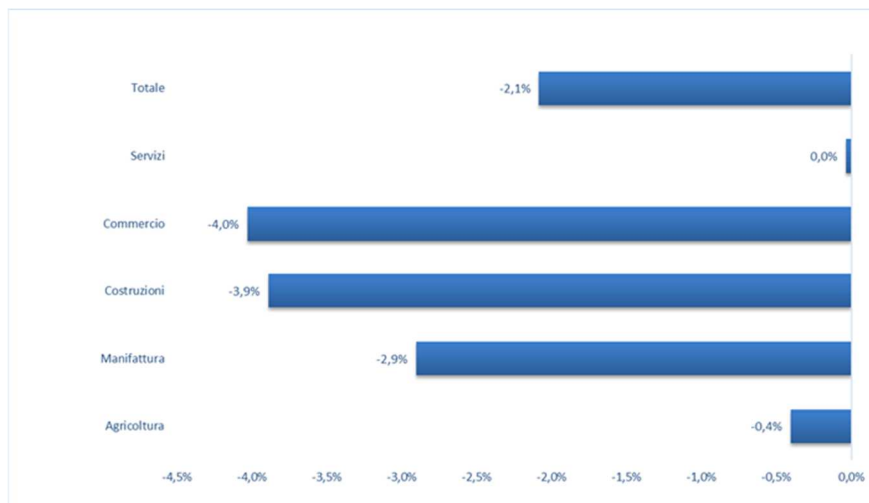


Imprese attive e variazione percentuale tendenziale trimestrale su base annua delle imprese attive, 2011-4° trimestre 2022, Bergamo. Elaborazione su dati Infocamere.

Sezioni Ateco	Registrate	Attive	Iscritte	Cessate	di cui: Cessate non d'ufficio
A Agricoltura, silvicoltura pesca	4.950	4.902	24	32	32
B Estrazione di minerali da cave e miniere	52	40	0	0	0
C Attività manifatturiere	10.945	10.046	60	153	153
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore..	176	162	0	2	2
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione rifiuti	202	186	0	0	0
F Costruzioni	18.218	16.879	161	240	239
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di auto	19.364	18.104	152	307	306
H Trasporto e magazzinaggio	2.176	1.974	14	42	42
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	6.413	5.571	56	106	106
J Servizi di informazione e comunicazione	2.196	2.047	30	15	15
K Attività finanziarie e assicurative	2.531	2.463	42	45	45
L Attività immobiliari	7.031	6.427	37	79	79
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	4.435	4.163	55	84	84
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	3.366	3.132	39	44	42
O Amministrazione pubblica e difesa	1	1	0	0	0
P Istruzione	508	481	2	5	5
Q Sanità e assistenza sociale	683	651	4	2	2
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	1.260	1.148	9	18	18
S Altre attività di servizi	4.627	4.491	38	53	53
X Imprese non classificate	3.460	78	373	39	39
Totale	92.594	82.946	1.096	1.266	1.262

Sedi di impresa suddivise per sezioni Ateco, 4° trimestre 2022, Bergamo. Elaborazione su dati Infocamere.

In relazione allo stesso trimestre dell'anno 2021, le imprese attive hanno registrato un calo in tutti i settori, a parte i servizi, che hanno riportato una variazione tendenziale nulla. Il commercio (con una variazione assoluta pari a -760 e una variazione tendenziale pari a -4,0%) ha registrato la variazione inferiore. A seguire le costruzioni (con -683 posizioni e una variazione pari a -3,9% su base annua), la manifattura (-312 pari a -2,9% su base annua) e l'agricoltura (-20 pari a -0,4% su base annua).

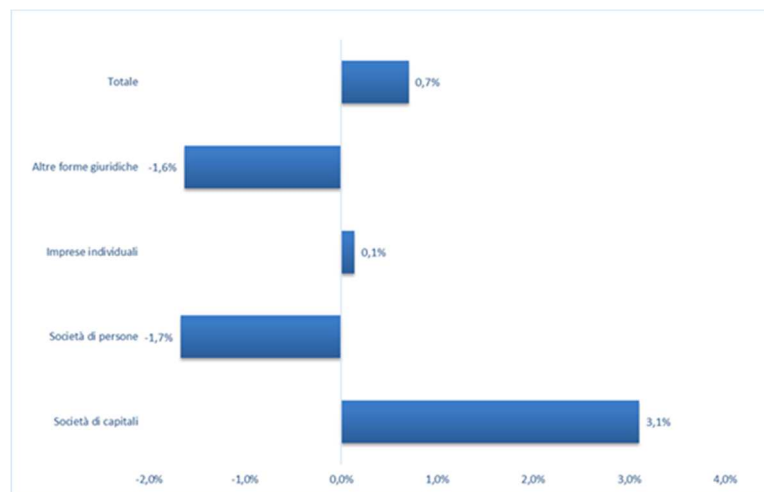


Variazione tendenziale trimestrale delle imprese attive suddivise per settore economico, 4° trimestre 2022, Bergamo. Elaborazione su dati Infocamere.

Confermando una tendenza in atto da tempo, sono in crescita solamente le società di capitali attive che registrano una variazione tendenziale del 3,0%. Sono, invece, in flessione negativa le imprese individuali (-5,1%), le società di persone (-1,6%) e le altre forme giuridiche (-1,3%).

Classe di Natura Giuridica	Registrate	Attive	Iscritte	Cessate	di cui: Cessate non d'ufficio
Società di capitali	31.653	26.062	442	304	304
Società di persone	15.068	12.564	84	213	213
Imprese individuali	43.665	42.522	550	730	729
Altre forme giuridiche	2.208	1.798	20	19	16
Totale	92.594	82.946	1.096	1.266	1.262

Sedi di imprese suddivise per classe di natura giuridica, 4° trimestre 2022, Bergamo. Elaborazione su dati Infocamere.



Variazione tendenziale trimestrale delle imprese attive suddivise per classe di natura giuridica, 4° trimestre 2022, Bergamo. Elaborazione su dati Infocamere.

Lo spaccato per genere, età e nazionalità delle posizioni attive evidenzia su base annua una diminuzione delle imprese straniere (-8,0%). Sono in calo anche le imprese femminili (-0,7%) e le imprese giovanili (-2,5%).

Complessivamente nel 2022 le procedure concorsuali, gli scioglimenti e le liquidazioni sono stati 1.222, in diminuzione di 131 unità rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

I contratti di rete, secondo gli ultimi dati relativi al 3 gennaio 2023, coinvolgono a Bergamo 489 imprese, su un totale di 4.789 in Lombardia e oltre 45 mila in Italia. All'ultima data disponibile, le start-up innovative sono invece 201 a Bergamo e 3.921 in Lombardia. Le PMI innovative sono 33 a Bergamo, 771 in Lombardia e 2.031 in Italia.

Secondo le ultime stime Prometeia, pubblicate a gennaio 2023, il valore aggiunto pro capite generato in provincia di Bergamo ha registrato nel 2022 un incremento pari a 13,1% rispetto all'anno precedente. Con questo risultato la provincia supererebbe di poco i livelli del 2019 recuperando il calo registrato a seguito della pandemia.

Anno	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Servizi	Totale	var. %	VA pro capite (€)	var. %
2001	339	10008	2898	18046	31291		32.085	
2002	334	10262	3086	18286	31968	2,2%	32.441	1,1%
2003	322	10276	3064	18631	32293	1,0%	32.244	-0,6%
2004	335	10815	3255	18424	32829	1,7%	32.193	-0,2%
2005	345	11072	3426	18736	33579	2,3%	32.572	1,2%
2006	345	11394	3338	19856	34933	4,0%	33.560	3,0%
2007	362	11451	3402	19794	35009	0,2%	33.185	-1,1%
2008	374	10705	3160	19230	33469	-4,4%	31.281	-5,7%
2009	399	9453	2878	19583	32313	-3,5%	29.929	-4,3%
2010	403	9874	2740	19207	32224	-0,3%	29.576	-1,2%
2011	422	10070	2694	19124	32311	0,3%	29.497	-0,3%
2012	440	9650	2371	18813	31274	-3,2%	28.386	-3,8%
2013	435	9708	2214	18304	30661	-2,0%	27.748	-2,2%
2014	443	9842	2033	18433	30752	0,3%	27.812	0,2%
2015	444	9946	1947	18555	30891	0,5%	27.971	0,6%
2016	460	10071	1986	18977	31494	2,0%	28.494	1,9%
2017	442	10327	2027	19378	32174	2,2%	29.086	2,1%
2018	447	10702	2130	19578	32857	2,1%	29.677	2,0%
2019	443	10765	2204	19991	33402	1,7%	30.143	1,6%
2020	423	9497	2184	18346	30450	-8,8%	27.592	-8,5%
2021	410	10728	2784	19196	33118	8,8%	28.878	6,2%
2022	402	10772	2991	20250	34416	3,9%	31.194	13,1%

Fonte: scenari economici Prometeia, gennaio 2023

2.2 Il contesto normativo e istituzionale

Nel 2022 la situazione di incertezza sanitaria legata alla diffusione della pandemia da Covid-19 nel Paese ha avuto un progressivo miglioramento grazie ai progressi della campagna vaccinale. La carenza di materie

prime - generata dalla ripresa economica in atto anche grazie all'avvio degli investimenti previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che coinvolge anche Bergamo e dall'interruzione delle catene di fornitura globali con le chiusure a singhiozzo dovute alla pandemia – e l'aumento dei costi energetici, aggravatosi a seguito dello scoppio del conflitto tra Russia e Ucraina nel mese di febbraio 2022, hanno contribuito a determinare una situazione economico-produttiva particolarmente complessa.

Le istituzioni governative italiane hanno varato interventi straordinari sia di carattere normativo che fiscale (nel quarto trimestre 2021 sono state introdotte misure per circa 5,3 miliardi, mentre nel primo semestre del 2022 misure per oltre 14,7 miliardi, tra cui quella per la riduzione delle accise sui carburanti) per tentare di neutralizzare il peso economico-finanziario dell'aumento dei prezzi al consumo e dei prezzi energetici.

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.

La sfida che si presenta agli enti della Pubblica Amministrazione è quella della 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.

La Camera di commercio di Bergamo nel 2022 si è resa parte attiva di processi di innovazione continua e di digitalizzazione, rispondendo alle esigenze del sistema economico e al nuovo quadro post-pandemico. 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 come Tavolo "Bergamo 2030", continuerà il forte impegno dell'Ente e degli altri partner istituzionali nella prosecuzione dei progetti che hanno ottenuto il sostegno nazionale con le risorse del PNRR. In particolare la Camera, alla guida dell'apposito *Steering Committee* seguirà il progetto di cui è capofila, 'eBRT', insieme agli altri soggetti coinvolti, Comune e Provincia di Bergamo, Regione Lombardia, enti locali, ATB, Università e Pastorale del lavoro. Oltre a questo rimarranno fondamentali i dossier aperti su altre infrastrutture che si insedieranno nel territorio: la TEB2, il collegamento ferroviario tra l'Aeroporto di Orio e la stazione di Bergamo, la nuova stazione europea di Bergamo, con la prospettiva del nuovo scalo merci, e gli assi della viabilità nord-sud tra Bergamo, Treviglio e la pianura.

Sul fronte amministrativo, va segnalata la circolare n. 17 del Ministero delle Finanze dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato del 7 aprile 2022, in materia di tempi di pagamento dei debiti commerciali delle Pubbliche Amministrazioni. Ai sensi della Legge n. 145/2018, come innovata dal D.L. n. 152/2021 (convertito in Legge n. 233/2021), nell'ambito degli impegni previsti dal PNRR per l'Italia, sono stati previsti specifici obiettivi di performance (milestone e target) fra i quali il raggiungimento della tempistica di pagamento fissata dalla normativa nazionale ed europea entro il quarto trimestre 2023, con conferma nel 2024.

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 30 giugno 2022:

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.

Il 14 dicembre 2022 il Parlamento Europeo e il Consiglio hanno approvato la direttiva UE 2022/2464 o *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) che sostituisce il termine "dichiarazione di carattere non finanziario" (DNF), usato dalla previgente direttiva UE 2014/95, con quello di "informazioni sulla sostenibilità dell'impresa". Tale modifica non è meramente terminologica ma sottende l'idea secondo la quale le informazioni sulla sostenibilità non siano più definibili come "non finanziarie" ma abbiano un chiaro impatto sul piano finanziario dell'impresa.

Proprio negli ultimi due anni la Camera di Commercio di Bergamo ha rafforzato le proprie competenze in relazione al tema della sostenibilità attivando un percorso di rendicontazione di sostenibilità, oltre che programmando per il 2022 e il 2023 la realizzazione di progetti e bandi a favore delle imprese per orientarle allo sviluppo sostenibile, all'efficienza energetica e allo sviluppo delle energie rinnovabili.

Dopo il primo Bilancio di sostenibilità di sintesi 2020, nel mese di settembre 2022 è stato presentato il [Bilancio di sostenibilità dell'Ente 2021](#) pienamente conforme agli standard GRI che, nella sua predisposizione, ha coinvolto molti degli *stakeholders*, dal personale, ai componenti degli Organi rappresentativi del mondo associativo fino ai giovani bergamaschi. Il percorso proseguirà anche nel 2023 e negli anni successivi.

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 al Piano Nazionale Anticorruzione, approvato con delibera n.72/2013 dalla CIVIT (Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche), ora ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione), e aggiornato con delibere ANAC n. 12/2015, n.831/2016, n.1208/2017, 1074/2018 e n. 1064/2019:

- 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 adottato il proprio Codice di comportamento;
- il D.Lgs. n.50/2016 "Codice dei contratti pubblici" e s.m.i.;
- la Legge n. 179/2017 "Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato";
- 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 e che abroga la direttiva 95/46/CE (Regolamento generale sulla protezione dei dati)» (di seguito RGPD), applicabile a partire dal 25 maggio 2018;
- 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", entrato in vigore il 19 settembre 2018 e 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 2022 hanno a che fare prevalentemente con l'impostazione del Piano, per cui si rende necessario confermare l'attuale impianto, pienamente in grado di rispettare gli obblighi di ricognizione, taratura ed evidenza del rischio che può incombere sui processi amministrati dalla Camera, rinviando a un momento successivo il perfezionamento degli esiti valutativi delle novità introdotte, in attesa anche di apposite indicazioni fornite da Unioncamere, per la costruzione del triennio che decorrerà dal 2024.

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. Lo sviluppo economico della regione influenza l'azione della criminalità che infiltrandosi nei vari livelli, pone in essere dei reati che vanno da quelli propriamente fiscali (frode ed evasione), al riutilizzo di capitali di provenienza illecita, mediante l'acquisto di attività commerciali o la nascita di nuove, ed alle estorsioni. Dall'esito di attività investigative, è emerso un sodalizio criminale, costituito da imprenditori lombardi e calabresi, diretto alla corruzione e all'acquisizione dei sub appalti di opere pubbliche. Inoltre è stata rilevata, anche una gestione illecita dello smaltimento dei rifiuti speciali, altamente pericolosi, occultati con materiale ferroso inerte e destinati ad essere riversati presso fonderie autorizzate. 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.

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, determinato dalla più recente crisi energetica e dalle ricadute del conflitto tra Russia e Ucraina, che ha portato con sé nuova instabilità ed un improvviso aumento dei costi delle materie prime. Continua quindi a crearsi così un contesto favorevole alla criminalità, sia nel settore degli appalti pubblici legati all'ambito sanitario che, rivestendo carattere di urgenza, rendono più difficile l'ordinario percorso di accertamenti preventivi e di controlli, oltre che nel settore dell'usura, dell'estorsione e dell'intercettazione delle ingenti risorse messe a disposizione dal Piano

Nazionale di ripresa e resilienza. Pertanto le organizzazioni criminali, attirati 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. La caratteristica propria di tali organizzazioni criminali è quella di cogliere tempestivamente ogni variazione dell'ordine economico per avere il massimo beneficio. Anche le attività imprenditoriali che hanno subito un blocco operativo, a seguito della pandemia, dal settore delle palestre al settore della ristorazione e delle strutture alberghiere fino a quello dei trasporti sono appetibili alle organizzazioni mafiose che, infiltrandosi così in nuove attività, secondo un modello collaudato consistente nell'offrire un sostegno finanziario agli imprenditori in crisi di liquidità, prospettando la salvaguardia della continuità aziendale, ma con il reale intento di subentrare negli asset proprietari.

Un altro elemento che denota la pressione criminale sul territorio regionale si può evincere esaminando i dati statistici, aggiornati al 31 dicembre 2021, dell'Agenzia Nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei Beni Sequestrati e Confiscati (ANBSC), che riportano per la Lombardia 3.203 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 (14.327), la Campania (6.345), la Calabria (5.016) e il Lazio (3.605). Fra le cosche maggiormente attive sul territorio regionale, spiccano le organizzazioni riconducibili alla n'drangheta come si evince, oltre che dall'azione giudiziaria repressiva, anche dalle 27 interdittive antimafia disposte dalle Prefetture della Regione. 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 sul fronte dell'emersione di fenomeni corruttivi in collaborazione con gli "Sportelli Riemergo", non ha fatto mancare il proprio apporto sia con il potenziamento delle azioni di comunicazione, informazione e formazione verso le imprese (organizzazione di n. 4 webinar) sia con il sostegno alle forze dell'Ordine locale (Guardia di Finanza e Questura in particolare con il coordinamento della Prefettura) fornendo l'accesso gratuito alle BANCHE DATI REX che permette di verificare numerosi elementi informativi sull'impresa oggetto di indagine grazie alle base dati del Registro Imprese.

Nelle relazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione degli anni 2020-2021-2022 si evidenzia che l'emergenza legata alla pandemia ha comportato un elevatissimo aumento della spesa pubblica nel settore sanitario, in particolare per l'acquisto dei vari dispositivi medici e di protezione individuale, creando così un vantaggio per la corruzione di prosperare e crescere. Le azioni intraprese, al fine di poter affrontare e fronteggiare rapidamente le necessità conseguenti alla pandemia, possono portare ad una limitazione della trasparenza, con il rischio di infiltrazioni mafiose altissimo, in quanto fonte di nuove opportunità di guadagno. Infatti lo snellimento e la semplificazione operata dalla Pubblica Amministrazione delle procedure di affidamento per i servizi urgenti è favorevole ad un maggior crescita della criminalità organizzata. Inoltre anche la carenza dei prodotti farmaceutici e i dispositivi sanitari di protezione possono consentire da parte delle organizzazioni criminali l'introduzione nel mercato di prodotti contraffatti.

In tale contesto, l'Autorità ha più volte chiarito che le deroghe, inserite nei provvedimenti di emergenza, devono essere compensate aumentando il livello di trasparenza sui contratti stipulati, digitalizzando sempre più le procedure di affidamento, anche in linea con le specifiche previsioni del PNRR. Infatti digitalizzare significa semplificare con procedure più snelle, rapide e trasparenti attuando così la lotta alla corruzione. Per questo è necessario provvedere al potenziamento della Banca dati nazionale dei contratti pubblici, già istituita presso ANAC, ovvero una piattaforma digitale a cui le amministrazioni sono interconnesse, rendendo disponibili l'afflusso in tempo reale, dei dati e delle certificazioni relative all'intero ciclo di vita dei contratti, ai vari soggetti interessati. La piattaforma digitale ben strutturata, consentirà così alle istituzioni e a tutti i cittadini di verificare puntualmente come saranno utilizzati i fondi pubblici, evitando che siano non solo sottratti alla collettività, ma anche sprecati invece che destinati a vantaggio delle prossime generazioni.

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 2023, 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: gli obiettivi strategici

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 strategico 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 2023-2025, alla luce delle performance dell'Ente (consuntivo al 31 dicembre 2022 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.

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO							
Obiettivo	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Risultato Atteso 2024	Risultato Atteso 2025	Fonte del dato
1.1 Attrattività del territorio							
Azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale	Progetto: Turismo	100%	100%	100%	100%	100%	Scheda progetto
	Progetto: Made Film Festival 2023	-	-	100%	-	-	Balanced scorecard
1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa							
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	8	15	15	16	17	Balanced scorecard
	N. di attività formative realizzate in collaborazione con NIBI Nuovo Istituto di Business Internazionale	9	10	9	9	9	Registri attività
Supportare lo startup d'impresa ampliando i servizi a favore dei partecipanti al progetto Incubatore d'Impresa	N. di aspiranti imprenditori o startup incubate/N. di posti disponibili nell'Incubatore d'Impresa	80%	100%	80%	80%	80%	Elenco imprese incubate
1.3 Transizione digitale e ecologica							
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
	Eventi dedicati all'innovazione anche in collaborazione con parchi scientifici e centri di trasferimento tecnologico, DIH e Competence Center	4	5	4	4	4	Elaborazioni su dati
1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro							
Realizzare iniziative per l'orientamento al lavoro e alle professioni	Progetto: Formazione Lavoro	100%	100%	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: iniziative realizzate singolarmente o in rete con altre istituzioni	10	95	In attesa degli indicatori da parte di UCN	-	-	Elaborazioni su dati
1.5 Semplificazione							
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
	"SUAP camerale": estensione della gestione delle pratiche di competenza dei primi Comuni che lo richiederanno	100%	100%	100%	-	-	Elaborazioni su dati
Riorganizzazione procedure interne sportelli	Avvio e consolidamento della nuova gestione delle attività svolte dagli sportelli	-	-	31/03/2023	-	-	Balanced scorecard
1.6 Tutela e trasparenza del mercato							
Migliorare il processo sanzionatorio	Gestione dei verbali di accertamento connessi all'attribuzione del domicilio digitale d'impresa	100%	100%	100%	100%	100%	Balanced scorecard
Promuovere e diffondere la mediazione e l'arbitrato	Adozione del nuovo Regolamento di mediazione entro 6 mesi dall'entrata in vigore della riforma del processo civile	-	-	SI	-	-	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

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI							
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Risultato Atteso 2024	Risultato Atteso 2025	Fonte del dato
2.1 Efficienzare i processi e l'organizzazione							
Efficientare i processi relativi al rilascio di certificazione estera	Tempi medi (gg lavorativi) di elaborazione dei certificati e delle pratiche a valere all'estero	3	3	3	3	3	Elaborazioni su dati Cert'O
Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese	Cancellazione Massiva di PEC non valide e campagne di attribuzione domicilio digitale	100%	100%	3	-	-	Elaborazioni su dati
	Cancellazioni d'ufficio ai sensi dell'art. 40 del D.L. 76/20	100%	100%	350	-	-	Elaborazioni su dati
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo. Gestione trasversale di alcune attività connesse alla gestione pratiche telematiche	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
2.2 Valorizzare le informazioni economiche							
Monitorare l'economia locale e pubblicare rapporti periodici	Pubblicazione di rapporti trimestrali sulla congiuntura manifatturiera e di commercio e servizi	4	4	4	4	4	Sito web
	Pubblicazione di nuovi rapporti su occupazione e imprese	2	6	4	4	4	Sito web
2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale							
Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera	N. di uscite di "Camera Impresa"	20	30	20	20	20	Pubblicazione sul sito
Valutare la soddisfazione degli utenti	Analisi della rilevazione delle chiamate telefoniche ricevute dal centralino. Analisi delle chiamate e delle email trattate dall'Urp.	3	3	3	3	3	Relazione al CoQ
APPRENDIMENTO E CRESCITA							
Obiettivo	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023			Fonte del dato
3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità							
Valorizzare le professionalità interne	N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa anno in corso/N. di dipendenti in servizio	90%	93%	90%	91%	92%	Elaborazioni su dati
Gestione giuridico-economica del personale	Revisione ordinamento professionale del personale	-	-	30.6.2023	-	-	Balanced scorecard
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione							
Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi	Percentuale di dipendenti formati su soft skills e skills digitali: n. dipendenti formati/N. di dipendenti in servizio	40%	96%	80%	81%	82%	Elaborazioni su dati
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%	-	-	Scheda progetto
ECONOMICO-FINANZIARIA							
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023			Fonte del dato
4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione							
Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Progetto: Diagnosi energetica sede camerale e riqualificazione impianto di climatizzazione parte piano terra, secondo e terzo della sede camerale	-	-	100%	-	-	Scheda progetto
Incidenza degli interventi economici sugli oneri correnti	Interventi economici/Oneri correnti al netto del Fondo svalutazione crediti da DA	50%	n.d.	40%	41%	42%	Sistema Pareto

Gli obiettivi di sistema

La performance organizzativa sarà misurata anche sulla base di un set di indicatori comuni a livello di Ufficio di Presidenza di Unioncamere nazionale che afferiscono a diverse dimensioni della performance, caratterizzandosi per molteplicità e multidimensionalità. Essi intendono rappresentare un nucleo condiviso di programmazione e si caratterizzano per la particolare importanza dei temi cui si riconducono. Si tratta precisamente di: transizione digitale, semplificazione, sostegno allo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese e garanzia della salute gestionale e sostenibilità economica dell'Ente.

Indicatore	Algoritmo	Tipologia indicatore	Ultimo risultato disponibile	Risultato Atteso 2023	Risultato Atteso 2024	Risultato Atteso 2025	Fonte del dato
FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE							
Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese	N. self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID	Output	462(*)	350	350	350	Kronos 20%
Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID	Output	29(*)	20	20	20	Kronos 20%
Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID	N. partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID	Output	482(**)	500	500	500	Cruscotto transizione digitale
Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0	N. imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno / N. imprese attive al 31/12	Efficacia	1,86%(*)	1,5%	1,5%	1,5%	Osservatorio camerale
FAVORIRE LA TRANSIZIONE BUROCRATICA E SEMPLIFICAZIONE							
Livello di utilizzo del portale impresainungiorno.gov	N. delle pratiche inviate attraverso il portale impresainungiorno.gov	Output	10.803(**)	12.000	12.000	12.000	Cruscotto transizione digitale
Grado di adesione al cassetto digitale	N. imprese aderenti Cassetto digitale / N. imprese registrate al 31/12	Efficacia	39,3%(**)	40,0%	40,0%	40,0%	Cruscotto transizione digitale
Grado di rilascio di strumenti digitale alle imprese	N. strumenti digitali rilasciati alle imprese / N. imprese attive al 31/12	Efficacia	9,88%(*)	10,00%	10,00%	10,00%	Osservatorio camerale
Grado di coinvolgimento dei Comuni nel SUAP	N. Comuni aderenti al SUAP Camerale / N. totale Comuni aderenti al SUAP	Efficacia	63,79%(**)	65,0%	65,0%	65,0%	Cruscotto transizione digitale
SOSTENERE LO SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE							
Livello di supporto alle imprese	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione	Output	1.071(*)	900	970	1050	Osservatorio camerale
Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	Output	23(*)	13	15	20	Osservatorio camerale
Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione	N. imprese supportate / N. imprese esportatrici	Efficacia	30,7%(*)	-	-	-	Osservatorio camerale
Capacità di risposta dello Sportello internazionalizzazione	N. quesiti risolti dallo Sportello internazionalizzazione entro 5 gg lavorativi dalla presentazione	Qualità	155(*)	100	110	120	Osservatorio camerale
GARANTIRE LA SALUTE GESTIONALE E LA SOSTENIBILITA' ECONOMICA							
Indice equilibrio strutturale	(Proventi strutturali - Oneri strutturali) / Proventi strutturali	Efficienza	34,94%(*)	32,00%	32,00%	32,00%	Pareto (Salute economica)
Indice di struttura primario	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	Efficienza	152,75%(*)	152,00%	152,00%	152,00%	Pareto (Salute economica)
% di incasso del Diritto annuale	(Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo) / Proventi da D.A.	Efficacia	80,03%(*)	80,00%	80,00%	80,00%	Pareto (Salute economica)
Capacità di generare proventi	Proventi da FP / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	Efficacia	2,50%(*)	2,25%	2,25%	2,25%	Pareto (Salute economica)
				(*) Dato al 31.12.2021			
					(**) Dato al 30.9.2022		

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						
Obiettivo	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato	Responsabili
1.1 Attrattività del territorio						
Azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale	Progetto: Turismo	100%	100%	100%	Scheda progetto	Servizio Promozione dell'economia locale
	Progetto: Made Film Festival 2023	-	-	100%	Balanced scorecard	Servizio Promozione dell'economia locale
	N. Iniziative strategiche di valorizzazione e promozione dell'offerta turistica e culturale	11	15	13	Balanced scorecard	Servizio Promozione dell'economia locale
Promuovere i marchi di qualità: "Bergamo città dei mille...sapori", "Pietre originali della bergamasca"	Promozione del marchio "Bergamo città dei mille...sapori": azioni di promozione del marchio e attivazione procedura di rinnovo adesioni per il triennio 2024-26	1	1	3	Balanced scorecard	Servizio Promozione dell'economia locale
	Marchio "Pietre originali della bergamasca": n. azioni di promozione del marchio	2	3	2	Balanced scorecard	Servizio Promozione dell'economia locale
Promuovere l'attrattività del territorio	N. collaborazioni a iniziative di food policy (progetto di cooperazione internazionale Jericho Vale!, ...)	1	2	2	Balanced scorecard	Servizio Promozione dell'economia locale
1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa						
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	8	15	15	Balanced scorecard	Servizio Promozione dell'economia locale
	Realizzazione di consulenze dirette alle PMI per lo sviluppo dell'internazionalizzazione nell'ambito del Progetto Fondo Perequativo Export	15	24	8	Balanced scorecard	Servizio Promozione dell'economia locale
	N. di attività formative realizzate in collaborazione con NIBI Nuovo Istituto di Business Internazionale	9	10	9	Registri attività	Azienda speciale
	N. di partecipanti alle attività formative realizzate in collaborazione con NIBI	150	241	180	Elaborazioni su dati	Azienda speciale
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%	n.d.	80%	Elaborazioni su dati	Servizio Promozione dell'economia locale
	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%	Balanced scorecard	Servizio Promozione dell'economia locale
Realizzare l'evento "Riconoscimento del lavoro e del progresso economico"	Progetto: Riconoscimento del lavoro e del progresso economico	100%	100%	100%	Scheda progetto	Servizio Affari generali
Supportare lo startup d'impresa ampliando i servizi a favore dei partecipanti al progetto Incubatore d'Impresa	N. di aspiranti imprenditori o startup incubate/N. di posti disponibili nell'Incubatore d'Impresa	80%	100%	80%	Elenco imprese incubate	Azienda speciale
Fornire servizi efficienti per supportare gli aspiranti imprenditori e per creare autoimprenditorialità	Progetto Logic@: Attuazione di un percorso di alta formazione sul tema della creazione d'impresa in collaborazione con l'Università	1	1	1	Elaborazioni su dati	Azienda speciale
	Sportello Punto Nuova Impresa: attivazione di un nuovo percorso a supporto della nascita di start up innovative	-	-	1	Elaborazioni su dati	Azienda speciale

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Obiettivo	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
1.3 Transizione digitale e ecologica					
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
	Attivazione di sportelli di primo orientamento rivolti alle imprese sui temi dei materiali innovativi e delle tecnologie di progettazione (progetto Matech)	-	-	4	Registri attività
	Realizzazione di attività formative, seminari e/o laboratoriali in ambito di ESG	-	-	4	Registri attività
	Realizzazione di attività formative/seminari in collaborazione con ECOCERVED	-	-	3	Registri attività
	Realizzazione di iniziative di sensibilizzazione in ambito di Transizione energetica (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
	Eventi dedicati all'innovazione anche in collaborazione con parchi scientifici e centri di trasferimento tecnologico, DIH e Competence Center	4	5	4	Elaborazioni su dati
1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro					
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	80%	100%	In attesa degli indicatori da parte di UCN	Elaborazioni su dati
	Indagine Excelsior: iniziative realizzate singolarmente o in rete con altre istituzioni	10	95	In attesa degli indicatori da parte di UCN	Elaborazioni su dati
	Indagine Excelsior: giovani coinvolti nelle iniziative realizzate	800	1704	In attesa degli indicatori da parte di UCN	Elaborazioni su dati
1.5 Semplificazione					
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 primi Comuni che lo richiederanno	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
	"SUAP regionale": adesione e partecipazione al progetto	-	-	SI	Balanced scorecard
	N. incontri Cabine di Regia SUAP provinciale e incontri formativi	5	5	4	Elaborazioni su dati
	Gestione pratiche entro gli standard previsti nella PO SUA 01	standard PO SUA 01	100%	90%	Elaborazioni su dati, cruscotto IIUG
	Organizzazione e realizzazione di un evento informativo per la promozione della Dashboard "Comune in cifre" (portale informativo sulle pratiche SUAP)	-	-	30.4.2023	Balanced scorecard

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO						
Obiettivo	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato	Responsabili
1.5 Semplificazione						
Riorganizzazione procedure interne sportelli	Avvio e consolidamento della nuova gestione delle attività svolte dagli sportelli	-	-	31/03/2023	Balanced scorecard	Servizio Sportelli polifunzionali
	Rispetto degli standard per la gestione delle nuove procedure ROL vidimazioni e certificati via mail	-	-	75%	Sistema qualità	Servizio Sportelli polifunzionali
	Rispetto delle procedure delle attività di sportello: numero annuo di errori legato al mancato rispetto delle stesse	-	-	≤50	Elaborazioni su dati	Servizio Sportelli polifunzionali
Migliorare la qualità dei dati degli albi, elenchi e ruoli camerali	Revisione dinamica dei requisiti degli agenti di affari in mediazione e degli spedizionieri anno 2023	30.6.2022	30.6.2022	30.7.2023	Balanced scorecard	Servizio Sportelli polifunzionali
	Avvio seconda tranche revisione dinamica dei requisiti degli agenti e rappresentanti di commercio entro il 31/12/2023	300	300	300	Elaborazioni su dati	Servizio Sportelli polifunzionali
1.6 Tutela e trasparenza del mercato						
Vigilare sul mercato	N. giornate dedicate alle ispezioni metrologiche relative a strumenti con periodica già scaduta	5	5	5	Balanced scorecard	Servizio Regolazione del mercato
	Convenzione con la Camera di commercio di Brescia	-	-	1		Servizio Regolazione del mercato
Gestire gli utenti metrici	Bonifica Database "Eureka" x individuare strumenti con doppia iscrizione: controllo delle posizioni degli utenti metrici	50%	50%	50%	Balanced scorecard	Servizio Regolazione del mercato
Migliorare il processo sanzionatorio	Gestione dei verbali di accertamento connessi all'attribuzione del domicilio digitale d'impresa	100%	100%	100%	Balanced scorecard	Servizio Regolazione del mercato
	Percentuale delle ordinanze rifiutate dal Dirigente	-	-	≤10%	Gedoc	Servizio Regolazione del mercato
	Nuova definizione dei criteri degli importi delle spese di procedura per le ordinanze	-	-	1	Balanced scorecard	Servizio Regolazione del mercato
	Registrazione dei pagamenti relativi a sanzioni e accertamenti (F23) negli applicativi informatici (ProAC e ProSA) per il periodo novembre 2021 - ottobre 2022	100%	100%	100%	Balanced scorecard	Servizio Regolazione del mercato
Promuovere attività di assistenza, informazione, formazione e orientamento alle imprese sui temi ambientali	Formazione nuovo elenco assaggiatori olio (su incarico di Regione Lombardia)	-	-	100%	Balanced scorecard	Servizio Regolazione del mercato
	Collaborazione con l'ufficio promozione per la diffusione dei bandi "green"	100%	100%	100%	Balanced scorecard	Servizio Regolazione del mercato
	Promozione dello Sportello etichettatura attraverso campagne promozionali	-	-	2	Balanced scorecard	Servizio Regolazione del mercato
Promuovere e diffondere la mediazione e l'arbitrato	Organizzazione corso di aggiornamento per la formazione dei mediatori iscritti all'Organismo	-	-	30.06.2023	Balanced Scorecard	Servizio Affari generali
	Adozione del nuovo Regolamento di mediazione entro 6 mesi dall'entrata in vigore della riforma del processo civile	-	-	SI	Balanced Scorecard	Servizio Affari generali
	Incontri di formazione/informazione con i mediatori	3	5	2	Balanced Scorecard	Servizio Affari generali
	Organizzazione eventi dedicati alla giustizia alternativa	2	2	2	Balanced Scorecard	Servizio Affari generali
Attività inerenti la composizione negoziata della crisi d'impresa	Presidio delle attività inerenti la composizione negoziata della crisi d'impresa	-	-	SI	Balanced scorecard	Segretario generale e dirigente

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI						
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione						
Efficientare i processi relativi al rilascio di certificazioni estera	Revisione del prontuario interno alla luce delle procedure di stampa in azienda, operative	-	-	SI	Balanced scorecard	Servizio Promozione dell'economia locale
	Ridefinizione delle modalità e della periodicità di rilevazione dei dati di misurazione dei servizi certificativi per l'estero e adozione di nuovo standard	-	-	1.9.2023	Balanced scorecard	Servizio Promozione dell'economia locale
	Revisione integrale della PO PES06 e delle pagine web dedicate alla certificazione estera	-	-	30.7.2023	Balanced scorecard	Servizio Promozione dell'economia locale
	Tempi medi (gg lavorativi) di elaborazione dei certificati e delle pratiche a valere all'estero	3	3	3	Elaborazioni su dati Cert'O	Servizio Promozione dell'economia locale
	Attivazione di uno sportello di assistenza e consulenza dedicato ai nuovi utenti delle attività certificative per l'estero	-	-	30.3.2023	Balanced scorecard	Servizio Promozione dell'economia locale
	Carnet ATA rilasciati entro il tempo standard (5 gg lavorativi)	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati	Servizio Promozione dell'economia locale
Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese	Cancellazione Massiva di PEC non valide e campagne di attribuzione domicilio digitale	100%	100%	3	Elaborazioni su dati	Servizio Registro Imprese
	Cancellazioni d'ufficio ai sensi dell'art. 40 del D.L. 76/20	100%	100%	350	Elaborazioni su dati	Servizio Registro Imprese
Dematerializzare le procedure	Dematerializzare i fascicoli cartacei dell'Albo artigiani	250	267	250	Elaborazioni su dati	Servizio Registro Imprese
	Dematerializzazione fascicoli Persone Giuridiche Private: N. fascicoli dematerializzati/da dematerializzare	20%	20%	20%	Elaborazioni su dati	Servizio Sportelli polifunzionali
	Scarto documentazione cartacea dell'Ente	-	-	31.12.2023	Balanced Scorecard	Servizio Affari generali
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo. Gestione trasversale di alcune attività connesse alla gestione pratiche telematiche	Tempo medio di lavorazione delle pratiche del Registro imprese (al netto dei tempi di sospensione)	inferiore alla media nazionale	2.55	inferiore alla media nazionale	Dashboard / Indicatore Pratiche Comunica	Servizio Registro Imprese
	Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno entro 5 gg dal loro ricevimento	superiore alla media nazionale	96%	superiore alla media nazionale	Cruscotto Tempi di lavorazione	Servizio Registro Imprese
	Rispetto standard previsti per l'attività relativa ai controlli a campione e a tappeto dell'area anagrafica	-	-	90%	Sistema qualità	Servizio Sportelli polifunzionali
	Consolidamento nuova modalità di gestione ROL vidimazioni	-	-	30.3.2023	Balanced scorecard	Servizio Sportelli polifunzionali
Miglioramento dell'efficienza nel rilascio certificati camerali	Monitoraggio standard nuova modalità per il rilascio dei certificati camerali	-	-	monitoraggio	Balanced scorecard	Servizio Sportelli polifunzionali
Assistenza alle imprese sui servizi digitali	Monitoraggio standard attività di assistenza telefonica per avvio nuova modalità ROL vidimazioni e Rilascio certificati via mail	-	-	monitoraggio	Balanced scorecard	Servizio Sportelli polifunzionali
Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive	Giorni medi di pagamento delle fatture e dei documenti passivi	≤30 gg	10 gg	≤20 gg	CON 2.0	Servizio Risorse finanziarie
Gestire l'infrastruttura di rete e le postazioni di lavoro	Razionalizzazione postazioni di lavoro mediante potenziamento hardware e aggiornamento software	10	13	20	Balanced scorecard	Servizio Risorse strumentali
	Realizzazione sostituzione apparecchiature di rete (parti attive) di collegamento postazioni di lavoro sede camerale e sede distaccata di Treviglio con rete nazionale di Infocamere	-	-	30/6/23	Balanced scorecard	Servizio Risorse strumentali

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI						
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione						
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	Servizio Risorse strumentali
	Prosecuzione adempimenti necessari a garantire l'adeguamento alla normativa privacy (formazione, monitoraggio...): N. azioni realizzate	3	5	3	Balanced Scorecard	Servizio Affari generali
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	96%	100%	Scheda progetto	Tutti i servizi
	Revisione della PO RAS 09 riguardante tutta l'attività degli sportelli polifunzionali con definizione dei relativi standard	-	-	30.6.2023	Balanced scorecard	Servizio Sportelli polifunzionali
	Predisposizione nuova PO per gestione ciclo attivo di regolarizzazione contabile degli incassi in collaborazione con Ufficio Provveditorato	SI	SI	SI	CON2 - MOPA	Servizio Risorse finanziarie
	Aggiornamento delle Procedure del Sistema qualità di competenza del Servizio Affari generali	-	-	2	Sistema Qualità	Servizio Affari generali
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	Tutti i servizi
	Progetto: Monitoraggio attività realizzate in materia di prevenzione della corruzione	100%	100%	100%	Scheda progetto	Servizio Affari generali
Aggiornamento Manuali relativi alla gestione informatica e documentale	Progetto: Revisione del Manuale di gestione documentale e del Piano generale per la sicurezza dei documenti	-	-	31.10.2023	Scheda progetto	Servizio Affari generali
2.2 Valorizzare le informazioni economiche						
Monitorare l'economia locale e pubblicare rapporti periodici	Pubblicazione di rapporti trimestrali sulla congiuntura manifatturiera e di commercio e servizi	4	4	4	Sito web	Servizio Comunicazione, Studi e informazione economica
	Pubblicazione di rapporti dell'Osservatorio sulle imprese	4	4	4	Sito web	Servizio Comunicazione, Studi e informazione economica
	Pubblicazione di rapporti sull'interscambio commerciale estero	4	4	4	Sito web	Servizio Comunicazione, Studi e informazione economica
	Pubblicazione di nuovi rapporti su occupazione e imprese	2	6	4	Sito web	Servizio Comunicazione, Studi e informazione economica
Realizzare il bollettino prezzi opere edili	Sperimentazione nuovo sistema di lavorazione del bollettino opere edili	-	-	31.12.2023	Scheda progetto	Servizio Comunicazione, Studi e informazione economica
Realizzare attività di rilevazione statistica	Indagine grande distribuzione e altre attività per conto di ISTAT	100%	100%	100%	Applicativo Gedoc	Servizio Comunicazione, Studi e informazione economica
2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale						
Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera	N. di uscite di "Camera Impresa"	20	30	20	Pubblicazione sul sito	Servizio Comunicazione, Studi e informazione economica
	N. comunicati stampa diffusi attraverso la stampa locale	60	63	60	Intranet (vecchia: 18 + nuova: 45)	Servizio Comunicazione, Studi e informazione economica
	Incremento degli iscritti alla newsletter e cancellazione degli indirizzi con errori permanenti: N. nuovi iscritti alla newsletter	300	100%	300	Funzione newsletter sul sito web	Servizio Comunicazione, Studi e informazione economica
	N. notizie pubblicate a settimana sui 4 canali digitali dell'ente, declinate secondo le specificità di ciascuno	100%	96%	3	Canali digitali	Servizio Comunicazione, Studi e informazione economica
	Rassegna stampa settimanale	45	52	45	Invii tramite email	Servizio Comunicazione, Studi e informazione economica
	N. articoli e interviste video pubblicati nell'ambito del progetto per il potenziamento della comunicazione istituzionale	12	12	12	www.bergamone.it	Servizio Comunicazione, Studi e informazione economica
Valutare la soddisfazione degli utenti	Analisi della rilevazione delle chiamate telefoniche ricevute dal centralino. Analisi delle chiamate e delle email trattate dall'Urp.	3	3	3	Relazione al CoQ	Servizio Comunicazione, Studi e informazione economica
	Realizzazione indagini di soddisfazione degli utenti	-	-	1	Balanced Scorecard	Servizio Comunicazione, Studi e informazione economica

APPRENDIMENTO E CRESCITA						
Obiettivo	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato	Responsabili
3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità						
Valorizzare le professionalità interne	N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa anno in corso/N. di dipendenti in servizio	90%	93%	90%	Elaborazioni su dati	Servizio Risorse umane
	N. giornate/uomo dedicate alla formazione del personale nell'anno	280	534	300	Elaborazioni su dati	Servizio Risorse umane
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	N. corsi formativi interni per il personale del Servizio Promozione	2	1	1	Balanced scorecard	Servizio Promozione dell'economia locale
	Acquisizione competenze sulle nuove procedure (Cers, Riforma Fallimentare ecc.) attraverso interventi di formazione al personale	3	7	3	Elaborazioni su dati	Servizio Registro Imprese
	Acquisizione e sviluppo competenze da parte del personale neoassunto su tematiche inerenti la regolazione del mercato	-	-	31.12.2023	Sistema Qualità	Servizio Regolazione del mercato
	N. nuove procedure svolte in autonomia da ciascun collaboratore ufficio Albi, ruoli e servizi digitali	2	4	1	Balanced scorecard	Servizio Sportelli polifunzionali
	Affiancamento per trasferimento conoscenze per gestione ciclo attivo	-	-	30.4.2023	Balanced scorecard	Servizio Risorse strumentali, Servizio Risorse finanziarie
Gestione giuridico-economica del personale	Gestione del tavolo sindacale per la definizione del nuovo contratto collettivo integrativo decentrato	-	-	31.12.2023	CCDI	Servizio Risorse umane
	Revisione ordinamento professionale del personale	-	-	30.6.2023	Balanced scorecard	Servizio Risorse umane
	Aggiornamento del regolamento delle trasferte	-	-	a	Balanced scorecard	Servizio Risorse umane
	Revisione Ordine di servizio in tema di orario di lavoro e di servizio	-	-	30.4.2023	Balanced scorecard	Servizio Risorse umane
	Regolamentazione del lavoro agile e accordi 2023	-	-	31.3.2023	Balanced scorecard	Servizio Risorse umane
	Aggiornamento del Codice di comportamento	-	-	31.10.2023	Balanced scorecard	Servizio Risorse umane
	Gestione procedure per l'assunzione di nuove unità di personale	-	-	31.12.2023	Balanced scorecard	Servizio Risorse umane
	N. posizioni previdenziali gestite	15	18	15	Applicativo INPS	Servizio Risorse umane, Servizio Risorse finanziarie
Gestire gli istituti del welfare integrativo	Gestione procedure per rinnovo OIV	-	-	30.9.2023	Balanced scorecard	Servizio Risorse umane
	Applicazione operativa degli istituti del welfare e dei relativi istituti contrattuali del CCDI	100%	100%	100%	Balanced scorecard	Servizio Risorse umane, Servizio Risorse finanziarie
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione						
Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi	Percentuale di dipendenti formati su soft skills e skills digitali: n. dipendenti formati/N. di dipendenti in servizio	40%	-	80%	Elaborazioni su dati	Servizio Risorse umane
	Percentuale di dipendenti formati per operare da remoto: n. dipendenti formati/N. di dipendenti in lavoro agile	-	-	100%	Elaborazioni su dati	Servizio Risorse umane
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%	Scheda progetto	Tutti i servizi
Gestire la rete intranet in modo efficace	Progetto: Sviluppo e miglioramento delle funzionalità della nuova intranet	-	-	100%	Scheda progetto	Servizio Comunicazione, Studi e informazione economica, Servizio Risorse umane
	Progetto: Gestione a regime delle funzionalità del nuovo HR Desk: Stato Matricolare e aggiornamento Vademecum gestione presenze - Schede di valutazione performance - Formazione	100%	100%	100%	Scheda progetto	Servizio Risorse umane

ECONOMICO-FINANZIARIA						
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato	Fonte del dato
4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione						
Emettere il ruolo per violazioni di pagamento del diritto annuale	Data di trasmissione ruolo del diritto annuale 2021	30.11.2022	7.9.2022	30.11.2023	Applicativi Diana/Disar e portale Agenzia Entrate	Servizio Risorse Finanziarie
Migliorare la riscossione del diritto annuale	Comunicazione irregolarità alle società di capitale in fase di cancellazione dal Registro Imprese e monitoraggio pagamenti per inibizione procedure sanzionatorie	100%	100%	100%	Applicativo Diana - Gedoc - SOL	Servizio Risorse Finanziarie
	Report delle rendicontazioni esattoriali decadal da trasmettere alla contabilità e riscontro applicazione novità normative in materia di riscossione aggi esattoriali	12	12	12	Monitor Enti - CON2 - INBIZ	Servizio Risorse Finanziarie
	Esame versamenti diritto annuale 2022 (da modello F24) 'non attribuiti' e relativa gestione mediante possibile abbinamento alla posizione REA o richiesta di riversamento alla Camera competente	100%	100%	100%	Applicativo Diana	Servizio Risorse Finanziarie
	Valutazione di eventuale applicazione operativa delle novità fiscali disposte dalla Legge di Bilancio 2023 in materia di stralcio cartelle esattoriali	-	-	SI	Balanced scorecard	Servizio Risorse Finanziarie
	Controllo di regolarità delle posizioni partecipanti a bandi e iniziative camerale, oltre a bandi nell'ambito dell'Organismo Intermedio, comunicazione modalità di regolarizzazione e monitoraggio pagamenti per inibizione procedure sanzionatorie	100%	100%	100%	Applicativo Diana - Gedoc - SOL	Servizio Risorse Finanziarie
Esame archivio storico insinuazioni in procedure concorsuali	Rilevazione dello stato attuale delle procedure fallimentari per insinuazioni precedenti all'anno 1995 e revisione archivio e creazione database	-	-	100%		
Monitorare l'andamento economico-finanziario	Aggiornamento Piattaforma di Certificazione dei Crediti e verifica stock credito	SI	SI	SI	Piattaforma CC	Servizio Risorse Finanziarie
	Giorni medi per la regolarizzazione contabile degli incassi	30	27	30	CON2	Servizio Risorse Finanziarie
	Gestione Progetti Strategici finanziati dall'integrazione del 20% del Diritto Annuale - Adempimenti di rendicontazione per l'ultima annualità del triennio 2020/2022: n. comunicazioni e aggiornamenti e rendicontazioni in merito alla nuova annualità	6	6	6	CON2 - Piattaforma Unioncamere	Servizio Risorse Finanziarie
	Controllo dei costi dei processi dell'Ente anno 2022 in collaborazione con Unioncamere	31.7.2022	31.7.2022	30.9.2023	CON2 - Piattaforma Unioncamere	Servizio Risorse Finanziarie
	Applicazione operativa delle novità fiscali, previdenziali in materia di trattamento economico del personale	SI	SI	SI	SIPERT - CON2 - applicativi Agenzia delle Entrate e INPS	Servizio Risorse Finanziarie
	Applicazione decreto sui compensi degli organi dell'Ente	-	-	SI	SIPERT - CON2 - applicativi Agenzia delle Entrate e INPS	Servizio Risorse Finanziarie
	Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Realizzazione nuovo impianto di videosorveglianza presso la sede camerale e smantellamento di quello presso Palazzo Contratti e delle Manifestazioni	-	-	30.10.2023	Balanced scorecard
Progetto: Diagnosi energetica sede camerale e riqualificazione impianto di climatizzazione parte piano terra, secondo e terzo della sede camerale		-	-	100%	Scheda progetto	Servizio Risorse Strumentali
Riqualificazione piano terra Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni: approfondimenti normativi e predisposizione avviso per finanza di progetto		-	-	30/6/2023	Balanced scorecard	Servizio Risorse Strumentali
Digitalizzazione inventario dell'Ente: migrazione dell'archivio nell'applicativo informativo contabile Patrimonio-CON2 di Infocamere		-	-	30/10/2023		Servizio Risorse strumentali, Servizio Risorse finanziarie
Gestire in modo efficiente il ciclo attivo e passivo	Revisione regolamento per la concessione in uso delle sale e dei servizi del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	-	-	30/4/2023	Balanced scorecard	Servizio Risorse Strumentali
	Vademecum per la predisposizione e gestione del modulo contratti in CON2	-	-	31/10/2023	Balanced scorecard	Servizio Risorse Strumentali
	Attività di trasferimento know how a Infocamere per gestione vendita bollettino dei prezzi informativi delle opere edili	-	-	SI/NO	Balanced scorecard	Servizio Risorse Strumentali
	Gestione procedura per sponsorizzazione del Made Film Festival	-	-	31.3.2023	Balanced scorecard	Servizio Risorse Strumentali
	Equilibrio economico della gestione corrente	Oneri correnti/Proventi correnti(*)	110	n.d.	110	Sistema Pareto
Incidenza degli interventi economici sugli oneri correnti	Interventi economici/Oneri correnti al netto del Fondo svalutazione crediti da DA	50%	n.d.	40%	Sistema Pareto	Ente

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".

Nel 2022 circa il 19% del personale, pari a 17 dipendenti, ha usufruito di un contratto di lavoro part-time confermando l'attualità delle politiche volte a favorire la conciliazione vita-lavoro. Tra le dipendenti donne in servizio presso la Camera, il 19% ha un contratto di lavoro part-time.

La situazione attuale di genere dei dipendenti in servizio è illustrata dalla tabella seguente che evidenzia come le donne rappresentino il 75% della forza lavoro.

Personale in servizio	2021	2022	Quota % 2022
Donne	68	67	75%
Uomini	23	22	25%
Totale	91	89	100%

Nella seguente tabella la distinzione di genere è presentata con riferimento anche alle categorie professionali di inquadramento.

Categoria	2021			2022		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dirigenti	1	1	2	1	1	2
D	12	4	16	14	4	18
C	34	12	46	33	11	44
B	19	5	24	17	5	22
A	2	1	3	2	1	3
Totale	68	23	91	67	22	89

La Camera di commercio ha negli anni adottato una serie di iniziative volte a favorire i dipendenti in situazioni di svantaggio personale e familiare, in particolare

- la *flessibilità nell'orario di lavoro*, sia in entrata che in uscita;
- il *part-time*: nella tabella si riporta la suddivisione in percentuale tra donne e uomini dei contratti a tempo parziale.

Contratto di lavoro part-time	2021	2022	Incidenza percentuale % su totale dipendenti part-time 2022
Donne	17	13	76%
Uomini	4	4	24%
Totale	21	17	100%

L'Ente concede, altresì, a richiesta del dipendente e se compatibile con l'organizzazione degli uffici e del lavoro, una diversa articolazione dell'orario di lavoro per periodi circoscritti legati alle necessità di genitori lavoratori che debbano provvedere all'inserimento dei figli presso i nidi, le scuole dell'infanzia e le scuole primarie.

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

Anno	Malattia	Infortunio	Congedo parentale	Altre cause	Totale
2022	722	36	90	750	1.598

Le assenze per “altre cause” sono riconducibili ai permessi concessi ai sensi della Legge 104/1992; lo scorso anno 12 dipendenti hanno usufruito di tali permessi.

La normativa vigente in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità (D.Lgs. n. 80 del 15/06/2015 che ha modificato e integrato il Testo Unico sulla maternità D.Lgs. n. 151/2001), stabilisce:

- l'estensione del limite temporale per usufruire dei congedi parentali a retribuzione ridotta (30%) fino al compimento del sesto anno del bambino;
- l'estensione del limite temporale per usufruire dei congedi parentali senza retribuzione fino al compimento del dodicesimo anno del bambino;
- la possibilità di fruire dei suddetti congedi anche ad ore (massimo 3 ore al giorno).

	Congedo retribuito 100% (espresso in giorni)	Congedo retribuito 30% (espresso in giorni)	Congedo non retribuito (espresso in giorni)
Donne	38	50	2
Uomini	0	0	0
Totale	38	50	2

Nel 2012 l'Ente ha costituito 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), rinnovato nel 2021 per il quadriennio 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 dell'obiettivo stesso sono di seguito descritti.

OBIETTIVO 1: PARITA' E PARI OPPORTUNITA'

Il tema delle pari opportunità, con particolare riguardo alla conciliazione tra lavoro e vita personale e familiare 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**, che si conferma come importante modalità organizzativa e gestionale, sarà attuato nel quadro delle disposizioni normative e contrattuali, da ultimo contenute nel CCNL Funzioni locali del 16 novembre 2022, e sulla base delle specifiche linee guida che saranno a tale scopo perfezionate nel corso del 2023.

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** sarà declinata anche in relazione ai nuovi accessi al lavoro all'interno della Camera, con riferimento alla gestione delle procedure per il reclutamento di personale che verranno avviate.

In attuazione delle disposizioni contenute CCNL 16 novembre 2022 e come disciplinato nel Contratto integrativo decentrato 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 e di rimborso di spese per iniziative sociali e culturali.

Iniziative previste:

- informazione al personale sulle "azioni positive"
- aggiornamento della regolamentazione del lavoro agile
- 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, aspettative)
- dichiarazione del principio di pari opportunità tra uomini e donne nei bandi di selezione di personale
- monitoraggio sulla costituzione 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 della nuova intranet camerale
- attuazione e costante aggiornamento della regolamentazione e degli strumenti di welfare integrativo
- 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
- valutazione dei risultati dell'indagine sul benessere organizzativo 2022
- aggiornamento nelle sezioni Amministrazione trasparente delle azioni e dei documenti riguardanti gli interventi inerenti le azioni positive
- monitoraggio della situazione di utilizzo e necessità del part time
- valutazioni in merito alla fattibilità della sottoscrizione della convenzione con il Comune di Bergamo per la riserva di posti nei nidi della rete comunale a favore dei figli dei dipendenti
- valutazione della fattibilità della predisposizione, all'interno della Camera, di uno spazio attrezzato da dedicare alla pausa pranzo per i dipendenti.

OBIETTIVO 3: CONTRASTO DELLE DISCRIMINAZIONI

Nell'ambito del contrasto delle discriminazioni, si rafforzerà l'azione del Comitato Unico di Garanzia.

L'efficacia dell'azione del Comitato sarà supportata, 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
- valutazione della revisione del regolamento di funzionamento 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
- verifica sulla necessità di predisporre un Codice di condotta in materia di discriminazioni, omofobia, molestie e mobbing
- realizzazione del bilancio di sostenibilità
- informazione, formazione e sensibilizzazione contro la violenza di genere
- informazione, formazione e sensibilizzazione sul tema del *mobbing*.

3.4 Performance individuale

Nella logica di forte 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 pannelli di seguito esposti riportano gli indicatori per la misurazione e valutazione delle performance del Segretario Generale e del dirigente e il relativo target di riferimento.

La definizione del cruscotto di indicatori per la misurazione e valutazione delle performance del Dirigente è stata curata dal Segretario Generale.

CRUSCOTTO DEL SEGRETARIO GENERALE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
1.1 Attrattività del territorio					
Partecipare alla governance territoriale in maniera attiva	Progetto: "Gestione Tavolo BERGAMO 2030"	-	-	100%	Scheda progetto
Azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale	Progetto: Turismo	100%	100%	100%	Scheda progetto
	Progetto: Made Film Festival 2023	-	-	30.11.2023	Balanced scorecard
1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa					
Assicurare sostegno alle imprese attraverso bandi	Presidio delle relazioni con l'Organismo Intermedio per la gestione delle risorse POR	-	-	SI	Elaborazioni su dati
1.3 Transizione digitale e ecologica					
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
1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro					
Realizzare iniziative per l'orientamento al lavoro e alle professioni	Progetto: Formazione Lavoro	100%	100%	100%	Scheda progetto
1.6 Tutela e trasparenza del mercato					
Attività inerenti la composizione negoziata della crisi d'impresa	Presidio delle attività inerenti la composizione negoziata della crisi d'impresa	-	-	SI	Balanced scorecard
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	-	-	100%	Scheda progetto
ECONOMICO-FINANZIARIA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione					
Incidenza degli interventi economici sugli oneri correnti	Interventi economici/Oneri correnti al netto del Fondo svalutazione crediti da DA	50%	n.d.	50%	Sistema Pareto
Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Riqualificazione piano terra Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni: approfondimenti normativi e predisposizione avviso per finanza di progetto	-	-	30.6.2023	Balanced scorecard

CRUSCOTTO DEL DIRIGENTE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
1.5 Semplificazione					
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 primi Comuni che lo richiederanno	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
	"SUAP regionale": adesione e partecipazione al progetto	-	-	SI	Balanced scorecard
	Organizzazione e realizzazione di un evento informativo per la promozione della Dashboard "Comune in cifre" (portale informativo sulle pratiche SUAP)	-	-	30.4.2023	Balanced scorecard
Riorganizzazione procedure interne sportelli	Avvio e consolidamento della nuova gestione delle attività svolte dagli sportelli	-	-	31.3.2023	Balanced scorecard
1.6 Tutela e trasparenza del mercato					
Migliorare il processo sanzionatorio	Gestione dei verbali di accertamento connessi all'attribuzione del domicilio digitale d'impresa	100%	100%	100%	Balanced scorecard
Attività inerenti la composizione negoziata della crisi d'impresa	Presidio delle attività inerenti la composizione negoziata della crisi d'impresa	-	-	SI	Balanced scorecard
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione					
Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese	Cancellazione Massiva di PEC non valide e campagne di attribuzione domicilio digitale	100%	100%	3	Elaborazioni su dati
	Cancellazioni d'ufficio ai sensi dell'art. 40 del D.L. 76/20	100%	100%	350	Elaborazioni su dati
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo. Gestione trasversale di alcune attività connesse alla gestione pratiche telematiche	Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno entro 5 gg dal loro ricevimento	superiore alla media nazionale	96%	superiore alla media nazionale	Cruscotto Tempi di lavorazione
	Consolidamento nuova modalità di gestione ROL vidimazioni	-	-	30.3.2023	Balanced scorecard
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	-	-	100%	Scheda progetto

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.

L’obiettivo di tutto l’apparato costruito dal legislatore in tema di corruzione è, appunto, la realizzazione di una strategia di prevenzione del rischio che agisca su tre dimensioni previste 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 con riferimento alla norma UNI EN ISO 9001:2008, 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 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 per la disciplina dei concorsi a premio (delibera del Consiglio camerale n. 10C/2011);
- 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 la concessione del patrocinio camerale (delibera del Consiglio camerale n. 16C/2012);
- Regolamento sui termini dei procedimenti amministrativi (delibera della Giunta camerale n. 191/2012 e n. 51/2015) e aggiornamento dell’Allegato A) relativo all’elenco dei procedimenti amministrativi e dei relativi termini (delibera della Giunta camerale n. 112/2020);
- Regolamento per l’acquisizione di Lavori, servizi e forniture ai sensi dell’art. 36 c. 2 lett. a) del Codice dei Contratti Pubblici (delibera del Consiglio camerale n. 16C/2019);
- 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 per lo sviluppo e la competitività di Bergamo, che prosegue oggi nel ruolo proattivo dell'Ente all'interno nella Cabina di regia del Tavolo per lo sviluppo e la competitività, 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) 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. 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 effettuata su un numero determinato di attività, selezionate secondo tecniche di campionamento (statistico o soggettivo) su misura percentuale < 100% 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.

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 adottato, con delibera di Giunta n. 74/2014, il proprio Codice di comportamento dei dipendenti pubblicato, sia sul sito istituzionale dell'Ente nella sezione Amministrazione Trasparente sia nella intranet camerale. Si prevede nel corso di quest'anno un aggiornamento al codice di comportamento.

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 procederà 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 che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle PA, nel triennio successivo alla cessazione del rapporto. L'obbligo di rendere tale dichiarazione è stato rinforzato anche dalla recente normativa sugli appalti D.Lgs. n.50/2016 che disciplina il codice dei contratti.

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*)

Il dipendente che è venuto a conoscenza, in ragione del proprio lavoro, di condotte illecite può segnalarle, in via riservata, al Responsabile della prevenzione della corruzione che è tenuto a rispettare gli obblighi di riservatezza, così come disciplinato nell'art. 6 del Codice di Comportamento e la cui procedura risulta adeguata tenuto conto della struttura organizzativa dell'Ente, nonché della mancanza, fino ad oggi, di fattispecie di tal genere. La nuova Legge n. 179 del 30 novembre 2017 in materia di "Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato" interviene in maniera più incisiva al fine di assicurare una più efficace tutela del soggetto che segnala l'illecito rispetto alla normativa precedente, non limitandola soltanto al rapporto di lavoro pubblico, ma estendendola anche al settore privato, sebbene in termini e con modalità differenti. Il pubblico dipendente che, nell'interesse dell'integrità della Pubblica Amministrazione, segnala al RPCT dell'Ente, ovvero all'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC), o denuncia all'autorità giudiziaria ordinaria o a quella contabile, condotte illecite di abuso di cui è venuto a conoscenza in ragione del proprio rapporto di lavoro, non può essere, per motivi collegati alla segnalazione, sanzionato, demansionato, licenziato, trasferito, o sottoposto ad altra misura organizzativa avente effetti negativi, diretti o indiretti, sulle condizioni di lavoro determinata dalla segnalazione.

L'ANAC ha reso disponibile sul proprio sito (www.anticorruzione.it) l'applicazione informatica delle segnalazioni di condotte illecite-*Whistleblower*- per l'acquisizione e la gestione delle stesse, nel rispetto delle garanzie di riservatezza previste dalla normativa vigente. Al fine, quindi, di garantire la tutela della riservatezza in sede di acquisizione della segnalazione, l'identità del segnalante è segregata e lo stesso, grazie all'utilizzo di un codice identificativo univoco generato dal sistema, può "dialogare" con l'ANAC in maniera spersonalizzata tramite la piattaforma informatica. Quanto sopra per evidenziare che con l'utilizzo del suddetto portale, è garantita la massima riservatezza rispetto alle pregresse modalità di trattamento della segnalazione. È possibile accedere all'applicazione all'url: <https://servizi.anticorruzione.it/segnalazioni/#/>. Inoltre nel corso dell'anno sarà attivata la Piattaforma gratuita Whistleblowing per PA predisposta e curata da Transparency International Italia per le segnalazioni dei dipendenti.

La trasparenza

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 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. Nell'anno 2019 è 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.

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 (Facebook, Twitter, Google+). 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. Nella pagina del sito camerale dedicata alla posta elettronica certificata è reperibile anche l'elenco con il relativo indirizzo degli uffici, servizi e processi dotati di PEC.

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

L'art. 5 del D.Lgs. n. 33/2013 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, 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 URP (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 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".

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 qualità 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 che, dopo la sperimentazione attuata nel 2021, proseguirà nel 2022 il percorso per rendere il documento pienamente conforme agli standard.

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 individuata 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 2023: “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.

Sulla base dell'esperienza maturata nel triennio 2020-2022 e delle specifiche disposizioni contenute nel nuovo Contratto collettivo nazionale del comparto Funzioni Locali del 16 novembre 2022, che troverà progressiva e compiuta applicazione nel corso del prossimo anno, si prevede di consolidare il processo interno di cambiamento organizzativo e culturale che assume il lavoro agile come una scelta organizzativo-gestionale.

Il personale in lavoro agile alterna oggi presenza in ufficio e lavoro agile, utilizzando strumenti di lavoro - PC portatile e di collegamenti telematici (VDI - *Virtual Desktop Interface*) che rendono possibile lavorare in modo funzionale nei due ambienti. A fine 2022, 41 dipendenti risultano attivi in modalità agile.

Dimensioni del lavoro agile 2022	2020	2021	2022
N. dipendenti totali al 31.12	87	90	89
N. dipendenti smartabili	72	70	56
N. dipendenti che hanno svolto attività in modalità agile	72	70	46
N. di giornate complessive svolte in modalità agile	7.993	5.319	2.660
N. giornate in lavoro agile svolte in media a settimana per dipendente	2,7	2,2	1,6
N. dipendenti in lavoro agile	69	43	41

Nel 2022 per supportare il personale in lavoro agile sono state messe in campo alcune iniziative formative trasversali, in particolare legate all'utilizzo della piattaforma G-Suite di Google, al lavoro in *team*, alle relazioni e alla *leadership*.

Formazione a supporto del lavoro agile	N. partecipanti	N. giornate
Corso G-suite	85	44
Corso Costruire relazioni efficaci ed essere leader di sé stessi	16	32
Corso Cultura del cambiamento e leadership "antifragile"	22	43
Corso Lavorare in team	82	163

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

Tecnologia in tema di lavoro agile	2020	2021	2022
N. PC messi a disposizione per lavoro agile	42	57	38
N. dipendenti in lavoro agile che hanno utilizzato PC propri	30	13	3
N. VPN attivate	48	45	20
N. VDI attivate	24	35	45
N. Voip-Tvovx	-	42	42
% applicativi consultabili da remoto	100%	100%	100%
% banche dati consultabili da remoto	100%	100%	100%

Finalità 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 risulti 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

Le attività della Camera sono state mappate, con la collaborazione di tutti i responsabili di Servizio/Ufficio, in funzione di una serie di parametri, per far emergere quelle "smartabili" cioè compatibili (anche parzialmente) con il lavoro agile. I parametri utilizzati nella mappatura sono stati 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

La tabella seguente illustra il programma di sviluppo delle condizioni amministrative e gestionali che saranno progressivamente attuate per l'implementazione del lavoro agile.

Anno	Linee guida per il lavoro agile	Formazione	Dotazione tecnologica	Mappatura attività	Sistema di valutazione della performance	Indagine benessere organizzativo
2023	Aggiornamento	Aggiornamento	Valutazione ed eventuale aggiornamento	-	Aggiornamento	Valutazione
2024	-	Aggiornamento	Valutazione ed eventuale aggiornamento	-	Aggiornamento	-
2025	-	Aggiornamento	Valutazione ed eventuale aggiornamento	-	Aggiornamento	Realizzazione

Linee guida per il lavoro agile

Il lavoro agile, attualmente disciplinato nei contenuti dall'ordine di servizio n. 3/2021 riguardante le 'Modalità organizzative in materia di svolgimento della prestazione lavorativa', verrà perfezionato attraverso apposito regolamento sulla base della normativa 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), oltre che sull'esperienza acquisita.

Personale coinvolto

L'adesione al lavoro agile potrà coinvolgere sia il personale dirigente sia il personale non dirigente, a tempo pieno o a tempo parziale. Nel triennio 2023-2025 la programmazione delle principali dimensioni del lavoro agile si pone in continuità con l'esperienza maturata nel triennio precedente, in particolare con la valutazione dei risultati conseguiti sulla base degli accordi individuali in essere a fine 2022.

Accordo individuale

Il lavoro agile avrà luogo sulla base di un accordo individuale contenente 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.

Formazione

Nell'ambito del Piano formativo annuale 2023, 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 camerali (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 2023 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 verrà adeguato in funzione dell'evolvere delle specifiche competenze professionali dedicate al personale assegnato al lavoro agile.

4.3. Semplificazione delle procedure

Per la Camera di commercio 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”.

Di seguito si riporta la declinazione di tale obiettivo per l’anno 2023, completa dei relativi indicatori e target sia strategici sia operativi.

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI						
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione						
Efficientare i processi relativi al rilascio di certificazione estera	Revisione del prontuario interno alla luce delle procedure di stampa in azienda, operative	-	-	SI	Balanced scorecard	Servizio Promozione dell'economia locale
	Ridefinizione delle modalità e della periodicità di rilevazione dei dati di misurazione dei servizi certificativi per l'estero e adozione di nuovo standard	-	-	1.9.2023	Balanced scorecard	Servizio Promozione dell'economia locale
	Revisione integrale della PO PES06 e delle pagine web dedicate alla certificazione estera	-	-	30.7.2023	Balanced scorecard	Servizio Promozione dell'economia locale
	Tempi medi (gg lavorativi) di elaborazione dei certificati e delle pratiche a valere all'estero	3	3	3	Elaborazioni su dati Cert'O	Servizio Promozione dell'economia locale
	Attivazione di uno sportello di assistenza e consulenza dedicato ai nuovi utenti delle attività certificative per l'estero	-	-	30.3.2023	Balanced scorecard	Servizio Promozione dell'economia locale
	Carnet ATA rilasciati entro il tempo standard (5 gg lavorativi)	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati	Servizio Promozione dell'economia locale
Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese	Cancellazione Massiva di PEC non valide e campagne di attribuzione domicilio digitale	100%	100%	3	Elaborazioni su dati	Servizio Registro Imprese
	Cancellazioni d'ufficio ai sensi dell'art. 40 del D.L. 76/20	100%	100%	350	Elaborazioni su dati	Servizio Registro Imprese
Dematerializzare le procedure	Dematerializzare i fascicoli cartacei dell'Albo artigiani	250	267	250	Elaborazioni su dati	Servizio Registro Imprese
	Dematerializzazione fascicoli Persone Giuridiche Private: N. fascicoli dematerializzati/da dematerializzare	20%	20%	20%	Elaborazioni su dati	Servizio Sportelli polifunzionali
	Scarto documentazione cartacea dell'Ente	-	-	31.12.2023	Balanced Scorecard	Servizio Affari generali
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo. Gestione trasversale di alcune attività connesse alla gestione pratiche telematiche	Tempo medio di lavorazione delle pratiche del Registro imprese (al netto dei tempi di sospensione)	inferiore alla media nazionale	2.55	inferiore alla media nazionale	Dashboard / Indicatore Pratiche Comunica	Servizio Registro Imprese
	Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno entro 5 gg dal loro ricevimento	superiore alla media nazionale	96%	superiore alla media nazionale	Cruscotto Tempi di lavorazione	Servizio Registro Imprese
	Rispetto standard previsti per l'attività relativa ai controlli a campione e a tappeto dell'area anagrafica	-	-	90%	Sistema qualità	Servizio Sportelli polifunzionali
	Consolidamento nuova modalità di gestione ROL vidimazioni	-	-	30.3.2023	Balanced scorecard	Servizio Sportelli polifunzionali

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI						
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato	Fonte del dato
2.1 Efficiantare i processi e l'organizzazione						
Miglioramento dell'efficienza nel rilascio certificati camerati	Monitoraggio standard nuova modalità per il rilascio dei certificati camerati	-	-	monitoraggio	Balanced scorecard	Servizio Sportelli polifunzionali
Assistenza alle imprese sui servizi digitali	Monitoraggio standard attività di assistenza telefonica per avvio nuova modalità ROL vidimazioni e Rilascio certificati via mail	-	-	monitoraggio	Balanced scorecard	Servizio Sportelli polifunzionali
Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive	Giorni medi di pagamento delle fatture e dei documenti passivi	≤30 gg	10 gg	≤20 gg	CON 2.0	Servizio Risorse finanziarie
Gestire l'infrastruttura di rete e le postazioni di lavoro	Razionalizzazione postazioni di lavoro mediante potenziamento hardware e aggiornamento software	10	13	20	Balanced scorecard	Servizio Risorse strumentali
	Realizzazione sostituzione apparecchiature di rete (parti attive) di collegamento postazioni di lavoro sede camerale e sede distaccata di Treviglio con rete nazionale di Infocamere	-	-	30/6/23	Balanced scorecard	Servizio Risorse strumentali
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	Servizio Risorse strumentali
	Prosecuzione adempimenti necessari a garantire l'adeguamento alla normativa privacy (formazione, monitoraggio...): N. azioni realizzate	3	5	3	Balanced Scorecard	Servizio Affari generali
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	96%	100%	Scheda progetto	Tutti i servizi
	Revisione della PO RAS 09 riguardante tutta l'attività degli sportelli polifunzionali con definizione dei relativi standard	-	-	30.6.2023	Balanced scorecard	Servizio Sportelli polifunzionali
	Predisposizione nuova PO per gestione ciclo attivo di regolarizzazione contabile degli incassi in collaborazione con Ufficio Provveditorato	SI	SI	SI	CON2 - MOPA	Servizio Risorse finanziarie
	Aggiornamento delle Procedure del Sistema qualità di competenza del Servizio Affari generali	-	-	2	Sistema Qualità	Servizio Affari generali
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	Tutti i servizi
	Progetto: Monitoraggio attività realizzate in materia di prevenzione della corruzione	100%	100%	100%	Scheda progetto	Servizio Affari generali
Aggiornamento Manuali relativi alla gestione informatica e documentale	Progetto: Revisione del Manuale di gestione documentale e del Piano generale per la sicurezza dei documenti	-	-	31.10.2023	Scheda progetto	Servizio Affari generali

4.4. Fabbisogno del personale e di formazione

Rilevazione del fabbisogno di personale

La pianificazione per il triennio 2023-2025 della Camera di commercio di Bergamo si colloca in una fase di evoluzione dell'economia, così come della società, attraverso una triplice transizione digitale, ecologica e amministrativa. Le Camere di commercio e con esse il nostro Ente, dovranno accompagnare questi processi e, in particolare, fino al 2026 saranno chiamate a fornire un contributo concreto nell'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, svolgendo funzioni di supporto alle piccole e medie imprese.

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. Più di recente, 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). Infine, il Contratto collettivo del Comparto Funzioni locali siglato lo scorso 16 novembre ha ulteriormente definito il quadro della programmazione, disciplinando istituti giuridici ed economici che troveranno applicazione nel corso del 2023; tra questi si colloca in primo piano la ridefinizione dei profili professionali del personale, la cui attuazione è previsto avvenga entro il 1^a aprile 2023.

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, e confermata da ultimo nel 2022, al fine di garantire l'assolvimento efficiente di tutte le funzioni previste⁴. 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.

Per il corrente anno 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

⁴ 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.

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 della disamina condotta sulla generalità dell'ente, emergono una serie di fabbisogni presenti e potenziali che necessitano di risposte mirate a partire dal 2023 e per il prossimo triennio.

In esito all'analisi condotta, è riscontrabile l'esigenza di immettere figure sia, prioritariamente, in uffici che vedranno il maturarsi nel corso dell'anno e all'inizio del 2024 di cessazioni dal servizio per pensionamento, sia in strutture che hanno visto la recente fuoriuscita di risorse per mobilità interna o esterna, oltre che per assicurare un rafforzamento sempre necessario per affrontare attività crescenti affidate alle Camere di commercio.

Emerge, in particolare, un fabbisogno in relazione alla gestione di gare, appalti e servizi informatici, al presidio delle attività di mediazione e composizione negoziata della crisi d'impresa, allo sviluppo di processi di comunicazione interna ed esterna, al sostegno delle attività promozionali e di gestione dei bandi dell'Organismo Intermedio che, come noto, caratterizzeranno i prossimi cinque anni, al supporto dell'attività gli sportelli polifunzionali impegnati nella progressiva digitalizzazione dei servizi, al presidio delle funzioni amministrative tra le quali il diritto annuale e la gestione delle risorse umane.

L'immissione di nuove risorse sarà accompagnata dalle necessarie riflessioni in termini di riorganizzazione interna alle unità organizzative e di revisione dei processi.

Nel corso del triennio, se le condizioni finanziarie lo consentiranno e nel rispetto dei limiti assunzionali vigenti, la Camera valuterà l'utilizzo dell'istituto delle progressioni verticali di cui all'articolo 13 comma 8 una volta individuati i relativi criteri a seguito di confronto con la parte sindacale e nel quadro degli approfondimenti in seno ai gruppi di lavoro allo scopo attivati da Unioncamere nazionale.

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	Media dimensionale (camere grandi)	Media regionale	Media nazionale
Struttura	Consistenza del personale	fte	89,65	-28,88	118,53	94,63	79,62
Struttura	Numero medio di unità di personale per dirigenti	N.	44,50	15,30	29,20	31,63	27,48
Struttura	Dimensionamento del personale rispetto al bacino di imprese	fte	0,83	-0,05	0,88	0,81	0,89
Salute economica	Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti	%	22,92%	-7,24%	30,17%	24,30%	31,56%
Efficienza	Costi di personale e funzionamento per impresa	€	89,27	-17,91	107,17	109,00	105,51
Efficienza	Costo unitario medio di gestione economica del personale	€	142,36	-1,55	143,91	133,56	144,87

La tabella che segue mostra, alla prima colonna, l'attuale dotazione organica definita con delibera 32/2022, alla seconda colonna il personale in servizio al 31.12.2022, alla terza la nuova rimodulazione della dotazione organica 2023-2025 come elaborata rispetto alle esigenze sopra prospettate.

Si ricorda che sulla base del 'Piano del fabbisogno di personale 2022-2024' e del successivo Piano occupazionale 2022 la Camera di commercio di Bergamo lo scorso anno ha effettuato il reclutamento di n. 1 unità di personale di categoria D, e di n. 2 unità di personale di categoria C, nei profili professionali "Assistente servizi amministrativi e di supporto" e "Assistente servizi specialistici e di rete", mediante l'espletamento di procedure di selezione pubblica, di mobilità volontaria e di scorrimento di graduatorie esistenti.

Categoria	Dotazione organica Fabbisogno 2022-2024	Personale in servizio al 31.12.2022	Dotazione organica Fabbisogno 2023-2025	Differenza tra personale in servizio e DO Fabbisogno 2023-2025
Dirigenti	3	2	3	-1
D	19	18	20	-2
C	46	44	47	-3
B	27	22	25(*)	-3
A1	3	3	3	0
Totale	98	89	98	-9

(*) di cui 2 PT al 60% e 1 PT al 75%

Rispetto alla dotazione in essere, si segnala la trasformazione di n. 2 posti di cat. B in 1 posto di cat. C e in un posto di cat. D. Si ritiene infatti necessario proseguire nell'attività di riqualificazione dell'organico attraverso una riduzione del personale di cat. B e un parallelo incremento del personale di cat. C e D.

Si segnala inoltre la trasformazione di n. 3 posti di cat. B da tempo pieno a tempo parziale (di cui 2 al 60% e 1 al 75%) per garantire la neutralità finanziaria; il limite entro il quale è consentito procedere alla rimodulazione quantitativa e qualitativa della consistenza di personale è infatti dato dalla spesa potenziale massima (pari a € 3.047.692,81) per il cui calcolo si deve far riferimento alla dotazione organica approvata dal MiSE nel 2018.

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

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 da cessazioni dal servizio, assicurando adeguate risorse umane come di seguito prospettato. In particolare trattasi di profili inquadrati sia nella categoria C sia nella categoria D, a garanzia dell'efficiente svolgimento di tutti i compiti istituzionali assegnati. Permane altresì l'esigenza di dotare in prospettiva l'Ente della terza figura dirigenziale.

Nelle more dell'adozione dei nuovi profili professionali, vengono valutati come adeguati i seguenti profili in essere presso la Camera di commercio di Bergamo:

- per quanto riguarda la categoria C: profilo professionale 'Assistente servizi amministrativi e di supporto', 'Assistente servizi specialistici e di rete';
- per quanto riguarda la categoria D: profili professionali 'Gestore servizi amministrativi e di supporto'.

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 2022, nel primo mese del 2023 e quelle al momento solo potenziali riferite agli anni 2023 e 2024:

Anno	N. unità di personale
2022	3 cat. C(*) 2 cat. B3
2023	1 cat. C 1 cat. C (potenziale) 1 cat. D (potenziale)
2024	1 cat. B1 (potenziale) 1 cat. B3 (potenziale) 3 cat. C (potenziale)

(*) di cui una a seguito di mobilità volontaria verso altra Camera di commercio

	2023 (**)	2024 (**)	2025 (**)
Spesa per il personale in servizio a tempo indeterminato (*)	€ 2.677.353,54	€ 2.655.857,84	€ 2.655.857,84
Spesa per nuove assunzioni	€ 126.443,36	€ 30.952,69	da definire
Totale	€ 2.803.796,90	€ 2.686.810,53	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

È quindi possibile avviare le procedure per acquisire n. 4 unità di personale nel 2023, con riserva di valutare in itinere sia ulteriori diverse esigenze, sia l'ampliamento dei posti da ricoprire a seguito di cessazioni oggi solo potenziali o 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.

In particolare per il 2023 si provvederà:

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

Si specifica che il quadro normativo sulla mobilità, disciplinato dall'art. 30 c. 2bis del D.Lgs. 165/2001 rivisto nel 2022, prevede ora la pubblicazione degli avvisi di mobilità in un apposito portale unico per il reclutamento, attraverso il quale saranno gestite la procedura e le candidature. Fino al 31 dicembre 2024, al fine di ridurre i tempi di accesso al pubblico impiego, è possibile bandire procedure concorsuali senza il preventivo svolgimento delle procedure di mobilità (L. 56/2019, articolo 3 comma 8).

La possibilità di procedere con selezioni interne riservate ai dipendenti, secondo le modalità previste dal CCNL Funzioni locali del 16.11.2022 e nel rispetto dei vincoli posti dalla vigente normativa in materia di assunzioni, sarà valutata nel corso del triennio di riferimento al fine di valorizzare le professionalità esistenti presso la Camera.

Nel corso del 2023 si prevede infine l'avvio di tirocini sia di tipo curriculare, in primo luogo sulla base della convenzione in essere con l'Università degli Studi di Bergamo, sia di eccellenza, mediante la stipula di nuove convenzioni con gli Ordini professionali di Bergamo, in particolare l'Ordine dei commercialisti e degli Avvocati. I tirocini potranno essere attivati con studenti o tirocinanti per l'esecuzione di progetti di interesse della Camera, a supporto delle attività degli uffici.

Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze

La formazione rappresenta un fattore abilitante fondamentale per l'accrescimento della performance organizzativa, nell'ambito delle competenze camerali in tema di orientamento al lavoro e alle professioni, tutela e legalità, turismo e cultura, transizione digitale ed ecologica, sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti, ambiente e sviluppo sostenibile. 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, dall'articolazione, coerenza ed 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

- valorizzare il patrimonio professionale presente nella Camera;
- assicurare il supporto conoscitivo al fine di assicurare l'operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza con particolare riguardo allo sviluppo delle competenze digitali;
- garantire l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative e di nuove tecnologie, in particolare a supporto del processo di digitalizzazione dei servizi, nonché il costante adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative;
- favorire la crescita professionale del lavoratore e lo sviluppo delle potenzialità dei dipendenti in funzione dell'affidamento di incarichi diversi e della costituzione di figure professionali polivalenti;
- incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo.

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".

Contenuti

I Dirigenti e i Responsabili hanno effettuato un'analisi dei fabbisogni formativi dei vari Servizi/Uffici, declinandoli ove possibile e opportuno anche per singolo dipendente, in coerenza con gli indirizzi generali dell'Ente, sulla cui base sono stati progettati gli interventi formativi per il 2023. 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, alcuni trasversali a più Aree/Servizi/Uffici, altri rispondenti a specifiche esigenze di singole unità organizzative, altri infine legati a specifiche disposizioni normative. Come individuato tramite un indicatore di performance, l'Ente si propone di realizzare nel 2023 un totale di 300 giornate formative (circa 2.200 ore).

Ambito formativo	Personale interessato
<i><u>Iniziativa trasversali</u></i>	
Novità normative, procedure e disposizioni di gestione per i servizi istituzionali: aggiornamenti e approfondimenti	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
Funzionalità della piattaforma G-Suite (Gmail, <i>calendar</i> , <i>drive</i> , <i>meet</i> , ...) e loro interazioni con altri applicativi e funzionalità	Tutti i dipendenti interessati dall'utilizzo
Corso di <i>excel</i> livello medio/avanzato	Dieci/dodici unità di personale
<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	Tutti gli uffici

Ambito formativo	Personale interessato
<i>Soft skills</i> per la gestione dei collaboratori	Responsabili di servizio/ufficio
Il Sistema Qualità: mantenere e migliorare il Sistema di gestione per la Qualità	Responsabili di servizio/ufficio

<u><i>Iniziativa specifiche</i></u>	
Corso su gestione documentale e Archivio in particolare selezione e scarto della documentazione cartacea	Segreteria generale e gestione documentale
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	Promozione e sviluppo economica locale
Corso di aggiornamento mediatori CAM MILANO. Corso sulla riforma della mediazione civile e commerciale	Camera arbitrale e servizio di conciliazione
Formazione REF con Unioncamere Lombardia. Formazione su uso nuovo applicativo bollettino opere edili. Creazione <i>web form</i>	Comunicazione, studi e informazione economica
Interventi in materia di metrologia legale e vigilanza sul mercato, di etichettatura dei prodotti tessili e calzature. Iniziativa specifiche in materia di attività sanzionatoria, in particolare con riferimento agli obblighi di cui alla Legge 689/1981	Regolazione del mercato
Formazione in tema di cyber security e gestione parti attive. Gestione dell'inventario. Nuovo codice contratti. Aggiornamenti e adempimenti obbligatori PCC. Formazione di Unioncamere Lombardia sul Diritto Annuale. 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 2019-2021. Aggiornamento in materia di gestione delle procedure concorsuali pubbliche. Aggiornamento in materia previdenziale	Risorse finanziarie, Risorse strumentali e Risorse umane e gestione partecipazioni

<u><i>Iniziativa legate a disposizioni normative</i></u>	
Aggiornamenti <i>privacy</i> , trasparenza e prevenzione della corruzione, etica pubblica (*)	Tutto il personale e DPO
Aggiornamenti in materia di sicurezza sul luogo di lavoro	RLS e personale che deve rinnovare il percorso formativo

(*) 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 il web-learning (in particolare tramite *webinar*), così la presenza - 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.

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 a 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 2023 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 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 2022 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.

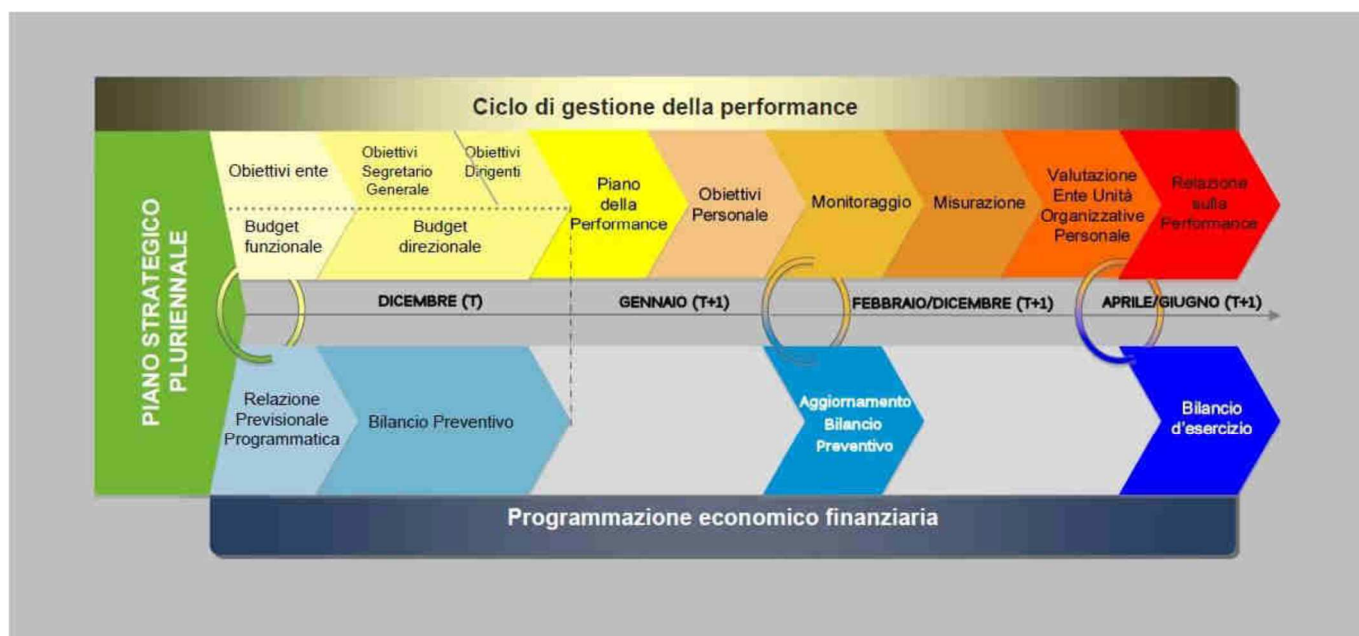
Certificazione finale delle competenze

Nel quadro della progressiva applicazione degli istituti giuridici ed economici previsti dal Contratto collettivo nazionale Funzioni Locali del 16 novembre 2022, nel corso del 2023 verrà valutata la 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 marzo 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 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 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.

L'Organismo valida inoltre la Relazione annuale sulla performance, approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, predisposto al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei

documenti di rappresentazione della performance e pubblicata anche sul sito istituzionale entro il 30 giugno di ogni anno. Il documento evidenzia a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

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.

L'OIV 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

Funzione istituzionale ex DPR 254/05	Tema (Macro Process)	AREA a rischio (PNA) selezione da menù a tendina	Processo	Sotto Processi / Fasi	Attività*
Governo Camerale	A1 PIANIFICAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLO DELL'ENTE	l) Governance e Compliance (Pianificazione, programmazione e controllo, audit, anticorruzione, trasparenza, gestione e valutazione delle performance...)	A1.1 PERFORMANCE CAMERALE	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 Piano della Performance (compresa progettazione Albero della performance e relativi obiettivi/indicatori)
					A1.1.1.4 Definizioni e assegnazione del budget e degli obiettivi
					A1.1.1.5 Elaborazione ed aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
					A1.1.1.6 Piano occupazionale triennale/annuale
					A1.1.1.7 Altri documenti di programmazione (Programma pluriennale)
					A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli
					A1.1.2.1 Rilevazioni ed elaborazioni periodiche
					A1.1.2.2 Elaborazione periodica report e documenti per Organi e i diversi livelli organizzativi
					A1.1.2.3 Time sheet, rilevazioni costi dei processi, misurazione indicatori Pareto, compilazione osservatori, Conto annuale, rendicontazioni per Ministeri, etc.
					A1.1.2.4 Monitoraggio ciclo della performance e utilizzo dei relativi sistemi informativi
	A1.1.2.5 Realizzazione indagini di customer satisfaction				
	A1.1.2.6 Supporto Collegio dei revisori				
	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/generale				
	A1.1.3.5 Relazione sugli esuberanti				
A1.1.4 Supporto all'OV					
A1.1.4.1 Attività della Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance a supporto dell'OV: predisposizione modelli, carte di lavoro, check list a supporto dell'attività di valutazione dell'OV etc.					
A1.2 COMPLIANCE NORMATIVA	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	A1.2.1.1 Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza	A1.2.1.2 Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione	A1.2.1.3 Assolvimento adempimenti in materia di trasparenza, anticorruzione, anticiclaggio	A1.2.1.4 Codice di comportamento
A1.2.2 Adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e altri obblighi normativi camerali	A1.2.2.1 Gestione degli adempimenti previsti dal D. Lgs. 81/2008 in materia di salute/sicurezza dei lavoratori e adempimenti in materia di privacy previsti dal D. Lgs. 196/2003				
A1.3 ORGANIZZAZIONE CAMERALE	A1.3.1 Organizzazione camerale	A1.3.1.1 Predisposizione e aggiornamento organigrammi, ordini di servizio, attribuzione compiti ad uffici, carichi di lavoro	A1.3.1.2 Stesura ed aggiornamento regolamenti	A1.3.1.3 Sistemi di gestione aziendale (Qualità, ambiente, etc)	A1.3.1.4 Sistemi di valutazione: Performance Individuale e progressioni
A1.3.2 Sviluppo del personale	A1.3.2.1 Definizione fabbisogni formativi	A1.3.2.2 Organizzazione e partecipazione a Corsi di formazione "trasversali"	A1.3.2.3 Attività connesse alle politiche per il benessere organizzativo: Anti mobbing, Pari opportunità e attività svolta dai componenti del Comitato Unico di Garanzia (art. 21 legge n. 183/10)		
A1.3.3 Gestione e sviluppo dei sistemi informativi camerali	A1.3.3.1 Adeguamento ed evoluzione dei sistemi informativi camerali a supporto dell'erogazione dei servizi (ad eccezione di siti WEB e canali social cfr. 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 e l'efficacia/efficienza dei servizi				
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/deliberare 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 Patronati	
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 D'annuale	A2.2.1 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 e commercializzazione dei servizi camerali	A2.2.2.1 Promozione e commercializzazione dei servizi camerali				
A2.3 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	A2.3.2.1 Affrancamento e spedizione documenti	A2.3.2.2 Archiviazione fisica, ricerche d'archivio camerale, selezione e scarto d'archivio	
A2.3.2 Gestione documentale	A2.3.2.3 Predisposizione/aggiornamento manuali di gestione documentale, conservazione a norma, conservazione digitale (sostitutiva e relativa agli atti nativamente digitali), etc.				
A2.4 RILEVAZIONI STATISTICHE	A2.4.1 Rilevazioni statistiche per altri committenti e gestione banche dati	A2.4.1.1 Rilevazioni statistiche periodiche per conto dell'ISTAT nell'ambito del Sistema Statistico Nazionale - SISTAN	A2.4.1.2 Rilevazioni statistiche per altri committenti	A2.4.1.3 Gestione Banche dati statistico-economiche	
A3 COMUNICAZIONE	A3.1 COMUNICAZIONE	A3.1.1 Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	A3.1.1.1 Gestione CRM camerale, campagne di comunicazione/newsletter	A3.1.1.2 Sportello URP - assistenza all'utenza - gestione reclami	
A3.1.1.3 Predisposizione/aggiornamento Carta dei Servizi/ 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	
A3.1.2 Comunicazione a supporto dell'erogazione dei servizi	A3.1.2.1 Organizzazione e gestione campagne di comunicazione a supporto del lancio, della diffusione e della promozione dei servizi camerali.				
A3.1.3 Comunicazione interna	A3.1.3.1 Gestione intranet ed iniziative di comunicazione interna (ivi incluso house organ)				
A3.1.3.1 Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, selezioni interne	A3.1.3.1.1 Assunzione e rinnovo incarichi dirigenziali, Posizioni Organizzative e Alte Professionalità				
A3.1.3.1.1 Attivazione forme di lavoro flessibili /atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti)	A3.1.3.1.2 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.				
A3.1.3.1.2 Procedimenti disciplinari	A3.1.3.1.3 Determinazione trattamenti accessori (fondo del personale dirigenziale e non)				
A3.1.3.1.3 Determinazione trattamenti accessori (fondo del personale dirigenziale e non)	A3.1.3.1.4 Gestione dei rapporti tra la CCIAA e le Rappresentanze Sindacali Unitarie e le Organizzazioni sindacali territoriali				
A3.1.3.1.4 Gestione giornaliera e mensile delle presenze/assenze del personale (ivi comprese le denunce)	A3.1.3.1.5 Gestione malattie e relativi controlli				
A3.1.3.1.5 Gestione buoni mensa	A3.1.3.1.6 Gestione missioni (rimborso spese di viaggio per dipendenti e per i partecipanti agli Organi Camerali)				
A3.1.3.1.6 Gestione economica del personale camerale (retribuzioni, assegni pensionistici)	A3.1.3.1.7 Liquidazione dei gettoni di presenza ai componenti degli Organi Camerali e Gestione Redditi Assimilati (ivi compresi i tirocinanti)				
A3.1.3.1.7 Gestione adempimenti fiscali/previdenziali (comprese le dichiarazioni)					
Processi di supporto	B1 RISORSE UMANE	A) Acquisizione e progressione del personale	B1.1 GESTIONE DEL PERSONALE	B1.1.1 Acquisizione del personale	B1.1.1.1 Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, selezioni interne
		l) altre Aree Generali		B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	B1.1.2.1 Assegnazione e rinnovo incarichi dirigenziali, Posizioni Organizzative e Alte Professionalità
				B1.1.2.2 Attivazione forme di lavoro flessibili /atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti)	B1.1.2.1.1 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, etc.
				B1.1.2.2.1 Procedimenti disciplinari	B1.1.2.2.2 Determinazione trattamenti accessori (fondo del personale dirigenziale e non)
				B1.1.2.2.2 Determinazione trattamenti accessori (fondo del personale dirigenziale e non)	B1.1.2.2.3 Gestione dei rapporti tra la CCIAA e le Rappresentanze Sindacali Unitarie e le Organizzazioni sindacali territoriali
				B1.1.2.2.3 Determinazione trattamenti accessori (fondo del personale dirigenziale e non)	B1.1.2.2.4 Gestione giornaliera e mensile delle presenze/assenze del personale (ivi comprese le denunce)
				B1.1.2.2.4 Determinazione trattamenti accessori (fondo del personale dirigenziale e non)	B1.1.2.2.5 Gestione malattie e relativi controlli
				B1.1.2.2.5 Determinazione trattamenti accessori (fondo del personale dirigenziale e non)	B1.1.2.2.6 Gestione buoni mensa
				B1.1.2.2.6 Determinazione trattamenti accessori (fondo del personale dirigenziale e non)	B1.1.2.2.7 Gestione missioni (rimborso spese di viaggio per dipendenti e per i partecipanti agli Organi Camerali)
				B1.1.2.2.7 Determinazione trattamenti accessori (fondo del personale dirigenziale e non)	B1.1.2.2.8 Gestione economica del personale camerale (retribuzioni, assegni pensionistici)
				B1.1.2.2.8 Determinazione trattamenti accessori (fondo del personale dirigenziale e non)	B1.1.2.2.9 Liquidazione dei gettoni di presenza ai componenti degli Organi Camerali e Gestione Redditi Assimilati (ivi compresi i tirocinanti)
				B1.1.2.2.9 Determinazione trattamenti accessori (fondo del personale dirigenziale e non)	B1.1.2.2.10 Gestione adempimenti fiscali/previdenziali (comprese le dichiarazioni)

Funzione istituzionale ex DPR 254/05	Tema (Macro Process)	AREA a rischio (PNA) selezione da menù a tendina	Processo	Sotto Processi / Fasi	Attività*
					B1.1.3.8 Gestione pensionistica (ivi comprese ricongiunzioni, riscatti, prestiti, etc.)
	B2 ACQUISTI, PATRIMONIO E SERVIZI DI SEDE	B) Contratti pubblici	B2.1 ACQUISTI	B2.1.1 Acquisti beni e servizi	B2.1.1.1 Elenchi/albi fornitori: verifica possesso requisiti, predisposizione provvedimenti di iscrizione e revisioni periodiche B2.1.1.2 Predisposizione determine per l'acquisto di beni e servizi di uso comune B2.1.1.3 Gestione gare e procedure MEPA per l'acquisto tramite mercato elettronico di beni e servizi 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)
		E) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio B) Contratti pubblici	B2.2 PATRIMONIO E SERVIZI DI SEDE	B2.2.1 Patrimonio B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.1.1 Gestione inventario: Tenuta inventario di beni mobili ed immobili B2.2.1.2 Gestione contratti di locazione B2.2.2.1 Manutenzione patrimonio immobiliare: gestione contratti di manutenzione, attivazione interventi di manutenzione in economia B2.2.2.2 Assistenza hw/sw: gestione infrastrutture informatiche e gestione della rete camerale B2.2.2.3 Esecuzione contratti di pulizia, custodia e sorveglianza B2.2.2.5 Gestione automezzi B2.2.2.6 Servizi ausiliari e altri (autisti, traslochi interni, facchinaggio, etc.) B2.2.2.7 Gestione della concessione in uso interno delle sale camerale
		B) Contratti pubblici			B2.2.2.5 Gestione automezzi B2.2.2.6 Servizi ausiliari e altri (autisti, traslochi interni, facchinaggio, etc.) B2.2.2.7 Gestione della concessione in uso interno delle sale camerale
	B3 BILANCIO E FINANZA	E) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	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
			B3.2 CONTABILITÀ E FINANZA	B3.2.1 Contabilità	B3.2.1.1 Predisposizione Bilancio consuntivo B3.2.1.2 Fatturazione attiva: controllo anagrafica, emissione fatture elettroniche, controlli su approvazioni, predisposizione dichiarazioni per tracciabilità flussi finanziari B3.2.1.3 Fatturazione passiva: controllo formale e contabile fatturazione Infocamere e altri fornitori, smistamento fatture a settori, adempimenti connessi a fatturazione elettronica, solleciti etc B3.2.1.4 Mandati e reversali: inserimento, archivio e controllo reversali e mandati B3.2.1.5 Reintegro cassa minute spese (ex art. 44) B3.2.1.6 Altre rilevazioni contabili, ivi compresa la gestione contabile delle partecipazioni: imputazione a bilancio determine (delibere, incasso dividendi, scritture contabili, predisposizione prospetti per nota integrativa, verbali, conteggi B3.2.1.7 Gestione fiscale tributaria
				B3.2.2 Finanza	B3.2.2.1 Conto Corrente bancario: verifica giornale di banca, analisi movimenti, gestione operazioni non corrette/richesta storni, verifica estratti conto, quadrature, verifiche e riconciliazioni, predisposizione verbali, lettere, prospetti, etc B3.2.2.2 Conto corrente postale: divisione bollettini per tipologia di versamento e creazione tabelle riassuntive, rapporti con settori per controllo ed archivio, contabilizzazione ricavi incassati tramite c/c postale, controllo reversali, prelievi/versamenti periodici su c/c bancario, controlli etc B3.2.2.3 Operazioni di Cassa ex art. 42
Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 SEMPLIFICAZIONE E TRASPARENZA	C) Provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	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 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA C1.1.2 Procedure abilitative C1.1.2 Procedure abilitative C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello C1.1.5 Servizi informativi e formativi connessi al Registro Imprese C1.1.6 Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese C1.1.6 Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrative RI, REA e AIA C1.1.7b Operazioni d'Ufficio	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, tel) 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 C1.1.2.1 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.) C1.1.4.1 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 C1.1.4.2 Vidimazione e bollatura libri, formulari, vidimazione firme C1.1.5.1 Iniziative di informazione, divulgazione e formazione sul Registro Imprese per imprese, ordini e associazioni C1.1.6.1 Partecipazione ad iniziative di valorizzazione dei dati del RI e di divulgazione economica a supporto della PA C1.1.6.2 Accesso al patrimonio informativo delle imprese (RI) da parte di forze dell'ordine, Prefetture e altre autorità competenti C1.1.7.1 Accertamento violazioni amministrative RI (in favore dell'Erario), REA e AIA (in favore della CCIAA) C1.1.7b.1 Iscrizioni, modifiche, cancellazioni e altre operazioni d'ufficio
		S1. Area sorveglianza e controlli (specifica per le Camere di commercio) C) Provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario S3. Promozione e sviluppo dei servizi camerale	C1.2 GESTIONE SUAP E FASCICOLO ELETTRONICO DI IMPRESA	C1.2.1 Servizi SUAP rivolti alla PA C1.2.2 Servizi SUAP rivolti alle imprese C1.2.3 Gestione fascicolo elettronico d'impresa	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 C1.2.2.1 Servizi di formazione ed assistenza alla predisposizione e invio di pratiche al SUAP C1.2.3.1 Formazione e gestione del Fascicolo informatico di impresa
	C2 TUTELA E LEGALITÀ	S3. Promozione e sviluppo dei servizi camerale	C2.1 TUTELA DELLA LEGALITÀ	C2.1.1 Sportelli legalità C2.1.2 Iniziative di repressione della concorrenza sleale C2.1.3 Servizi di informazione, orientamento e divulgazione degli strumenti di trasparenza C2.1.4 Servizi a supporto del contrasto della criminalità economica e ambientale	C2.1.1.1 Raccolta, ascolto e primo accompagnamento sui temi dell'usura e altre iniziative di promozione della legalità C2.1.2.1 Gestione commissioni per la formulazione di pareri tecnici e proposte in tema di repressione della concorrenza sleale ex art. 2601 cc C2.1.3.1 Gestione iniziative in favore di cittadini, scuole e imprese per la diffusione e la valorizzazione degli strumenti di trasparenza, l'educazione alla legalità economica e il supporto alla conoscenza dei mercati (es. osservatori anticontraffazione) C2.1.4.1 Iniziative istituzionali ed attività formativa nell'ambito delle iniziative a tutela della legalità
		S3. Promozione e sviluppo dei servizi camerale	C2.2 TUTELA DELLA FEDE PUBBLICA E DEL CONSUMATORE E REGOLAZIONE DEL MERCATO	C2.2.1 Predisposizione strumenti a tutela dell'equità contrattuale C2.2.2 Servizi a supporto dei consumatori C2.2.3 Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblica	C2.2.1.1 Pubblicazione/raccolta usi e consuetudini, predisposizione e promozione strumenti a tutela dell'equità contrattuale (contratti tipo, codici, verifica clausole vessatorie) C2.2.2.1 Sportelli e servizi informativi a supporto dei consumatori per segnalazioni in materia di pubblicità ingannevole, sportello condominio, energia/teleselezione etc C2.2.3.1 Concorsi a premio (chiusura e verifica di regolarità della procedura di assegnazione)
		S1. Area sorveglianza e controlli (specifica per le Camere di commercio)		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)
		S1. Area sorveglianza e controlli (specifica per le Camere di commercio)	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

Funzione istituzionale ex DPR 254/05	Tema (Macro Process)	AREA a rischio (PNA) selezione da menù a tendina	Processo	Sotto Processi / Fasi	Attività*
					<p>C2.4.1.2 Audizione interessati, presentazione scritti difensivi a verbali di contestazione sanzioni</p> <p>C2.4.1.3 Gestione ruoli sanzioni amministrative (Predisposizione dei ruoli, gestione contenziosi, gestione istanze di sgravio)</p> <p>C2.5.1.1 Verifiche prime e periodiche su strumenti nazionali</p> <p>C2.5.1.2 Verifiche casuali e in contraddittorio su strumenti in servizio</p> <p>C2.5.1.3 Gestione dell'elenco dei titolari di strumenti di misura (anche ex utenti metrici)</p> <p>C2.5.1.4 Rilascio e tenuta del libretto metrologico telematico per strumenti di misura in servizio</p> <p>C2.5.1.5 Vigilanza su strumenti immessi sul mercato e in servizio e vigilanza su imballaggi</p> <p>C2.5.1.6 Attività svolte in qualità di Organismo notificato ai sensi della direttiva 2009/23/CE (NAWI)</p> <p>C2.5.2 Attività connesse alle autorizzazioni dei centri tecnici per tachigrafi analogici e digitali</p> <p>C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi</p> <p>C2.5.3.1 Iscrizione, modifica e cancellazione degli assegnatari dal Registro degli assegnatari Diritti di saggio e marchio</p> <p>C2.5.3.2 Gestione delle procedure di concessione e rinnovo dei marchi di identificazione dei metalli preziosi (Istruttorie, distribuzione punzioni etc)</p> <p>C2.5.3.3 Gestione procedure di verifica ispettiva presso la sede dell'assegnatario</p> <p>C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte</p> <p>C2.6.1.1 Accettazione domande di cancellazione dal Registro Informativo dei protesti per avvenuto pagamento, per illegittimità o erroneità e per riabilitazione concessa dal Tribunale</p> <p>C2.6.2 Servizi informativi sul Registro Protesti</p> <p>C2.6.2.1 Pubblicazione dell'Elenco Ufficiale dei protesti cambiari</p> <p>C2.6.3 Interrogazione del Registro Protesti e altre attività di sportello</p> <p>C2.6.3.1 Rilascio visure e certificazioni relative alla sussistenza di protesti</p> <p>C2.7.1 Servizi di arbitrato</p> <p>C2.7.1.1 Gestione procedure di arbitrato</p> <p>C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale</p> <p>C2.7.2.1 Gestione procedure di mediazione e conciliazione B2B, B2C, C2C</p> <p>C2.7.3 Servizi di composizione delle crisi</p> <p>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)</p> <p>C2.8.2 Rilevazione prezzi e tariffe</p> <p>C2.8.2.1 Rilevazione prezzi e tariffe per committenze terze (ISTAT, MIPAAF, ecc.) e segnalazioni a "mister prezzi"</p> <p>C2.8.2.2 Servizi di monitoraggio prezzi (listini prezzi opere edili, comparazione offerte commerciali luce/gas, monitoraggio prezzi per stazioni appaltanti etc)</p> <p>C2.9.1 Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (viticinolo-olio-altri prodotti tipici)</p> <p>C2.9.1.1 Gestione controlli prodotti delle filiere del made in Italy (viticinolo-olio-altri prodotti tipici)</p> <p>C2.9.1.2 Gestione organismo di controllo (viticinolo-olio-altri prodotti tipici)</p> <p>C2.9.2 Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (viticinolo-olio-altri prodotti tipici)</p> <p>C2.10.1 Supporto alla presentazione delle domande di deposito marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale</p> <p>C2.10.1.1 Deposito marchi e brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale nei sistemi informativi ministeriali</p> <p>C2.10.2 Interrogazione registri e altre attività di sportello</p> <p>C2.10.2.1 Rilascio attestati dei marchi e dei brevetti concessi dall'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi e ricerche di anteriorità</p> <p>C2.10.3 Servizi informativi e formativi in materia di proprietà industriale</p> <p>C2.10.3.1 Servizi di informazione e orientamento in materia di proprietà industriale</p> <p>C2.10.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di proprietà industriale</p> <p>C2.10.4.1 Assistenza specialistica alle imprese in materia di proprietà industriale (Gestione centri PATLIB - Patent Library - e PIP - Patent Information Point -)</p>
		C) Provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	C2.6 REGISTRO NAZIONALE DEI PROTESTI	C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte C2.6.2 Servizi informativi sul Registro Protesti C2.6.3 Interrogazione del Registro Protesti e altre attività di sportello	C2.6.1.1 Accettazione domande di cancellazione dal Registro Informativo dei protesti per avvenuto pagamento, per illegittimità o erroneità e per riabilitazione concessa dal Tribunale C2.6.2.1 Pubblicazione dell'Elenco Ufficiale dei protesti cambiari C2.6.3.1 Rilascio visure e certificazioni relative alla sussistenza di protesti
		S2. Risoluzione delle controversie	C2.7 SERVIZI DI COMPOSIZIONE DELLE CONTROVERSIE E DELLE SITUAZIONI DI CRISI	C2.7.1 Servizi di arbitrato C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale C2.7.3 Servizi di composizione delle crisi	C2.7.1.1 Gestione procedure di arbitrato C2.7.2.1 Gestione procedure di mediazione e conciliazione B2B, B2C, C2C 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)
		S1. Area sorveglianza e controlli (specifica per le Camere di commercio)		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"
		S1. Area sorveglianza e controlli (specifica per le Camere di commercio)	C2.9 GESTIONE CONTROLLI PRODOTTI DELLE FILIERE DEL MADE IN ITALY	C2.9.1 Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (viticinolo-olio-altri prodotti tipici)	C2.9.1.1 Gestione controlli prodotti delle filiere del made in Italy (viticinolo-olio-altri prodotti tipici)
		S3. Promozione e sviluppo dei servizi camerali	C2.10 TUTELA DELLA PROPRIETÀ INDUSTRIALE	C2.10.1 Supporto alla presentazione delle domande di deposito marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale C2.10.2 Interrogazione registri e altre attività di sportello C2.10.3 Servizi informativi e formativi in materia di proprietà industriale C2.10.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di proprietà industriale	C2.10.1.1 Deposito marchi e brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale nei sistemi informativi ministeriali C2.10.2.1 Rilascio attestati dei marchi e dei brevetti concessi dall'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi e ricerche di anteriorità C2.10.3.1 Servizi di informazione e orientamento in materia di proprietà industriale C2.10.4.1 Assistenza specialistica alle imprese in materia di proprietà industriale (Gestione centri PATLIB - Patent Library - e PIP - Patent Information Point -)
Sviluppo della competitività	D1 INTERNAZIONALIZZAZIONE	S3. Promozione e sviluppo dei servizi camerali	D1.1 SERVIZI DI INFORMAZIONE, FORMAZIONE E ASSISTENZA ALL'EXPORT	D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export D1.1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export D1.1.1.2 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export D1.1.1.3 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export D1.1.1.4 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export D1.1.1.5 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export D1.1.1.6 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export D1.1.1.7 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero D1.1.2.1 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero D1.1.2.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero D1.1.2.3 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero D1.1.2.4 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero D1.1.2.5 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero D1.1.3 Assistenza specialistica per l'export	D1.1.1.1 Servizi on line e off line di informazione e orientamento ai mercati, informazioni tecniche e aggiornamenti normativi D1.1.1.2 Corsi in materia di internazionalizzazione (orientamento al mercato, contrattualistica e fiscalità internazionale, strategie doganali e gestione della supply chain internazionale, ecc.) D1.1.1.3 Corsi specialistici e business focus su mercati esteri e ambiti tematici e settoriali (incluso web marketing ed e-commerce) D1.1.1.4 Workshop e country presentation di orientamento sull'estero D1.1.1.5 Corsi per manager in materia di internazionalizzazione (export manager) e finanza per l'internazionalizzazione (trade finance, accesso al credito, risk management) D1.1.1.6 Promozione partecipazioni collettive a fiere nazionali e all'estero (in collaborazione con ICE) anche attraverso sostegno economico per la partecipazione a fiere all'estero e/o internazionali in Italia D1.1.1.7 Servizio di informazione e assistenza alle imprese in materia di gare/appalti e linee di finanziamento comunitarie e internazionali 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 D1.1.2.5 Diffusione e follow-up delle attività realizzate da ICE e Gruppo CdP D1.1.3.1 Progetti e servizi di assistenza specialistica alle imprese sul territorio italiano (analisi di mercato e strategie export, ricerca partner, supporto tecnico, legale e commerciale) eventualmente attraverso forme di sostegno economico D1.2.1.1 Rilascio documenti doganali, certificati d'origine, codici e documenti per l'esportazione (visti, attestati etc)
	D2 DIGITALIZZAZIONE	S3. Promozione e sviluppo dei servizi camerali	D2.1 GESTIONE PUNTI IMPRESA DIGITALE (SERVIZI DI ASSISTENZA ALLA DIGITALIZZAZIONE DELLE IMPRESE)	D2.1.1 Servizi informativi di supporto al digitale, all'innovazione, I4.0 ed Agenda Digitale D2.1.2 Servizi di assistenza, orientamento (a domanda collettiva) D2.1.3 Promozione servizi del PID D2.1.4 Servizi di assistenza, orientamento e formazione sul digitale personalizzati (a domanda individuale) D2.1.5 Interazione con i competence center e le altre strutture partner nazionali e regionali D2.1.6 Servizi specialistici per la digitalizzazione in collaborazione con Aziende Speciali e le altre strutture del sistema camerale	D2.1.1.1 Iniziative ed eventi, percorsi formativi di base, supporto informativo tramite guide su web, booklet di presentazione, call center e sportelli informativi sulle opportunità del piano I4.0, sul sistema di incentivi, sui programmi nazionali e regionali in favore della digitalizzazione dei processi, sulle azioni previste dal Piano Agenda Digitale, etc. D2.1.2.1 Servizi di assistenza e orientamento a domanda collettiva: assessment del grado di "maturità digitale" D2.1.3.1 Attività di promozione dei servizi del PID presso le imprese (Digital Promoter) D2.1.4.1 Servizi personalizzati di assistenza e orientamento a domanda individuale: servizi di mentoring etc e iniziative di sostegno agli investimenti tecnologici delle imprese D2.1.5.1 Sviluppo accordi con associazioni, partner tecnologici, strutture e iniziative regionali, Digital Innovation Hub e Competence Center per la produzione di servizi dei PID D2.1.6.1 Servizi a carattere tecnologico e/o connessi alle innovazioni che le aziende intendono adottare in collegamento a processi di digitalizzazione: servizi di supporto legale, privacy e cybersecurity, servizi relativi ai "Punti di accesso alla normativa tecnica" e alla certificazione delle professioni in campo ICT, etc

Funzione istituzionale ex DPR 254/05	Tema (Macro Processi)	AREA a rischio (PNA) selezione da menù a tendina	Processo	Sotto Processi / Fasi	Attività*				
D2 DIGITALIZZAZIONE	C) Provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	D2.2 SERVIZI CONNESSI ALL'AGENDA DIGITALE	D3.1 INIZIATIVE A SOSTEGNO DEI SETTORI DEL TURISMO E DELLA CULTURA	D2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione	D2.2.1 Rilascio Carta Nazionale dei servizi (CNS) CON firma digitale su supporto (SMART CARD, TOKEN USB, ALTRO)				
D2 DIGITALIZZAZIONE				D2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	D2.2.2 Rilascio carte tachigrafiche e Rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche				
D2 DIGITALIZZAZIONE				D2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale	D2.3.1 Rilascio e promozione dello SPID e Attività connesse alla fatturazione elettronica				
D3 TURISMO E CULTURA	S3. Promozione e sviluppo dei servizi camerali			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 TURISMO E CULTURA	S3. Promozione e sviluppo dei servizi camerali			D3.1.2 Servizi informativi per l'orientamento e la promozione in materia di turismo e beni culturali	D3.1.1.2 Seminari informativi e iniziative di divulgazione in materia di turismo e beni culturali				
D3 TURISMO E CULTURA	D) Provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario			D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale	D3.1.2.1 Gestione di iniziative integrate di valorizzazione delle risorse turistiche, dei beni culturali e delle eccellenze produttive (produzioni agroalimentari tipiche, moda, artigianato etc)				
D3 TURISMO E CULTURA	D) Provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario			D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale	D3.1.2.2 Attività di promozione dell'attrattività dei territori locali attraverso i media internazionali				
D3 TURISMO E CULTURA	D) Provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario			D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale	D3.1.2.3 Programmazione, gestione ed erogazione di contributi e altre forme di sostegno finanziario alle imprese per la realizzazione di interventi nell'ambito del turismo e dei beni culturali				
D3 TURISMO E CULTURA	S3. Promozione e sviluppo dei servizi camerali			D3.1.3 Organizzazione e supporto alla partecipazione ad eventi culturali e di promozione del turismo	D3.1.3.1 Organizzazione diretta e/o in rete di eventi destinati agli operatori del turismo e dei beni culturali				
D3 TURISMO E CULTURA	S3. Promozione e sviluppo dei servizi camerali	D3.1.4 Servizi di assistenza specialistica in materia di turismo e beni culturali	D3.1.4.1 Assistenza alle imprese per lo sviluppo imprenditoriale in ambito turistico, supporto ai processi di sviluppo internazionale e supporto al B2B nell'ambito del turismo e dei beni culturali						
D4 ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI	S3. Promozione e sviluppo dei servizi camerali	D4.1 ORIENTAMENTO	D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	D4.1.1.1 Informazione orientativa di gruppo e supporto alla transizione scuola-lavoro e università-lavoro				
D4 ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI				D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	D4.1.1.2 Orientamento in situazione (Organizzazione di "job shadowing", Organizzazione visite aziendali collettive e stage di orientamento)				
D4 ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI				D4.1.1 Iniziative di orientamento (a domanda collettiva)	D4.1.1.3 Informazione e orientamento all'autoimpiego e alla creazione d'impresa: es. Punti Nuova Impresa, sportelli FILO etc				
D4 ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI				D4.1.2 Servizi di orientamento individuale	D4.1.2.1 Servizi individuali ad erogazione diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti di formazione, assistenza e supporto specialistico a supporto della transizione scuola-lavoro e università-lavoro e servizi di orientamento all'autoimpiego (supporto al business planning, supporto alla coop. Sociale ed imprenditoria sociale etc)				
D4 ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI	S3. Promozione e sviluppo dei servizi camerali			D4.2 ALTERNANZA SCUOLA/LAVORO E FORMAZIONE PER IL LAVORO	D4.2.1 Gestione del registro alternanza scuola/lavoro	D4.2.1.1 Gestione Registro nazionale per l'alternanza scuola lavoro - RASL: alimentazione e monitoraggio dei dati del RASL funzionale all'individuazione da parte degli istituti scolastici delle imprese e degli enti attivabili per percorsi di alternanza s/f.			
D4 ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI				D4.2.1 Gestione del registro alternanza scuola/lavoro	D4.2.1.2 Assistenza alla progettazione di percorsi di alternanza				
D4 ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI				D4.2.1 Gestione del registro alternanza scuola/lavoro	D4.2.1.3 Attivazione e gestione contatti con le aziende per stage e tirocini formativi e di orientamento				
D4 ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI	S3. Promozione e sviluppo dei servizi camerali			D4.3 SUPPORTO INCONTRO D/O DI LAVORO	D4.3.1 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)	D4.3.1.1 Analisi, studi e ricerche per il monitoraggio sistematico sui fabbisogni professionali e formativi delle imprese (es. Excelsior) e relative azioni di diffusione, promozione, informazione e formazione			
D4 ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI				D4.3.1 Iniziative a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (a domanda collettiva)	D4.3.1.2 Supporto di base alla D/O di lavoro: alimentazione e promozione della piattaforma di matching				
D4 ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI		D4.3.2 Servizi individuali a supporto dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro	D4.3.2.1 Servizi individuali ad erogazione diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti di assistenza all'intermediazione della d/o di lavoro e qualificazione individuale						
D4 ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI		D4.3.3 Iniziative e servizi per la mobilità professionale a livello internazionale e l'integrazione lavorativa dei migranti	D4.3.3.1 Iniziative e servizi per l'inserimento di giovani lavoratori stranieri e servizi per l'inserimento dei migranti nel mondo del lavoro						
D4 ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI	C) Provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	D4.4 CERTIFICAZIONE COMPETENZE	D4.4.1 Iniziative a supporto della certificazione delle competenze (a domanda collettiva)	D4.4.1 Iniziative a supporto della certificazione delle competenze (a domanda collettiva)	D4.4.1.1 Iniziative di informazione e orientamento a supporto della certificazione delle competenze collettive dirette o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti				
D4 ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI				D4.4.2 Servizi individuali a supporto della certificazione delle competenze	D4.4.2.1 Servizi individuali ad erogazione diretta o mediante accordi e collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti di formazione, tutoraggio ed assistenza e di valutazione e certificazione delle competenze				
D5 AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE	i) altre Aree Generali			D5.1 INIZIATIVE A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE	D5.1.1 Erogazione corsi di formazione in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1.1 Erogazione corsi di formazione in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1.1.1 Organizzazione corsi di formazione diretta e/o in rete in materia ambientale, energia e sviluppo sostenibile		
D5 AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE	ii) altre Aree Generali					D5.1.2 Servizi di informazione e orientamento in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1.2.1 Seminari informativi e iniziative di diffusione, promozione e divulgazione in materia di ambiente e sviluppo sostenibile		
D5 AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE	S3. Promozione e sviluppo dei servizi camerali					D5.1.3 Servizi di assistenza tecnico-specialistica in materia ambientale	D5.1.3.1 Assistenza specialistica individuale diretta e/o in rete in materia ambientale (Certificazione EMAS, ISO 14001, etc), energia e sviluppo sostenibile, servizi di audit e assistenza per progetti CSR, Certificazioni socio-ambientali (SAR000, ecc.) eventualmente attraverso forme di sostegno economico		
D5 AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE	C) Provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario					D5.2 TENUTA ALBO GESTORI AMBIENTALI	D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)	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 AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE								D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)	D5.2.1.2 Gestione dei rapporti con il MATTM e PA locali
D5 AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE								D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)	D5.2.1.3 Esami responsabile tecnico
D5 AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE	C) Provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario							D5.3 PRATICHE AMBIENTALI E TENUTA REGISTRI IN MATERIA AMBIENTALE	D5.3.1 Pratiche ed adempimenti ambientali
D5 AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE	S3. Promozione e sviluppo dei servizi camerali	D5.3.2 Servizi informativi registri ambientali e MUD	D5.3.2.1 Iniziative di informazione, divulgazione e formazione su adempimenti ambientali						
D5 AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE	C) Provvedimenti ampliati della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	D5.3.3 Interrogazioni registri ambientali e MUD	D5.3.3.1 Rilascio certificati, visure, elenchi, copie						
D6 SVILUPPO E QUALIFICAZIONE AZIENDALE E DEI PRODOTTI	S3. Promozione e sviluppo dei servizi camerali	D6.1 INIZIATIVE A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO D'IMPRESA	D6.1.1 Servizi di assistenza allo sviluppo di start-up	D6.1.1 Servizi di assistenza allo sviluppo di start-up	D6.1.1.1 Realizzazione di progetti e iniziative in tema di Open Innovation				
D6 SVILUPPO E QUALIFICAZIONE AZIENDALE E DEI PRODOTTI				D6.1.1 Servizi di assistenza allo sviluppo di start-up	D6.1.1.2 Servizi di assistenza e accompagnamento alla ricerca e all'accesso alle fonti di finanziamento (fondi privati, partecipazione bandi regionali e nazionali, partecipazione a programmi comunitari e tender europei, campagne di crowdfunding, ecc.), accompagnamento a nuovi mercati, supporto alla realizzazione di partnership strategiche etc				
D6 SVILUPPO E QUALIFICAZIONE AZIENDALE E DEI PRODOTTI				D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	D6.1.2.1 Progetti, iniziative e servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese (Assistenza alla realizzazione di processi di ideolocalizzazione produttiva, Sviluppo Reti d'impresa, Servizi a supporto del superamento della crisi e del risanamento aziendale etc)				

Funzione istituzionale ex DPR 254/05	Tema (Macro Process)	AREA a rischio (PNA) selezione da menù a tendina	Processo	Sotto Processi / Fasi	Attività*
D6 SVILUPPO E QUALIFICAZIONE AZIENDALE E DEI PRODOTTI	D6 SVILUPPO E QUALIFICAZIONE AZIENDALE E DEI PRODOTTI			D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	D6.1.2.2 Partecipazione a comitati per la definizione e promozione (in raccordo con altri soggetti del territorio) di azioni e strumenti utili alla crescita e al consolidamento delle iniziative imprenditoriali nei diversi settori.
				D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	D6.1.2.3 Sostegno all'accesso al credito mediante Confidi
				D6.1.2 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	D6.1.2.4 Realizzazione e gestione di infrastrutture per lo sviluppo di imprese e territorio
				D6.1.3 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	D6.1.3.1 Assistenza tecnico-scientifica e testing industriale, diretta o attraverso le competenze specialistiche delle stazioni sperimentali
				D6.1.3 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	D6.1.3.2 Servizi erogati nell'ambito della rete Enterprise Europe Network e di altri programmi: ricerca partner tecnologici, workshop e iniziative di brokering tecnologico 828, assessment tecnologici etc) assessment tecnologici, assistenza alle imprese per la partecipazione ai programmi europei di ricerca e sviluppo tecnologico (esempio Horizon 2020) e altri servizi per l'innovation management nelle PMI
				D6.1.4 Servizi a supporto del ricambio generazionale e della trasmissione d'impresa	D6.1.4.1 Servizi di orientamento e assistenza specialistica a supporto della continuità d'impresa tramite ricambio generazionale e/o trasmissione d'impresa
				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, anche attraverso forme di sostegno economico				
D6.3.1 Servizi di informazione economica a supporto della competitività delle pmi	D6.3.1.1 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 etc)				
Maggiorazione D. annuale	E1 PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE	S3. Promozione e sviluppo dei servizi camerali	E1.1 GESTIONE PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE	E1.1.1 Punto Impresa Digitale	E1.1.1.1 Punto Impresa Digitale
				E1.1.2 Orientamento	E1.1.2.1 Orientamento
				E1.1.3 Infrastrutture	E1.1.3.1 Infrastrutture
				E1.1.4 Internazionalizzazione	E1.1.4.1 Internazionalizzazione
				E1.1.5 Turismo	E1.1.5.1 Turismo
Altri servizi camerali	F1 ALTRI SERVIZI AD IMPRESE E TERRITORIO	E) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	F1.1 VALORIZZAZIONE PATRIMONIO CAMERALE	F1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerali	F1.1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi e sale camerali per attività seminariali, associative, promozionali di altri soggetti, locazione spazi per collocazione distributori di cibi e bevande, concessione spazi per mostre e altri eventi
				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
				F1.2.2 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
				F1.1.1.1	F1.1.1.1.1
Fuori perimetro	Z1 EXTRA	S3. Promozione e sviluppo dei servizi camerali	Z1.1 ATTIVITÀ FUORI PERIMETRO	Z1.1.1 Attività fuori perimetro	Z1.1.1.1 Stazioni sperimentali
				Z1.1.1.2 Porti	
				Z1.1.1.3 Altre attività al di fuori del perimetro ordinario della mission camerale	
Gestione generale dell'ente	G GESTIONE GENERALE DELL'ENTE	I) Governance e Compliance (Pianificazione, programmazione e controllo, audit, anticorruzione, trasparenza, gestione e valutazione delle performance...)	ATTIVITÀ DI GOVERNO COMPLESSIVO DELL'ENTE (COMPETENZA DEL SOLO SEGRETARIO GENERALE)	G Attività di governo complessivo dell'ente (competenza del solo segretario generale)	Attività di governo complessivo dell'ente (competenza del solo segretario generale)

Allegato 2. Cruscotti dei Servizi

SERVIZIO AFFARI GENERALI

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa					
Realizzare l'evento "Riconoscimento del lavoro e del progresso economico"	Progetto:Riconoscimento del lavoro e del progresso economico	100%	100%	100%	Scheda progetto
1.6 Tutela e trasparenza del mercato					
Promuovere e diffondere la mediazione e l'arbitrato	Organizzazione corso di aggiornamento per la formazione dei mediatori iscritti all'Organismo	-	-	30.06.2023	Balanced Scorecard
	Adozione del nuovo Regolamento di mediazione entro 6 mesi dall'entrata in vigore della riforma del processo civile	-	-	SI	Balanced Scorecard
	Incontri di formazione/informazione con i mediatori	3	5	2	Balanced Scorecard
	Organizzazione eventi dedicati alla giustizia alternativa	2	2	2	Balanced Scorecard
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione					
Presidio sul rispetto sulla normativa privacy - Regolamento UE 2016/679	Proseguimento adempimenti necessari a garantire l'adeguamento alla normativa privacy (formazione, monitoraggio...): N. azioni realizzate	3	5	3	Balanced Scorecard
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
	Progetto: Monitoraggio attività realizzate in materia di prevenzione della corruzione	100%	100%	100%	Scheda progetto
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	96%	100%	Scheda progetto
	Aggiornamento delle Procedure del Sistema qualità di competenza del Servizio Affari generali	-	-	2	Sistema Qualità
Dematerializzare le procedure	Scarto documentazione cartacea dell'Ente	-	-	31.12.2023	Balanced Scorecard
Aggiornamento Manuali relativi alla gestione informatica e documentale	Progetto: Revisione del Manuale di gestione documentale e del Piano generale per la sicurezza dei documenti	-	-	31.10.2023	Scheda progetto
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%	Scheda progetto

SERVIZIO PROMOZIONE E SVILUPPO ECONOMIA LOCALE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
1.1 Attrattività del territorio					
Azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale	Progetto: Turismo	100%	100%	100%	Scheda progetto
	Progetto: Made Film Festival 2023	-	-	100%	
	N. Iniziative strategiche di valorizzazione e promozione dell'offerta turistica e culturale	11	16	13	Balanced scorecard
Promuovere i marchi di qualità: "Bergamo città dei mille...sapori", "Pietre originali della bergamasca"	Promozione del marchio "Bergamo città dei mille...sapori": azioni di promozione del marchio e attivazione procedura di rinnovo adesioni per il triennio 2024-26	1	1	3	Balanced scorecard
	Marchio "Pietre originali della bergamasca": n. azioni di promozione del marchio	2	3	2	Balanced scorecard
Promuovere l'attrattività del territorio	N. collaborazioni a iniziative di food policy (progetto di cooperazione internazionale Jericho Vale!, ...)	1	3	2	Balanced scorecard
1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa					
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	-	-	12	Balanced scorecard
	Realizzazione di consulenze dirette alle PMI per lo sviluppo dell'internazionalizzazione nell'ambito del Progetto Fondo Perequativo Export	15	24	8	Balanced scorecard
Assicurare sostegno alle imprese attraverso bandi	Grado di utilizzo delle risorse stanziate a budget per l'erogazione di incentivi alle imprese in tema di internazionalizzazione, innovazione, sostenibilità, ecc.	80%	n.d.	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%	Balanced scorecard
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione					
Efficientare i processi relativi al rilascio di certificazione estera	Revisione del prontuario interno alla luce delle procedure di stampa in azienda, operative	-	-	SI	Balanced scorecard
	Ridefinizione delle modalità e della periodicità di rilevazione dei dati di misurazione dei servizi certificativi per l'estero e adozione di nuovo standard	-	-	1.9.2023	Balanced scorecard
	Revisione integrale della PO PES06 e delle pagine web dedicate alla certificazione estera	-	-	30.7.2023	Balanced scorecard
	Tempi medi (gg lavorativi) di elaborazione dei certificati e delle pratiche a valere all'estero	3	3	3	Elaborazioni su dati Cert'O
	Attivazione di uno sportello di assistenza e consulenza dedicato ai nuovi utenti delle attività certificative per l'estero	-	-	30.3.2023	Balanced scorecard
	Carnet ATA rilasciati entro il tempo standard (5 gg lavorativi)	100%	100%	100%	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
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	100%	100%	Scheda progetto
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Obiettivo	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità					
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	N. corsi formativi interni per il personale del Servizio	2	1	1	Balanced scorecard
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%	Scheda progetto

SERVIZIO COMUNICAZIONE, STUDI E INFORMAZIONE ECONOMICA

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione					
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
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	96%	100%	Scheda progetto
2.2 Valorizzare le informazioni economiche					
Monitorare l'economia locale e pubblicare rapporti periodici	Pubblicazione di rapporti trimestrali sulla congiuntura manifatturiera e di commercio e servizi	4	4	4	Sito web
	Pubblicazione di rapporti dell'Osservatorio sulle imprese	4	4	4	Sito web
	Pubblicazione di rapporti sull'interscambio commerciale estero	4	4	4	Sito web
	Pubblicazione di nuovi rapporti su occupazione e imprese	2	6	4	Sito web
Realizzare il bollettino prezzi opere edili	Sperimentazione nuovo sistema di lavorazione del bollettino opere edili	-	-	31.12.2023	Scheda progetto
Realizzare attività di rilevazione statistica	Indagine grande distribuzione e altre attività per conto di ISTAT	100%	100%	100%	Applicativo Gedoc
2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale					
Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera	N. di uscite di "Camera Impresa"	20	30	20	Pubblicazione sul sito
	N. comunicati stampa diffusi attraverso la stampa locale	60	63	60	Intranet (vecchia: 18 + nuova: 45)
	Incremento degli iscritti alla newsletter e cancellazione degli indirizzi con errori permanenti: N. nuovi iscritti alla newsletter	300	100%	300	Funzione newsletter sul sito web
	N. notizie pubblicate a settimana sui 4 canali digitali dell'ente, declinate secondo le specificità di ciascuno	-	-	60	Canali digitali
	Rassegna stampa settimanale	45	52	45	Inviati tramite email
	N. articoli e interviste video pubblicati nell'ambito del progetto per il potenziamento della comunicazione istituzionale	12	12	12	www.bergamonews.it
Valutare la soddisfazione degli utenti	Analisi della rilevazione delle chiamate telefoniche ricevute dal centralino. Analisi delle chiamate e delle email trattate dall'Urp.	3	3	3	Relazione al CoQ (2 edizioni analisi chiamate al centralino, analisi chiamate Urp, analisi email Urp)
	Realizzazione indagine di soddisfazione degli utenti	-	-	1	Balanced Scorecard
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%	Scheda progetto
Gestire la rete intranet in modo efficace	Progetto: Sviluppo e miglioramento delle funzionalità della nuova intranet	100%	100%	100%	Scheda progetto

SERVIZIO REGISTRO IMPRESE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
1.5 Semplificazione					
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 primi Comuni che lo richiederanno	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
	"SUAP regionale": adesione e partecipazione al progetto	-	-	SI/NO	Balanced scorecard
	N. incontri Cabine di Regia SUAP provinciale e incontri formativi	5	5	4	Elaborazioni su dati
	Gestione pratiche entro gli standard previsti nella PO SUA 01	standard PO SUA 01	100%	90%	Elaborazioni su dati, cruscotto IIUG
	Organizzazione e realizzazione di un evento informativo per la promozione della Dashboard "Comune in cifre" (portale informativo sulle pratiche SUAP)	-	-	30.4.2023	Balanced scorecard
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione					
Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese	Cancellazione Massiva di PEC non valide e campagne di attribuzione domicilio digitale	100%	100%	3	Elaborazioni su dati
	Cancellazioni d'ufficio ai sensi dell'art. 40 del D.L. 76/20	100%	100%	350	Elaborazioni su dati
Dematerializzare le procedure	Dematerializzare i fascicoli cartacei dell'Albo artigiani	250	267	250	Elaborazioni su dati
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo. Gestione trasversale di alcune attività connesse alla gestione pratiche telematiche	Tempo medio di lavorazione delle pratiche del Registro imprese (al netto dei tempi di sospensione)	inferiore alla media nazionale	2.55	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	96%	superiore alla media nazionale	Cruscotto Tempi di lavorazione
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	96%	100%	Scheda progetto
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità					
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	Acquisizione competenze sulle nuove procedure (Cers, Riforma Fallimentare ecc.) attraverso interventi di formazione al personale	3	7	3	Elaborazioni su dati
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%	Scheda progetto

SERVIZIO SPORTELLI POLIFUNZIONALI

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
1.5 Semplificazione					
Riorganizzazione procedure interne sportelli	Avvio e consolidamento della nuova gestione delle attività svolte dagli sportelli	-	-	31.3.2023	Balanced scorecard
	Rispetto degli standard per la gestione delle nuove procedure ROL vidimazioni e certificati via mail	-	-	75%	Sistema qualità
	Rispetto delle procedure delle attività di sportello: numero annuo di errori legato al mancato rispetto delle stesse	-	-	≤50	Elaborazioni su dati
Migliorare la qualità dei dati degli albi, elenchi e ruoli camerali	Revisione dinamica dei requisiti degli agenti di affari in mediazione e degli spedizionieri anno 2023	30.6.2022	30.6.2022	30.7.2023	Balanced scorecard
	Avvio seconda tranche revisione dinamica dei requisiti degli agenti e rappresentanti di commercio entro il 31.12.2023	300	300	300	Elaborazioni su dati
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione					
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo. Gestione trasversale di attività connesse alla gestione	Rispetto standard previsti per l'attività relativa ai controlli a campione e a tappeto dell'area anagrafica	-	-	90%	Sistema qualità
	Consolidamento nuova modalità di gestione ROL vidimazioni	-	-	30.3.2023	Balanced scorecard
Miglioramento dell'efficienza nel rilascio certificati camerali	Monitoraggio standard nuova modalità per il rilascio dei certificati camerali	-	-	monitoraggio	Balanced scorecard
Assistenza alle imprese sui servizi digitali	Monitoraggio standard attività di assistenza telefonica per avvio nuova modalità ROL vidimazioni e Rilascio certificati via mail	-	-	monitoraggio	Balanced scorecard
Dematerializzare le procedure	Dematerializzazione fascicoli Persone Giuridiche Private: N. fascicoli dematerializzati/da dematerializzare	20%	20%	20%	Elaborazioni su dati
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	96%	100%	Scheda progetto
	Revisione della PO RAS 09 riguardante tutta l'attività degli sportelli polifunzionali con definizione dei relativi standard	-	-	30.6.2023	Balanced scorecard
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità					
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	N. nuove procedure svolte in autonomia da ciascun collaboratore ufficio Albi, ruoli e servizi digitali	2	4	1	Balanced scorecard
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%	Scheda progetto

SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
1.6 Tutela e trasparenza del mercato					
Vigilare sul mercato	N. giornate dedicate alle ispezioni metrologiche relative a strumenti con periodica già scaduta	5	5	5	Balanced scorecard
	Convenzione con la Camera di commercio di Brescia	-	-	1	
Gestire gli utenti metrici	Bonifica Database "Eureka" x individuare strumenti con doppia iscrizione: controllo delle posizioni degli utenti metrici	50%	50%	50%	Balanced scorecard
Migliorare il processo sanzionatorio	Gestione dei verbali di accertamento connessi all'attribuzione del domicilio digitale d'impresa	100%	100%	100%	Balanced scorecard
	Percentuale delle ordinanze rifiutate dal Dirigente	-	-	≤10%	Gedoc
	Nuova definizione dei criteri degli importi delle spese di procedura per le ordinanze	-	-	1	Balanced scorecard
	Registrazione dei pagamenti relativi a sanzioni e accertamenti (F23) negli applicativi informatici (ProAC e ProSA) per il periodo novembre 2021-ottobre 2022	100%	100%	100%	Balanced scorecard
Promuovere attività di assistenza, informazione, formazione e orientamento alle imprese sui temi ambientali	Formazione nuovo elenco assaggiatori olio (su incarico di Regione Lombardia)	-	-	100%	Balanced scorecard
	Collaborazione con l'ufficio promozione per la diffusione dei bandi "green"	100%	100%	100%	Balanced scorecard
	Promozione dello Sportello etichettatura attraverso campagne promozionali	-	-	2	Balanced scorecard
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione					
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	96%	100%	Scheda progetto
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità					
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	Acquisizione e sviluppo competenze da parte del personale neoassunto su tematiche inerenti la regolazione del mercato	-	-	31.12.2023	Sistema Qualità
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%	Scheda progetto

SERVIZIO RISORSE FINANZIARIE

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione					
Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive	Giorni medi di pagamento delle fatture e dei documenti passivi	≤30 gg	10 gg	≤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
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	96%	100%	Scheda progetto
	Predisposizione nuova PO sistema Qualità dell'Ente per gestione ciclo attivo di regolarizzazione contabile degli incassi in collaborazione con Ufficio Provveditorato	SI	SI	SI	CON2 - MOPA
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità					
Gestione giuridico-economica del personale	Approfondimento e applicazione del nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale non dirigente del comparto Funzioni Locali	SI	SI	SI	SIPERT - CON2
Gestire procedure e applicativi	N. posizioni previdenziali gestite	15	20	15	Applicativo INPS
Gestire gli istituti del welfare integrativo	Applicazione operativa degli istituti del welfare e dei relativi istituti contrattuali del contratto decentrato integrativo	100%	100%	100%	SIPERT - CON2 - portale AON
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%	Scheda progetto
ECONOMICO-FINANZIARIA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione					
Emettere il ruolo per violazioni di pagamento del diritto annuale	Data di trasmissione ruolo del diritto annuale 2021	30.11.2022	7.9.2022	30.11.2023	Applicativi Diana/Disar e portale Agenzia Entrate
Migliorare la riscossione del diritto annuale	Comunicazione irregolarità alle società di capitale in fase di cancellazione dal Registro Imprese e monitoraggio pagamenti per inibizione procedure sanzionatorie	100%	100%	100%	Applicativo Diana - Gedoc-SOL
	Report delle rendicontazioni esattoriali decadal da trasmettere alla contabilità e riscontro applicazione novità normative in materia di riscossione aggi esattoriali	12	12	12	Monitor Enti - CON2 - INBIZ
	Esame versamenti diritto annuale 2022 (da modello F24) 'non attribuiti' e relativa gestione mediante possibile abbinamento alla posizione REA o richiesta di riversamento alla Camera competente	100%	100%	100%	Applicativo Diana
	Valutazione di eventuale applicazione operativa delle novità fiscali disposte dalla Legge di Bilancio 2023 in materia di stralcio cartelle esattoriali	-	-	SI	Balanced scorecard
	Controllo di regolarità delle posizioni partecipanti a bandi e iniziative camerale, oltre a bandi nell'ambito dell'Organismo Intermedio, comunicazione modalità di regolarizzazione e monitoraggio pagamenti per inibizione procedure sanzionatorie	100%	100%	100%	Applicativo Diana - Gedoc-SOL
Esame archivio storico insinuazioni in procedure concorsuali	Rilevazione dello stato attuale delle procedure fallimentari per insinuazioni precedenti all'anno 1995 e revisione archivio e creazione database	-	-	100%	Archivio cartaceo e elenco formato excel
Monitorare l'andamento economico-finanziario	Aggiornamento Piattaforma di Certificazione dei Crediti e verifica stock credito	SI	SI	SI	Piattaforma CC
	Giorni medi per la regolarizzazione contabile degli incassi	30	27	30	CON2
	Gestione Progetti Strategici finanziati dall'integrazione del 20% del Diritto Annuale - Adempimenti di rendicontazione per l'ultima annualità del triennio 2020/2022: n. comunicazioni e aggiornamenti e rendicontazioni in merito alla nuova annualità	6	6	6	CON2 - Piattaforma Unioncamere
	Controllo dei costi dei processi dell'Ente anno 2022 in collaborazione con Unioncamere	31.7.2022	31.7.2022	30.9.2023	CON2 - Piattaforma Unioncamere
	Applicazione operativa delle novità fiscali, previdenziali in materia di trattamento economico del personale	SI	SI	SI	SIPERT - CON2 - applicativi Agenzia delle Entrate e INPS
	Applicazione decreto sui compensi degli organi dell'Ente	-	-	SI	SIPERT - CON2 - applicativi Agenzia delle Entrate e INPS

SERVIZIO RISORSE UMANE E GESTIONE PARTECIPAZIONI

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione					
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%	Sito web
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	96%	100%	Scheda progetto
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità					
Valorizzare le professionalità interne	N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa anno in corso/N. di dipendenti in servizio	90%	93%	90%	Elaborazioni su dati
	N. giornate/uomo dedicate alla formazione del personale nell'anno	280	534	300	Elaborazioni su dati
Gestione giuridico-economica del personale	Gestione del tavolo sindacale per la definizione del nuovo contratto collettivo integrativo decentrato	-	-	31.12.2023	CCDI
	Revisione ordinamento professionale del personale	-	-	30.6.2023	Balanced scorecard
	Aggiornamento del regolamento delle trasferte	-	-	31.7.2022	Balanced scorecard
	Revisione Ordine di servizio in tema di orario di lavoro e di servizio	-	-	30.4.2023	Balanced scorecard
	Regolamentazione del lavoro agile e accordi 2023	-	-	31.3.2023	Balanced scorecard
	Aggiornamento del Codice di comportamento	-	-	31.10.2023	Balanced scorecard
	Gestione procedure per l'assunzione di nuove unità di personale	-	-	31.12.2023	Balanced scorecard
	N. posizioni previdenziali gestite	15	18	15	Elaborazioni su dati
Gestire gli istituti del welfare integrativo	Gestione procedure per rinnovo OIV	-	-	30.9.2023	Balanced scorecard
Gestire gli istituti del welfare integrativo	Applicazione operativa degli istituti del welfare e dei relativi istituti contrattuali del CCDI	100%	100%	100%	Balanced scorecard
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi	Percentuale di dipendenti formati su soft skills e skills digitali: n. dipendenti formati/N. di dipendenti in servizio	40%	-	80%	Elaborazioni su dati
	Percentuale di dipendenti formati per operare da remoto: n. dipendenti formati/N. di dipendenti in lavoro agile	-	-	100%	Elaborazioni su dati
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%	Scheda progetto
Gestire la rete intranet in modo efficace	Progetto: Sviluppo delle funzionalità della nuova intranet	-	-	100%	Scheda progetto
	Progetto: Gestione a regime delle funzionalità del nuovo HR Desk: Stato Matricolare e aggiornamento Vademecum gestione presenze - Schede di valutazione performance - Formazione	100%	100%	100%	Scheda progetto

SERVIZIO RISORSE STRUMENTALI

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione					
Gestire l'infrastruttura di rete e le postazioni di lavoro	Razionalizzazione postazioni di lavoro mediante potenziamento hardware e aggiornamento software	10	13	20	Balanced scorecard
	Realizzazione sostituzione apparecchiature di rete (parti attive) di collegamento postazioni di lavoro sede camerale e sede distaccata di Treviglio con rete nazionale di Infocamere	-	-	30/6/23	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
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	100%	100%	Scheda progetto
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità					
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	Affiancamento per trasferimento conoscenze per gestione ciclo attivo	-	-	30/4/2023	Balanced scorecard
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%	Scheda progetto
ECONOMICO-FINANZIARIA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione					
Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Realizzazione nuovo impianto di videosorveglianza presso la sede camerale e smantellamento di quello presso Palazzo Contratti e delle Manifestazioni	-	-	30/10/2023	Balanced scorecard
	Progetto: Diagnosi energetica sede camerale e riqualificazione impianto di climatizzazione parte piano terra, secondo e terzo della sede camerale	-	-	100%	Scheda progetto
	Riqualificazione piano terra Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni: approfondimenti normativi e predisposizione avviso per finanza di progetto	-	-	30/6/2023	Balanced scorecard
Gestire in modo efficiente il ciclo attivo e passivo	Digitalizzazione inventario dell'Ente: migrazione dell'archivio nell'applicativo informativo contabile Patrimonio-CON2 di Infocamere	-	-	30/10/2023	
	Revisione regolamento per la concessione in uso delle sale e dei servizi del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	-	-	30/4/2023	Balanced scorecard
	Vademecum per la predisposizione e gestione del modulo contratti in CON2	-	-	31/10/2023	Balanced scorecard
	Attività di trasferimento know how a Infocamere per gestione vendita bollettino dei prezzi informativi delle opere edili	-	-	SI/NO	Balanced scorecard
	Gestione procedura per sponsorizzazione del Made Film Festival	-	-	31/3/2023	Balanced scorecard

AZIENDA SPECIALE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa					
Diffondere la cultura dell'internazionalizzazione e rafforzare la competitività internazionale delle imprese	N. di attività formative realizzate in collaborazione con NIBI Nuovo Istituto di Business Internazionale	9	10	9	Registri attività
	N. di partecipanti alle attività formative realizzate in collaborazione con NIBI	150	241	180	Elaborazioni su dati
Supportare lo startup d'impresa ampliando i servizi a favore dei partecipanti al progetto Incubatore d'Impresa	N. di aspiranti imprenditori o startup incubate/N. di posti disponibili nell'Incubatore d'Impresa	80%	100%	80%	Elenco imprese incubate
Fornire servizi efficienti per supportare gli aspiranti imprenditori e per creare autoimprenditorialità	Progetto Logic@: Attuazione di un percorso di alta formazione sul tema della creazione d'impresa in collaborazione con l'Università	1	1	1	Elaborazioni su dati
	Sportello Punto Nuova Impresa: attivazione di un nuovo percorso a supporto della nascita di start up innovative	-	-	1	Elaborazioni su dati
1.3 Transizione digitale e ecologica					
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
	Attivazione di sportelli di primo orientamento rivolti alle imprese sui temi dei materiali innovativi e delle tecnologie di progettazione (progetto Matech)	-	-	4	Registri attività
	Realizzazione di attività formative, seminari e/o laboratoriali in ambito di ESG	-	-	4	Registri attività
	Realizzazione di attività formative/seminari in collaborazione con ECOCERVED	-	-	3	Registri attività
	Realizzazione di iniziative di sensibilizzazione in ambito di Transizione energetica (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
	Eventi dedicati all'innovazione anche in collaborazione con parchi scientifici e centri di trasferimento tecnologico, DIH e Competence Center	4	5	4	Elaborazioni su dati
1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro					
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	80%	100%	In attesa degli indicatori da parte di UCN	Elaborazioni su dati
	Indagine Excelsior: iniziative realizzate singolarmente o in rete con altre istituzioni	10	95	In attesa degli indicatori da parte di UCN	Elaborazioni su dati
	Indagine Excelsior: giovani coinvolti nelle iniziative realizzate	800	1704	In attesa degli indicatori da parte di UCN	Elaborazioni su dati
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2022	Risultato Consuntivo 2022	Risultato Atteso 2023	Fonte del dato
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%	Scheda progetto

Allegato 3. Aree di rischio

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 in esito a verifica ispettiva della Società Certiquality S.r.l., confermato anche nei successivi anni 2021-2022.

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 ha promosso, nel corso del 2020, un'azione di estensione e approfondimento dell'attività di analisi e mappatura dei rischi e dei processi in esso descritti, proseguendo il lavoro svolto a partire dall'anno precedente. 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.)

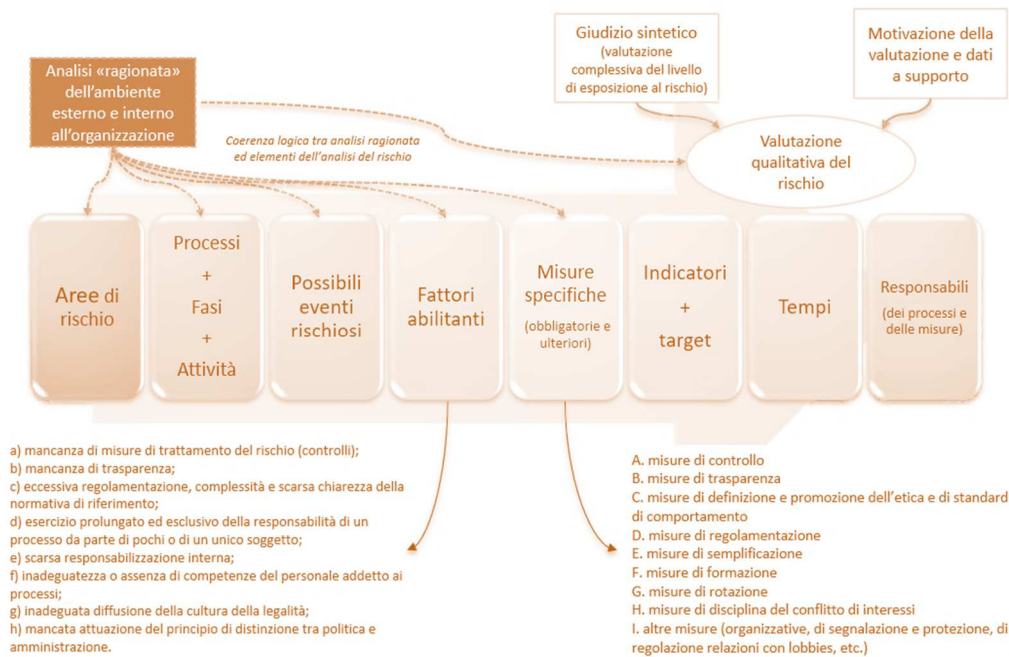
- per ciascun rischio, i fattori abilitanti (i.e. a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli); b) mancanza di trasparenza; c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento; d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo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

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 (valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio)	Motivazione della misurazione applicata e dati a supporto
Medio-Alto	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 2022-2024 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 elencati all'art. 1, comma 16, Legge n. 190/2012, con particolare riferimento ai procedimenti:

- A. autorizzazione o concessione;
 - B. scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al D.Lgs. n. 50/2016;
 - C. concessione ed erogazioni di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati;
 - D. concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera.
- 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, 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:

- Procedura di affidamento per l'acquisizione di forniture e lavori di importo inferiore a 5.000 euro.
- Gestione gare e procedure MEPA per l'acquisto tramite mercato elettronico di beni e servizi.
- 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

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.

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 camerali.

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

AREE DI RISCHIO (e relativi processi effettuati dalla CCIAA di Bergamo tratti dalla mappatura Kronos)

A) Acquisizione e progressione del personale

B1.1.1 Acquisizione del personale

B1.1.1.1 Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, selezioni interne

B1.1.1.2 Assegnazione e rinnovo incarichi dirigenziali, Posizioni Organizzative e Alte Professionalità

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, etc.

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

B1.1.3 Trattamento economico del personale

B1.1.3.1 Gestione giornaliera e mensile delle presenze/assenze del personale (ivi comprese le denunce)

B1.1.3.3 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)

B1.1.3.7 Gestione adempimenti fiscali/previdenziali

B1.1.3.8 Gestione pensionistica (ivi compresi ricongiunzioni, riscatti, prestiti)

B) Contratti pubblici

B2.1.1 Acquisti beni e servizi

Procedura di affidamento per l'acquisizione di forniture e lavori di importo inferiore a 5.000 euro

B2.1.1.3 Gestione gare e procedure MEPA per l'acquisto tramite mercato elettronico di beni e servizi

B2.1.1.6 Magazzino

B2.1.1.7 Acquisti con cassa economale (o minute spese)

B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare

B2.2.2.1 Manutenzione patrimonio immobiliare: gestione contratti di manutenzione, attivazione interventi di

B2.2.2.3 Esecuzione contratti di pulizia, custodia e sorveglianza

B2.2.2.6 Servizi ausiliari e altri (autisti, traslochi interni, facchinaggio, etc.)

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

C1.1 Gestione del Registro delle Imprese, Albi ed Elenchi

C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese,

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

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

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

C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello

C1.1.7b Operazioni d'Ufficio

C1.1.7b.1 Iscrizioni, modifiche, cancellazioni e altre operazioni d'ufficio

C2.6 Registro nazionale dei Protesti

D1.2.1 Servizi certificativi per l'export

D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di

D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche

D2.2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale

D2.2.3.1 Rilascio e promozione dello SPID

C2.10 Tutela della proprietà industriale

D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario
D3.1.2 Realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di
D3.1.2.3 Programmazione, gestione ed erogazione di contributi e altre forme di sostegno finanziario alle Erogazione di contributi a organismi diversi e patrocinii camerali
E) Area sorveglianza e controlli
C2.5 Metrologia legale
C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
C2.3.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori
C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
C2.2.3 Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della
C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrativi RI, REA e AIA
C1.1.7.1 Accertamento violazioni amministrative RI (in favore dell'Erario), REA e AIA (in favore della CCIAA)
C2.4 Sanzioni amministrative
C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81
F) Risoluzione delle controversie
C2.7 Servizi di composizione delle controversie
C2.7.1 Servizi di arbitrato
C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione
Composizione negoziata della crisi d'impresa
G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio
B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli
B2.2.1 Patrimonio
F1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerali
H) Incarichi e nomine
H1 Nomina arbitro
H2 Nomina mediatore

Inserimento Fasi e Attività per ciascun processo

Visualizzazione valutazione Fasi e Attività

GRAFICO

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

A) Acquisizione e progressione del personale

Grado di rischio

Valore del rischio

1

PROCESSO (es. da Liv.2)	B1.1.1 Acquisizione e progressione del personale	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area Gestione Risorse		Rischio di processo	Basso	3,3				
<p>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.</p>											
<p>Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo</p>											
FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
B1.1.1.1 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

PROCESSO (es. da Liv.2)	B1.1.1 Acquisizione e progressione del personale	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area Gestione Risorse		Rischio di processo	Basso	2,9
<p>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: 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 attribuzioni di responsabilità all'interno dell'amministrazione.</p>							
<p>Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo</p>							

FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
B1.1.1.2 Assegnazione e rinnovo incarichi dirigenziali, Posizioni Organizzative e Alte Professionalità	--	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	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
B1.1.1.3 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

Inserimento Fasi e Attività per ciascun processo

Visualizzazione valutazione Fasi e Attività

GRAFICO

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

B) Contratti pubblici

Grado di rischio

Valore del rischio

1	PROCESSO (es. da Liv.2)		B2.1.1 Acquisti beni e servizi	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 cronica mancanza di risorse, di effettuare attività di manutenzione ordinaria.			
	Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo											
	FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
	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	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
	--	--	RB.38 determinazione falsata del valore stimato del contratto al fine di eludere le disposizioni sulle procedure da porre in essere	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	A. misure di controllo	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
	--	--	--	--	--	MGU7 - Obbligo di adeguata motivazione in relazione a natura, quantità e tempistica della prestazione	U	B. misure di trasparenza	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
	--	--	--	--	--	--	--	--	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
	--	--	RB.07 elusione delle regole di affidamento degli appalti, mediante l'improprio utilizzo del modello procedurale dell'affidamento delle concessioni al fine di agevolare un particolare soggetto	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	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

2	PROCESSO (es. da Liv.2)		B2.1.1 Acquisti beni e servizi	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area Gestione Risorse		Rischio di processo Basso 3,8		MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: 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			
	Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo											
	FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
	B2.1.1.3 Gestione gare e procedure MEPA per l'acquisto tramite mercato elettronico di beni e servizi	--	RB.14 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	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
	--	--	RB.08 formulazione di requisiti di aggiudicazione non adeguatamente e chiaramente definiti	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	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

--	--	RB.09 mancata o insufficiente verifica della completezza/coerenza della documentazione presentata	c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
--	--	RB.10 accettazione consapevole di documentazione falsa	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	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	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
B2.1.1.6 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	--	MGO2 - Informatizzazione dei processi	O	E. misure di semplificazione	Attuazione della misura	100%	periodica	Responsabile ufficio provveditorato
--	--	RB.16 inadeguato controllo di conformità del prodotto/servizio rispetto ai requisiti stabiliti	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Controlli interni su procedimenti, atti, documentazione	U	A. misure di controllo	Attuazione della misura	100%	periodica	Responsabile ufficio provveditorato
B2.1.1.7 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	A. misure di controllo	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

PROCESSO (es. da Liv.2)	B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area Gestione Risorse	Rischio di processo	Basso	3,3
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Come per le altre fasi il principale elemento di criticità è dato dalla prolungata permanenza in capo al medesimo soggetto della responsabilità delle procedure. Tale elemento, stante la carenza di organico che rende oggettivamente non						

Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo											
FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
	B2.2.2.1 Manutenzione patrimonio immobiliare: gestione contratti di manutenzione, attivazione interventi di manutenzione in economia	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) 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
	B2.2.2.3 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	D. misure di regolamentazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
	B2.2.2.6 Servizi ausiliari e altri (autisti, traslochi 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	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	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

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 C**

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

Grado di rischio


Valore del rischio

1	PROCESSO (es. da Liv.2)		C1.1 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.										
Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo											
FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
C1.1.1 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	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	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	PROCESSO (es. da Liv.2)		C1.1 Gestione del Registro delle Imprese, Albi ed Elenchi		RESPONSABILE di processo		Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato		Rischio di processo Medio  4,3		
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: 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.										
Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo											
FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
C1.1.2 Procedure abilitative	C1.1.2.1 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	PROCESSO (es. da Liv.2)	C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato					<i>Rischio di processo</i>	Basso		2,7
										MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: 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		

Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo											
FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello	--	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	Reesponsabile del servizio
--	--	--	--	--	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	D. misure di regolamentazione	Attuazione della misura	100%	--	Reesponsabile del servizio
--	--	--	--	--	MGO2 - Informatizzazione dei processi	O	E. misure di semplificazione	Attuazione della misura	100%	--	Reesponsabile 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%	--	Reesponsabile 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	PROCESSO (es. da Liv.2)	C1.1.7b Operazioni d'Ufficio	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato					<i>Rischio di processo</i>	Basso		3,1
										MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: 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		

Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo											
FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
C1.1.7b.1 Iscrizioni, modifiche, cancellazioni e altre operazioni d'ufficio	--	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	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	PROCESSO (es. da Liv.2)	C2.6 Registro Nazionale dei protesti	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato					<i>Rischio di processo</i>	Basso		3,2
---	-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------	---	--	--	--	--	----------------------------	--------------	--	-----

MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: 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, nonchè il contesto

Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo											
FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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 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.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
--	--	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	PROCESSO (es. da Liv.2)	D1.2.1 Servizi certificativi per l'export	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato	Rischio di processo	Basso		2,3
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: 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							

Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo											
FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
D1.2.1 Servizi certificativi per l'export	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	PROCESSO (es. da Liv.2)	D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato	Rischio di processo	Basso		3,1
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: 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							

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

FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione	--	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

PROCESSO (es. da Liv.2)	D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato	<i>Rischio di processo</i>	Basso		3,7	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: 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
-----------------------------------	---	---------------------------------	---	----------------------------	--------------	--	-----	--

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

FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
D2.2.2.1 Rilascio carte tachigrafiche e Rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	--	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	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

PROCESSO (es. da Liv.2)	D2.2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato	<i>Rischio di processo</i>	Basso		3,7	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: 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
-----------------------------------	---	---------------------------------	---	----------------------------	--------------	--	-----	--

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

FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
D2.2.3.1 Rilascio e promozione dello SPID	--	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	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

PROCESSO (es. da Liv.2)	C2.10 TUTELA DELLA PROPRIETÀ INDUSTRIALE	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato	<i>Rischio di processo</i>	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,

Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo											
FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
C2.10 Tutele della proprietà industriale	--	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	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	100%	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	100%	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	100%	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	100%	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	100%	continua	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato

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

PROCESSO
(es. da Liv.2)

D3.1.2.3 Programmazione, gestione ed erogazione di contributi e altre forme di sostegno finanziario alle imprese nei vari settori

RESPONSABILE
di processo

Dirigente Area Promozione dell'economia locale

Rischio di processo

Medio

8,5

MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: 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

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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.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

Grado di rischio

Valore del rischio

2	PROCESSO (es. da Liv.2)	Erogazione di contributi a organismi diversi e patrocini camerali	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area Promozione dell'economia locale			Rischio di processo	Medio	8,2
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: 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.								
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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

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

E) Area sorveglianza e controlli

Grado di rischio

Valore del rischio

1	PROCESSO (es. da Liv.2)	C2.5 METROLOGIA LEGALE	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato	Rischio di processo	Medio-Alto	10,2				
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: 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,										
Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo											
FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
	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.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
--	--	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	h) 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	h) carenze di natura organizzativa (es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa	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	PROCESSO (es. da Liv.2)	C2.3 INFORMAZIONE, VIGILANZA E CONTROLLO SU SICUREZZA E CONFORMITÀ DEI PRODOTTI	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato	Rischio di processo	Medio-Alto	9,2				
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: 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,										
Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo											
FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
C2.3.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori	--	RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale	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	h) 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

PROCESSO
(es. da Liv.2)

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

RESPONSABILE
di processo

Responsabile tutela fede pubblica

Rischio di
processo

Medio

7,3

MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: 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

Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo											
FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
C2.2.3 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

PROCESSO
(es. da Liv.2)

C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrativi RI, REA e AIA

RESPONSABILE
di processo

Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato

Rischio di
processo

Basso

3,6

MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: 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

Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo											
FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrativi RI, REA e AIA	--	RE.01 motivazione incongrua del provvedimento	c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza	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
--	--				MUS - 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

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

PROCESSO
(es. da Liv.2)

C2.4 SANZIONI AMMINISTRATIVE

RESPONSABILE
di processo

Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato

Rischio di
processo

Medio

6,4

MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: 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.

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

FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
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	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

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

Scheda rischio AREA F

F) Risoluzione delle controversie

Grado di rischio

Valore del rischio

1	PROCESSO (es. da Liv.2)	C2.7 SERVIZI DI COMPOSIZIONE DELLE CONTROVERSIE	RESPONSABILE di processo	Segretario della Camera Arbitrale		<i>Rischio di processo</i>	Basso		3,1	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: 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 definito e con un chiaro 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.	
Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo											
FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
C2.7.1 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
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Responsabile dell'Organismo di mediazione	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

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	PROCESSO (es. da Liv.2)	C2.7 SERVIZI DI COMPOSIZIONE DELLE CONTROVERSIE	RESPONSABILE di processo	Responsabile dell'Organismo di mediazione		<i>Rischio di processo</i>	Basso		3,7	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: 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 definito 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.	
Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo											
FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
C2.7.2 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

PROCESSO (es. da Liv.2)		COMPOSIZIONE NEGOZIATA DELLA CRISI D'IMPRESA			RESPONSABILE di processo	Segretario generale e Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato		<i>Rischio di processo</i>	Medio	7,2	
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: 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											
Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedimentali da ricondurre al processo											
FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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)
--	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

Scheda rischio AREA G

G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

Grado di rischio Valore del rischio

1	PROCESSO (es. da Liv.2)	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area gestione risorse		<i>Rischio di processo</i>	Basso	●	2,1
	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								


POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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	l) 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

Grado di rischio Valore del rischio

2	PROCESSO (es. da Liv.2)	B2.2.1 Patrimonio	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area gestione risorse		<i>Rischio di processo</i>	Basso	●	3,4
	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								

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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
--	l) 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

3

PROCESSO (es. da Liv.2)		F1.1.1 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerati		RESPONSABILE di processo	Dirigente Area gestione risorse		<i>Rischio di processo</i>	Basso		3,7
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: L'adozione di apposito Regolamento che disciplina le modalità e i casi di concessione delle sale camerati (pubblicato sul sito istituzionale), unitamente alle misure di trasparenza previste sono molto efficaci nella riduzione del rischio di un										
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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 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	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

Denominazione sotto sezione 1° livello	Denominazione sotto sezione 2° livello	Responsabile della trasmissione e pubblicazione	Tempistica
Disposizioni generali	Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT)	Responsabile anticorruzione e della trasparenza	Annuale
	Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)	Servizio risorse umane e gestione partecipazioni	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 Servizio risorse finanziarie	Tempestivo
	Titolari di incarichi dirigenziali (dirigenti non generali)	Ufficio del personale 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
	Tassi di assenza	Ufficio del personale	Trimestralmente

Denominazione sotto sezione 1° livello	Denominazione sotto sezione 2° livello	Responsabile della trasmissione e pubblicazione	Tempistica
Personale	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)	Ufficio del personale	Trimestrale e comunque in modo tempestivo
	Contrattazione collettiva	Ufficio del personale Servizio risorse finanziarie	Tempestivo
	Contrattazione integrativa	Ufficio del personale Servizio risorse finanziarie	Tempestivo (contratti integrativi) Annuale (costi)
	OIV	Servizio risorse umane e gestione partecipazioni	Tempestivo
Bandi di concorso	Bandi di concorso per il reclutamento, a qualsiasi titolo, di personale presso l'amministrazione nonché i criteri di valutazione della commissione e le tracce delle prove scritte.	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
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

Denominazione sotto sezione 1° livello	Denominazione sotto sezione 2° livello	Responsabile della trasmissione e pubblicazione	Tempistica
Provvedimenti	Provvedimenti organi indirizzo-politico	Segreteria generale e gestione documentale	Semestrale
	Provvedimenti dirigenti	Segreteria generale e gestione documentale	Semestrale
Bandi di gara e contratti	Appalti	Servizio risorse strumentali	Tempestivo
	Bandi di gara	Servizio risorse strumentali	Tempestivo
	Informazioni sulle singole procedure in formato tabellare	Servizio risorse strumentali	Tempestivo (annuale per tabelle riassuntive)
	Atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori distintamente per ogni procedura. Programmazione lavori pubblici. Programma degli acquisti	Servizio risorse strumentali	Tempestivo
	Avviso di post-informazione	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
	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

Denominazione sotto sezione 1° livello	Denominazione sotto sezione 2° livello	Responsabile della trasmissione e pubblicazione	Tempistica
	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	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
	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