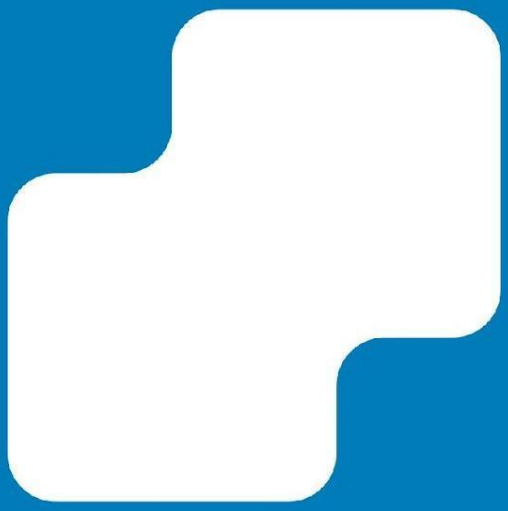
Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026-2028



CAMERA DI COMMERCIO
BERGAMO

Premessa **2**
1. Identità della Camera di commercio di Bergamo **3**
1.1 Mission della Camera di commercio di Bergamo 4
1.2 Il perimetro delle attività svolte 5
1.3 La struttura organizzativa 5
1.4 Le risorse economiche 10
2. Analisi del contesto esterno **11**
2.1 Lo scenario economico 12
2.2 Il contesto legato alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza 20
3. Valore pubblico, performance e anticorruzione **23**
3.1 Valore pubblico 25
3.2 Performance operativa 28
3.3 Pari opportunità 38
3.4 Performance individuale 42
3.5 Rischi corruttivi e trasparenza 45
4. Interventi organizzativi a supporto **51**
4.1. Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa 52
4.2. Organizzazione del lavoro agile 53
4.3. Semplificazione, digitalizzazione e accessibilità 56
4.4. Fabbisogno del personale e di formazione 57
5. Modalità di monitoraggio **65**
6. Allegati **68**
Allegato 1. Mappa dei processi 69
Allegato 2. Cruscotti dei Servizi 84
Allegato 3. Aree di rischio 94
Allegato 4. Schede del rischio 100
Allegato 5. Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza 124

Premessa

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

Le finalità del PIAO sono di consentire un maggior coordinamento dell'attività programmatoria delle PA 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.

Il PIAO si coordina con i diversi documenti di programmazione e gestione già adottati da questa Camera, quali il Programma pluriennale 2026-2030, la relazione Previsionale e programmatica 2026, il Bilancio preventivo 2026, il Budget direzionale 2026, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Il documento descrive, in un orizzonte temporale triennale:

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

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

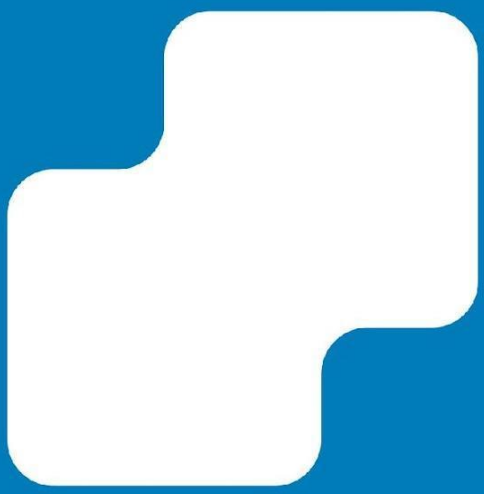
Il presente PIAO 2026-2028 della Camera di commercio di Bergamo, che intende presentar,e in modo integrato, i molteplici contenuti programmatori che la Camera è tenuta ad elaborare, è stato predisposto anche sulla base delle Linee guida messe a disposizione da Unioncamere per le Camere di commercio.

[1] Decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81.

[2] Decreto Ministeriale 30 giugno 2022, n. 132 del Ministro per la pubblica amministrazione adottato di concerto con il Ministro per l'Economia e le Finanze.

[3] Ai sensi dell'art. 6, c. 4 del D.L. n. 80/2021.

1. Identità 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

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

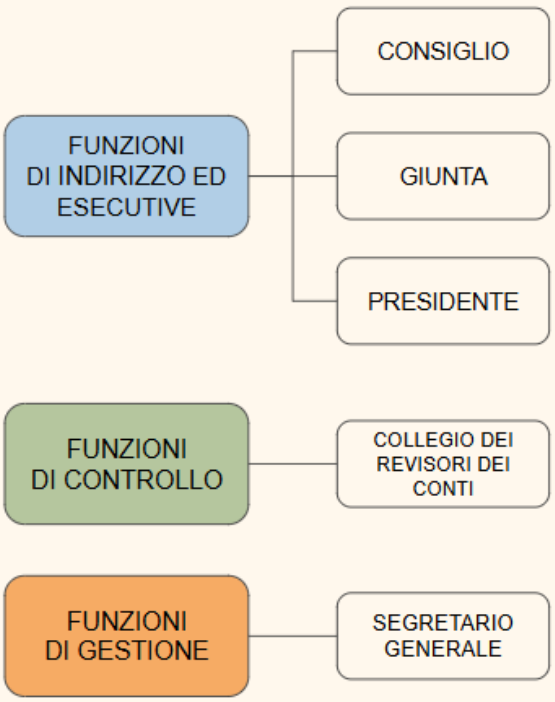
Il perimetro delle funzioni svolte dalla Camera di commercio di Bergamo è la Mappa dei processi, grazie alla quale è resa possibile la classificazione omogenea delle attività svolte dalle Camere. Essa comprende sia i processi funzionali all'erogazione dei servizi alle imprese (c.d. «processi primari»,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

1.3 La struttura organizzativa

Il modello d'intervento della Camera di commercio di Bergamo prevede la distinzione delle responsabilità su due livelli, nei quali le funzioni di indirizzo e controllo sono affidate agli organi di governo mentre le funzioni di gestione e conseguimento dei risultati relativi ai programmi approvati competono alla struttura in capo al Segretario Generale.

L'assetto istituzionale

Il modello d'intervento della Camera di commercio di Bergamo prevede la distinzione delle responsabilità su due livelli, nei quali le funzioni di indirizzo e controllo sono affidate agli organi di governo mentre le funzioni di gestione e conseguimento dei risultati relativi ai programmi approvati competono alla struttura in capo al Segretario Generale.



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. È 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 MiMit e dal MEF.

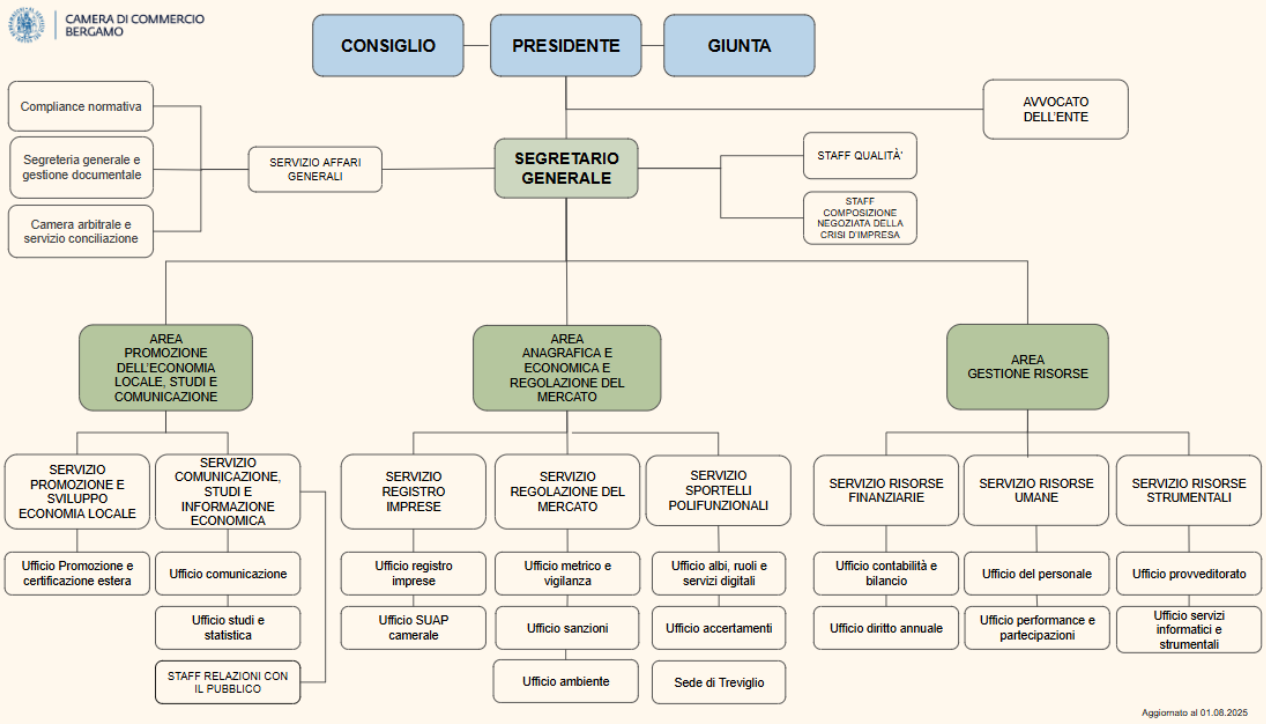
Il Segretario Generale è a capo della struttura organizzativa e funge da raccordo tra gli organi politici e l'organizzazione nel suo complesso. Coordina l'azione amministrativa secondo gli indirizzi espressi dalla Giunta e dal Consiglio e adotta le disposizioni in materia di personale, agendo con i poteri del datore di lavoro privato.

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 organizzativo

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.



Le attività in tema di Marchi e brevetti sono svolte dall’Azienda Speciale Bergamo Sviluppo che opera sulla base di una convenzione biennale con la Camera.

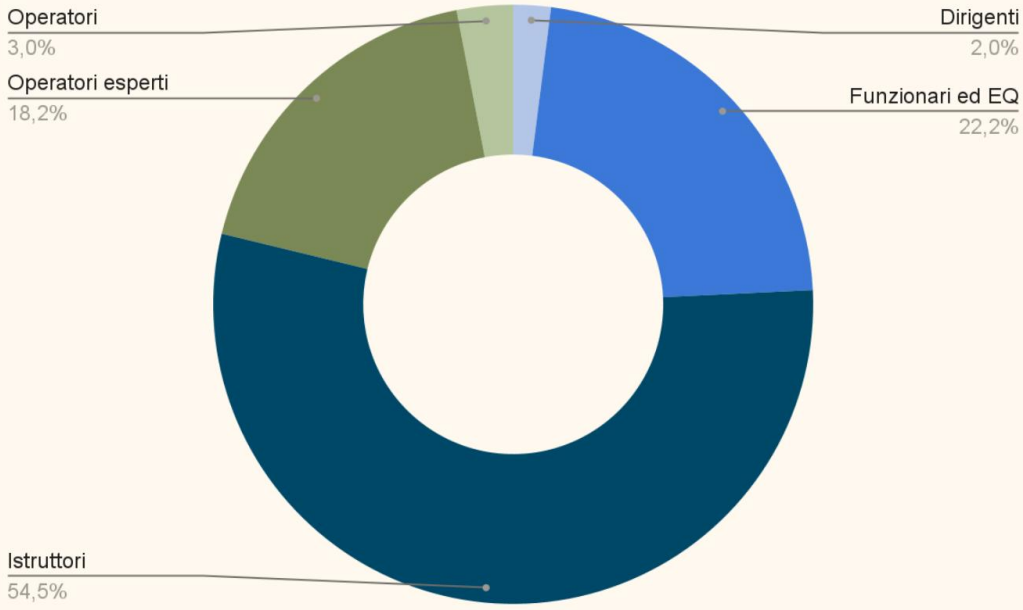
Secondo l’art. 6 del D.Lgs. 165/2021, la Camera definisce, nella programmazione triennale del fabbisogno di personale, la dotazione organica ritenuta adeguata a garantire l’assolvimento di tutte le funzioni, consentendo l’efficiente impiego delle risorse disponibili e delle professionalità esistenti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

Di seguito alcuni dati relativi al personale in servizio al 31 dicembre 2025, a partire dalla dotazione organica adottata nell’ambito del Fabbisogno di personale 2025.

Numero di dipendenti a tempo pieno e a tempo parziale

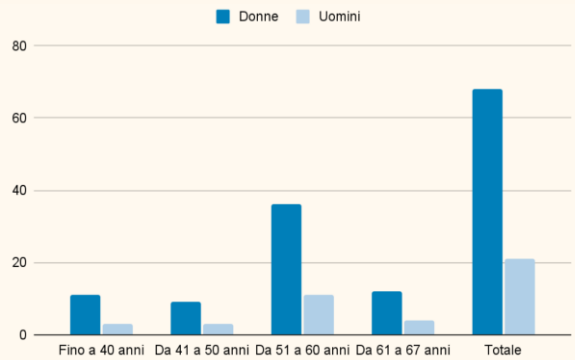
Area	DO 2025	Donne FT	Uomini FT	Donne PT	Uomini PT	Totale Donne	Totale Uomini	Totale al 31.12.2025
Dirigenti	3	1	1	0	0	1	1	**2**
Funzionari ed EQ	21	15	4	1	0	16	4	**20**
Istruttori	49	32	8	5	3	37	11	**48**
Operatori esperti	22*	8	4	4	0	12	4	**16**
Operatori	3	1	0	1	1	2	1	**3**
Totale	**98**	**57**	**17**	**11**	**4**	**68**	**21**	**89**

** di cui 3 PT al 50%*



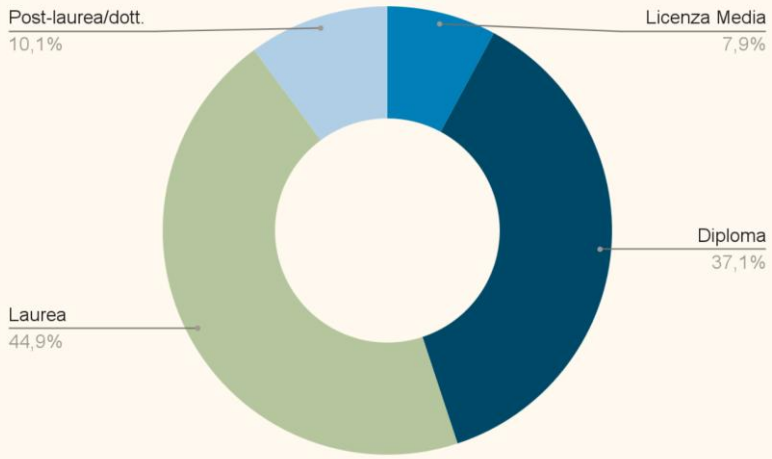
Dipendenti per genere e classe d'età

Fascia d'età	Donne	Uomini	Totale
Fino a 40 anni	11	3	**14**
Da 41 a 50 anni	9	3	**12**
Da 51 a 60 anni	36	11	**47**
Da 61 a 67 anni	12	4	**16**
Totale	**68**	**21**	**89**



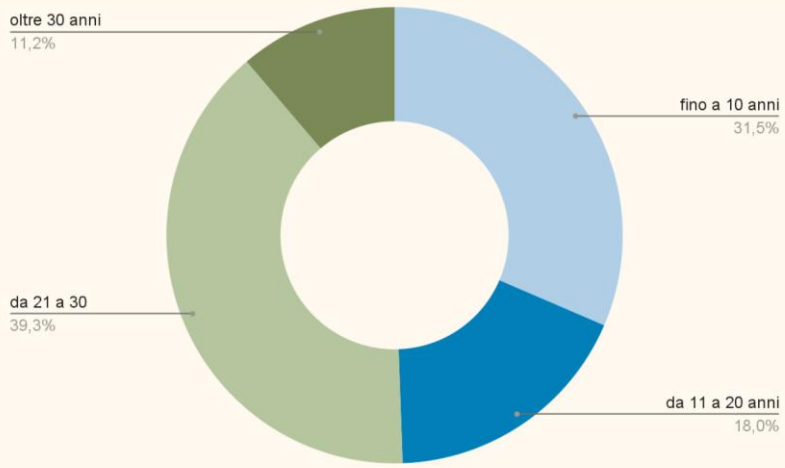
Dipendenti per titolo di studio

Titolo di studio	N. dipendenti	% sul Totale
Licenza Media	**7**	8%
Diploma di scuola secondaria di II livello	33	37%
Laurea	40	45%
Specializzazione post-laurea/dottorato di ricerca	9	10%
Totale	**89**	



Dipendenti per anzianità di servizio

Anzianità di servizio	N. dipendenti	% sul Totale
fino a 10 anni di servizio	**28**	31%
da 11 a 20 anni di servizio	**16**	18%
da 21 a 30 anni di servizio	**35**	39%
oltre 30 anni di servizio	**10**	11%
Totale	**89**	



L'indice complessivo FTE (*Full Time Equivalent*), che esprime il numero di dipendenti in termini di risorse a tempo pieno, nel 2025 è stato pari a n. 78,80 unità.
La composizione di genere dei dipendenti, anche in relazione all'area di inquadramento, è illustrata nella sezione 3.3 dedicata alle pari opportunità.

La 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 d'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.

Portafoglio partecipazioni al 31.12.2025

Società	Capitale sociale (€)	Valore nominale partecipazione	% di partecipazione
Agenzia italiana per l'internazionalizzazione Promos Italia Scarl	2.000.000,00	40.000,00	2,00
Agenzia per lo sviluppo e la promozione turistica di Bergamo e provincia Scarl	285.720,00	129.000,00	45,35
Autostrade Bergamasche Spa	2.357.833,37	55.124,65	2,34
Autostrade Lombarde Spa	467.276.626,00	3.341.000,00	0,71
Bergamo Fiera Nuova Spa	15.213.618,00	7.854.508,00	51,63
Borsa merci telematica Scpa	2.387.372,16	1.498,10	0,06
Centro studi Guglielmo Tagliacarne Scarl	500.824,00	2.000,00	0,40
IC Outsourcing Scarl	372.000,00	132,06	0,04
InfoCamere Scpa	17.670.000,00	10.471,80	0,06%
Società per l'aeroporto civile di Bergamo-Orio al Serio SACBO Spa	17.010.000,00	2.253.504,00	13,25%
Sistema camerale Servizi – SiCamera Scarl	4.009.935,00	787,00	0,02%
Tecnodal Srl	6.100.000,00	2.989.000,00	49,00%
TecnoServiceCamere Scpa	1.318.941,00	6.620,00	0,50%
Tramvie Elettriche Bergamasche – TEB Spa	27.800.000,00	1.390.000,00	5,00%

1.4 Le risorse economiche

Sulla base della programmazione e al preventivo approvato, si riportano i risultati economico-finanziari, utili a valutare la gestione dell'ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio. Il prospetto che segue riepiloga, per le principali voci, la stima di consuntivo 2025 e il preventivo 2026.

Stima Bilancio consuntivo 2025 e Bilancio preventivo 2026

	CONSUNTIVO 2025 STIMA	**PREVENTIVO 2026**
GESTIONE CORRENTE		
DIRITTO ANNUALE	13.044.000	10.860.000
di cui diritto annuale incremento 20%	*2.092.500*	*0*
DIRITTI DI SEGRETERIA	5.857.800	5.755.000
CONTRIBUTI TRASFERIMENTI ED ALTRE ENTRATE	269.000	270.000
PROVENTI GESTIONE SERVIZI	369.550	348.000
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0	0
PROVENTI CORRENTI	**19.540.350**	**17.233.000**
PERSONALE	4.452.760	4.460.000
FUNZIONAMENTO	4.577.200	3.372.800
INTERVENTI ECONOMICI	8.648.310	7.080.000
COMPETITIVITA', INNOVAZIONE DELLE IMPRESE E TRANSIZIONE VERDE	*3.525.000*	*2.310.000*
COMPETITIVITA' INTERNAZIONALE	*918.750*	*920.000*
CREDITO	*40.000*	*0*
ATTRATTIVITA' DEL TERRITORIO	*1.695.000*	*1.360.000*
FORMAZIONE D'IMPRESA ORIENTAMENTO AL LAVORO	*1.740.000*	*1.758.000*
INIZIATIVE PER LA SEMPLIFICAZIONE DEI RAPPORTI CON IMPRESE E ISTITUZIONI	*590.000*	*602.000*
QUOTE ASSOCIATIVE E CONTRIBUTI A ORGANISMI DIVERSI	*49.560*	*50.000*
STUDI SERVIZI E INFORMAZIONE ECONOMICA	*90.000*	*80.000*
AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI	2.609.750	3.358.700
ONERI CORRENTI	**20.288.020**	**18.271.500**
RISULTATO GESTIONE CORRENTE	**-747.670**	**-1.038.500**
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	**1.093.270**	**8.000**
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	**1.640.000**	**0**
RETTIFICHE VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA	**0**	**0**
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO DI ESERCIZIO	**1.985.600**	**-1.030.500**

Consuntivo stimato 2025 e Bilancio preventivo per l'esercizio 2026

I risultati del Bilancio di esercizio 2024 e i dati del Bilancio di previsione per l'esercizio 2026 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 Lo scenario economico

La profonda instabilità del quadro geopolitico internazionale sottende una vera e propria ridefinizione dell'ordine globale, motivata da ragioni economiche e con conseguenze sullo stesso piano. Le istituzioni e il diritto internazionale sono in crisi, sostituiti da un precario equilibrio di forze tra le grandi potenze.
Al centro vi è la competizione per l'egemonia tecnologica ed economica tra Stati Uniti e Cina, con Washington impegnata nel contenimento dell'influenza cinese, specie nei settori strategici come semiconduttori e intelligenza artificiale.

In Europa, la guerra in Ucraina rimane la frattura geostrategica più grave, spingendo la Russia, isolata, a rafforzare l'alleanza con la Cina e a sostenere coalizioni alternative come i BRICS, che sfidano l'egemonia del G7. L'Unione Europea, pur essendo un gigante economico, sconta la difficoltà a tradurre questo peso in influenza politica e militare, rendendo urgente l'obiettivo di una vera autonomia strategica.

Il 2025 è stato dominato dall'incertezza, con il rallentamento dell'economia globale e del commercio mondiale, in larga parte dovuto all'impatto dei dazi e delle nuove politiche commerciali statunitensi. Questa situazione genera una profonda anomalia valutaria: l'apprezzamento dell'euro sul dollaro, che penalizza ulteriormente la competitività europea, costretta a gestire una crescita modesta e spinte deflazionistiche.
In questo contesto internazionale avverso, l'economia italiana è caratterizzata da una crescita moderata. Il Paese deve coniugare l'obiettivo del rigore fiscale, imposto dalla procedura per deficit eccessivo dell'UE, con la necessità di riforme, limitando la spesa pubblica.

Le principali sfide economiche dell'Italia nei prossimi anni includono la gestione dell'elevato debito pubblico, la bassa produttività, l'invecchiamento della popolazione e il rischio di una crescita lenta anche dopo il 2026. Altre sfide importanti restano quelle relative alla necessità di accelerare la trasformazione digitale e di colmare il divario di competenze digitali di fronte alla sfida dell'IA e la transizione ecologica.
Lo scenario su cui si affaccia il 2026 appare, dunque, complesso. Il tessuto produttivo nazionale e locale, come anche quello europeo, sta affrontando innovazioni e trasformazioni sostanziali, seguendo le sollecitazioni che derivano dai rapidi cambiamenti in corso.

La provincia di Bergamo mostra una notevole resilienza economica. Nel terzo trimestre 2025 registra un deciso miglioramento degli indicatori congiunturali delle imprese manifatturiere attive in provincia: la produzione torna a crescere su base annua nell'industria (+1,2%) e accelera ulteriormente nell'artigianato (+5,8%). Il terziario vede una lieve crescita con il fatturato delle imprese dei servizi che aumenta su base annua (+0,6%) dopo la battuta d'arresto dei mesi primaverili, ma la velocità di crescita rimane inferiore ai ritmi che caratterizzavano gli anni scorsi. Le esportazioni bergamasche nel terzo trimestre del 2025 segnano un aumento dello 0,6% su base annua. Il dato più rilevante è la situazione del mercato del lavoro, con il tasso di disoccupazione nella media del 2024 al valore più basso d'Italia (1,5%), a testimonianza di un tessuto produttivo forte capace di raggiungere un livello di piena occupazione.
Le previsioni di Prometeia dell'ottobre 2025 indicano che il PIL pro capite reale provinciale continuerà a crescere, raggiungendo i 37,6 mila euro nel 2028, con un tasso di disoccupazione che si manterrà eccezionalmente basso all'1,6%. Bergamo si conferma dunque un motore di crescita, sebbene esposta, come il resto d'Italia e d'Europa, ai venti di incertezza geopolitica e protezionistica che dominano lo scenario globale.

In questa delicata fase il sistema camerale e, con esso, la nostra Camera riveste un ruolo importante nel rafforzare la competitività del tessuto economico locale nel suo complesso. La visione è pertanto quella dell'integrazione e complementarietà delle filiere che la Camera di Commercio di Bergamo pone al centro del suo impegno: un ecosistema sostenibile nel quale le imprese in tutte le forme e di tutte le filiere possano nascere e svilupparsi con i giusti strumenti e in una dimensione adatta alla loro crescita e al lavoro.
L'orizzonte entro il quale tale visione si declina abbraccia politiche di attrattività del territorio attraverso la valorizzazione di diversi fattori, la promozione dell'imprenditorialità nelle sue diverse fasi per il perseguimento della competitività, la cura delle transizioni in atto, digitale e green, l'investimento sulle giovani generazioni volto a contrastare il mismatch tra domanda e offerta di competenze, la semplificazione dei processi a vantaggio del sistema economico tutelando la legalità.

Tali driver, che costituiscono pertanto la nostra missione, si collocano pienamente nel quadro degli obiettivi strategici pluriennali che il nuovo mandato ha individuato in: attrattività del territorio con il rafforzamento della dotazione infrastrutturale, la valorizzazione delle risorse turistico-culturali ed agro-ambientali e l'attrazione degli

investimenti; creazione, sviluppo e formazione d'impresa con la valorizzazione di tutte le filiere, il sostegno alla formazione, all'internazionalizzazione e all'educazione finanziaria; transizione digitale ed ecologica con lo sviluppo progressivo in ottica 4.0 e 5.0, la spinta all'innovazione e al trasferimento tecnologico e lo sviluppo di ecosistemi digitali e green; giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro con il rafforzamento del capitale umano quale risorsa strategica per le imprese del territorio, con la relativa riduzione del mismatch; semplificazione, tutela e legalità con la promozione di una pubblica amministrazione semplice e digitale che faciliti e rafforzi rapporto tra imprese e PA e della cultura della legalità e di comportamenti corretti nel mercato.

La Camera di Bergamo, in linea con gli obiettivi sanciti dall'Agenda ONU 2030, intende continuare a promuovere la crescita e lo sviluppo sostenibile, insieme agli attori istituzionali e associativi del territorio. In questo senso, continuerà il proprio impegno a favorire un modello di sviluppo economico idoneo a rispondere alla sempre maggiore importanza che stanno acquisendo i criteri ESG (Environmental, Social, Governance), che abbracciano le dimensioni ambientale, sociale e organizzativa.
Per questo motivo la Camera proseguirà ad esercitare un ruolo proattivo nell'ambito della Cabina di regia del Tavolo Bergamo 2030 con uno sguardo capace di fare sintesi e di perseguire una visione collettiva e condivisa tra le forze economiche e sociali del territorio.

Nel 2026 quindi si porranno al centro le priorità messe a fuoco e condivise in sede di Tavolo Bergamo 2030 nell'ultimo biennio. Proseguirà il lavoro di focalizzazione sui tre macro ambiti individuati, oggetto di tre diversi position paper, dotati di forte trasversalità e tutti volti a declinare politiche di sviluppo del sistema territoriale nel suo complesso: centralità dei sistemi montani bergamaschi di fronte alle sfide globali dell'abitare; infrastrutture, logistica e sviluppo equilibrato del territorio; formazione tecnica, lavoro, immigrazione qualificata, emergenza demografica, housing, ageing.

In particolare sarà preso in carico "Welcome in Bergamo - Strategie per l'attrattività del territorio", il terzo position paper redatto nella primavera 2025 per individuare azioni concrete utili ad attrarre e trattenere persone, competenze e progettualità. Il documento affronta in modo integrato i temi della formazione, del lavoro, del welfare, dell'abitare e della rigenerazione urbana, proponendo soluzioni operative sia specifiche che di coordinamento di quanto già avviato, in risposta alle significative trasformazioni demografiche e produttive in atto.

Vitale importanza continua a ricoprire per la competitività e lo sviluppo del tessuto economico locale il sistema fieristico bergamasco, a cui la Camera ha sempre riservato particolare attenzione con l'obiettivo che l'adeguamento infrastrutturale auspicato si accompagni anche al potenziamento della Fiera quale centro polivalente, luogo di innovazione e formazione. Il progressivo rafforzamento dell'asset fieristico avrà un ruolo fondamentale per rispondere alle nuove sfide di un mercato sempre più competitivo e costituire una leva di crescita del tessuto economico locale.

Il 2026 vedrà ulteriormente rafforzarsi, come naturalmente strategica, la relazione con Regione Lombardia in quanto istituzione di riferimento la cui collaborazione con il sistema camerale lombardo e con la Camera di Bergamo porta risorse e valore aggiunto in tutti gli ambiti dello sviluppo economico locale. Ciò avverrà sia attraverso l'Accordo per la competitività del sistema economico lombardo sia con la gestione, da parte di Unioncamere Lombardia, riconosciuta come Organismo Intermedio da Regione Lombardia, dei fondi POR, FESR e FSE+. Tali fondi, con l'ausilio delle Camere di commercio, giungeranno in modo efficace ai territori continuando l'azione di sostegno alla competitività e alla transizione digitale ed ecologica delle imprese locali.

Proseguirà infine il necessario continuo confronto con il sistema camerale lombardo e nazionale, tenuto conto del ruolo di coordinamento nell'interfaccia con Regione svolto da Unioncamere regionale e dell'importanza di un confronto costante con le consorelle lombarde, nonché del ruolo svolto dall'Unione Nazionale in sede di dialogo con il Governo e i Ministeri.

Il quadro economico internazionale

Il quadro geopolitico internazionale è caratterizzato da una profonda instabilità e da una feroce competizione tra le grandi potenze. Stiamo assistendo a una fase di vera e propria ridefinizione dell'ordine globale, con il vecchio sistema multilaterale che scricchiola sotto il peso di interessi nazionali emergenti. Si assiste al passaggio da una diplomazia basata sulle sanzioni a una logica di interventi diretti e protezionismo aggressivo.

Negli ultimi mesi la situazione è precipitata in diversi teatri chiave, a partire dalle Americhe, dove l'azione di forza statunitense in Venezuela ha portato alla destituzione del presidente Maduro con l'obiettivo strategico di controllare le ingenti riserve petrolifere e calmierare i prezzi energetici globali. Questo attivismo di Washington si riflette anche nelle tensioni interne alla NATO, alimentate dalle mire americane sulla Groenlandia che hanno incrinato i rapporti con i partner europei.

In Medio Oriente, l'incertezza è alimentata da una transizione politica delicata in Iran, accompagnata da una repressione brutale delle proteste interne e dai postumi degli attacchi alle infrastrutture nucleari avvenuti l'anno precedente. Mentre in Siria si riaccendono violenti scontri ad Aleppo, a Gaza persiste una tregua precaria che non risolve la catastrofe umanitaria e infrastrutturale lasciata dal conflitto.

Sul fronte europeo, la guerra in Ucraina continua a rappresentare una frattura geostrategica insanabile; nonostante i tentativi di mediazione diplomatica per sondare la possibilità di un accordo di sovranità, Mosca prosegue la sua strategia di logoramento e cerca di consolidare coalizioni alternative al G7, come il blocco dei BRICS, per aggirare il suo isolamento internazionale.

Questa competizione tra potenze ha ormai fuso indissolubilmente economia e geopolitica, trasformando dazi e restrizioni in vere armi: la politica statunitense del "Russian Act", che minaccia tariffe pesanti contro chiunque importi greggio russo, sta creando attriti persino con nazioni come l'India. L'Unione Europea, pur soffrendo una crescita modesta e la necessità di una difficile autonomia strategica, si ritrova a gestire l'anomalia di un euro in apprezzamento rispetto al dollaro, valuta che risente dell'incertezza legata al giudizio pendente sulla costituzionalità dei poteri presidenziali con cui sono stati decretati i dazi.

In questo scenario di crisi interconnesse, la sicurezza nazionale e il protezionismo prevalgono sistematicamente sulla cooperazione di mercato, lasciando le istituzioni internazionali e il diritto globale in una fase di crisi profonda e persistente.

Il rapporto “Le prospettive per l’economia italiana nel 2025 – 2026” di Istat dello scorso dicembre delinea un quadro internazionale caratterizzato da una resilienza superiore alle attese nei primi nove mesi dell'anno, pur in un contesto di rallentamento rispetto al 2024. La crescita del Pil mondiale è stimata al 3,1% sia per il 2025 che per il 2026, segnando una lieve decelerazione rispetto al +3,3% dell'anno precedente.
L'andamento globale riflette traiettorie divergenti tra le maggiori potenze economiche:
- Stati Uniti: Dopo un 2024 solido (+2,8%), il Pil americano è previsto rallentare al +1,8% nel 2025 e stabilizzarsi al +1,9% nel 2026. Sebbene i consumi e gli investimenti (soprattutto in IA) sostengano il ciclo, pesano l'incertezza sulle politiche commerciali, la minore crescita dell'occupazione e gli effetti del blocco delle attività amministrative.
- Cina: L'economia cinese dovrebbe chiudere il 2025 con un'espansione del 4,8%, vicina all’obiettivo del Governo, grazie a sussidi ed esportazioni anticipate verso gli USA. Tuttavia, per il 2026 si attende un rallentamento al 4,6% a causa della crisi immobiliare persistente e della fragile domanda interna.
- Area Euro: Mostra segnali di ripresa con una crescita del Pil stimata al 1,3% nel 2025 (dal +0,7% del 2024). Nel 2026 la crescita si stabilizzerebbe al 1,2%, con un mosaico di situazioni: la Germania recupererebbe vigore (+1,2%), mentre la Francia crescerebbe del +0,9% e la Spagna decelererebbe al +2,3% pur restando sopra la media.

Il commercio internazionale in volume è previsto in progressivo indebolimento: dopo il +3,4% del 2024, scenderebbe al +2,8% nel 2025 e al +2,1% nel 2026. Questo rallentamento è imputabile all'esaurirsi dei fattori temporanei (come l'anticipo degli scambi per evitare i dazi) e al perdurare dell'incertezza tariffaria.

Sul fronte monetario e delle materie prime:
- Cambio euro/dollaro: La valuta europea si è progressivamente apprezzata, con un cambio medio previsto a 1,13 dollari nel 2025 e 1,16 dollari nel 2026.
- Prezzo del petrolio: Le quotazioni del Brent sono in deciso calo grazie a una domanda globale meno dinamica e

all'aumento della produzione OPEC+. Il prezzo medio scenderebbe dagli 80,7 dollari del 2024 ai 66,1 dollari nel 2025, fino a 61,5 dollari nel 2026.

Il contesto globale beneficia di un generale rallentamento dell'inflazione, favorito dal calo dei prezzi energetici. Tuttavia, l'incertezza politica negli Stati Uniti e in Francia, insieme ai necessari aggiustamenti fiscali in diverse economie avanzate, continua a rappresentare un fattore di rischio per la stabilità della domanda interna globale.

Il quadro economico nazionale

L'economia italiana, inserita in un contesto internazionale che ha mostrato una resilienza superiore alle attese ma resta condizionato da forti incertezze commerciali, prosegue lungo un sentiero di crescita moderata. Il Pil è atteso in aumento dello 0,5% nel 2025 e dello 0,8% nel 2026, una dinamica vincolata agli imperativi del rigore fiscale e all'attuazione delle riforme strutturali.

Sul fronte della politica di bilancio, il percorso di correzione necessario per ridurre il disavanzo e rispondere alla procedura per deficit eccessivo prosegue, richiedendo una traiettoria di aggiustamento impegnativa per garantire la sostenibilità del debito pubblico. Tale consolidamento, pur limitando l'espansione della spesa pubblica, si accompagna a una politica economica che punta a stabilizzare i conti senza soffocare la ripresa.

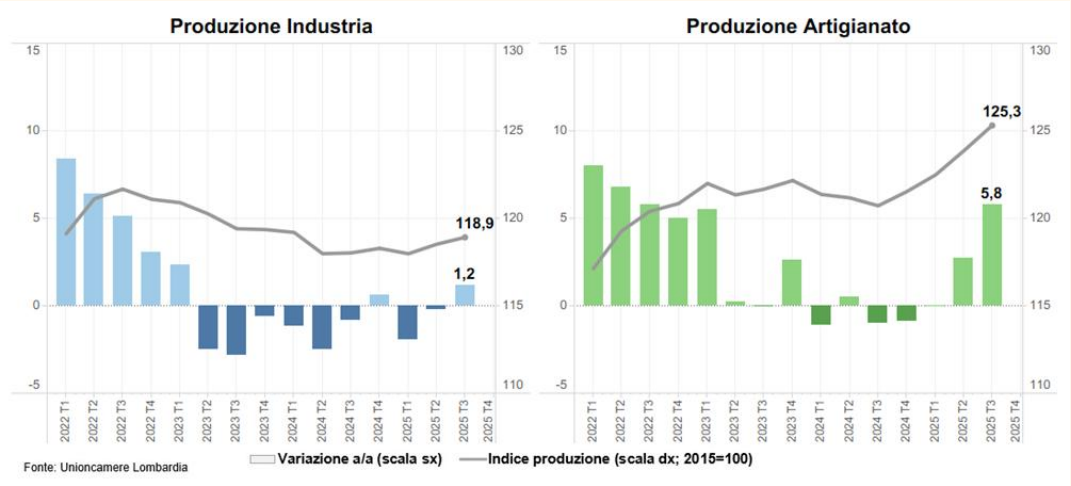
In questo scenario, l'economia nazionale fa affidamento sul deciso rientro dell'inflazione – favorita dal calo dei prezzi dei beni energetici e dall'apprezzamento dell'euro – che sta sostenendo il recupero del potere d'acquisto e la crescita dei consumi privati, stimati in aumento dello 0,8% nel 2025 e dello 0,9% nel 2026. Gli investimenti si confermano l'elemento anticiclico fondamentale, con una crescita prevista del 2,8% nel 2025 e del 2,7% nel 2026, trainata dall'accelerazione dei progetti del PNRR e dal piano Transizione 5.0, nonostante le criticità legate ai tempi di attuazione.

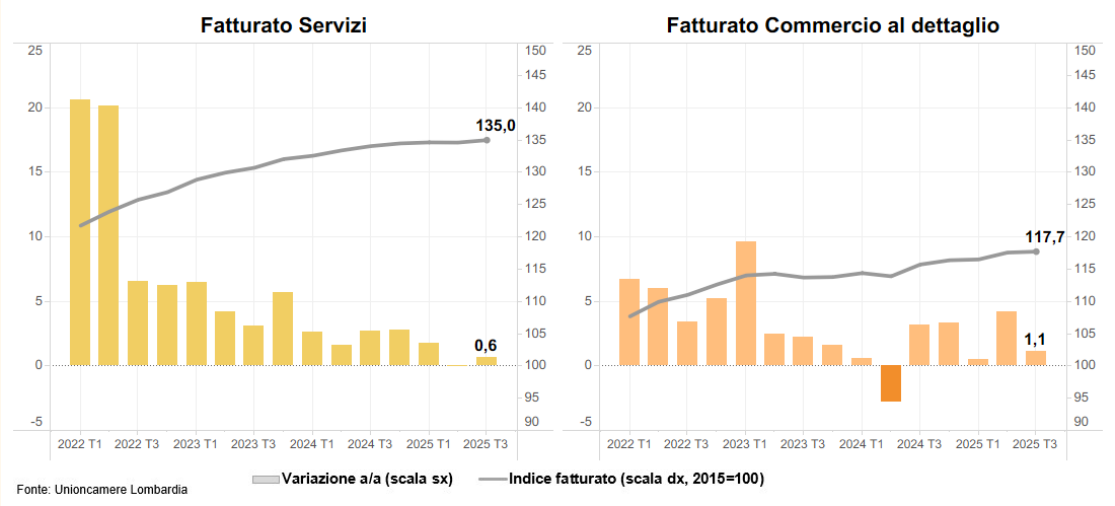
L'impatto dell'incertezza legata alle politiche tariffarie globali e il rafforzamento del cambio dell'euro (atteso a 1,16 dollari nel 2026) penalizzano tuttavia il commercio estero, il cui contributo al PIL rimarrà negativo per tutto il biennio. La crescita sarà quindi interamente sostenuta dalla domanda interna. Contemporaneamente, il mercato del lavoro continua a mostrare una notevole robustezza: l'occupazione è prevista in aumento dell'1,3% nel 2025 e dello 0,9% nel 2026, permettendo al tasso di disoccupazione di scendere fino al 6,1%, consolidando così la tenuta sociale del Paese nonostante la complessa congiuntura internazionale.

Il quadro economico provinciale

Quanto alla provincia di Bergamo, il terzo trimestre 2025 registra un deciso miglioramento degli indicatori congiunturali delle imprese manifatturiere attive in provincia: la produzione torna a crescere su base annua nell'industria (+1,2%) e accelera ulteriormente nell'artigianato (+5,8%). Anche le variazioni su base trimestrale mostrano segno positivo, consolidando i segnali di ripresa già emersi nel secondo trimestre. Fatturato e ordinativi confermano il rasserenamento del quadro, mentre le aspettative degli imprenditori, pur in un contesto molto incerto, evidenziano qualche timido progresso.

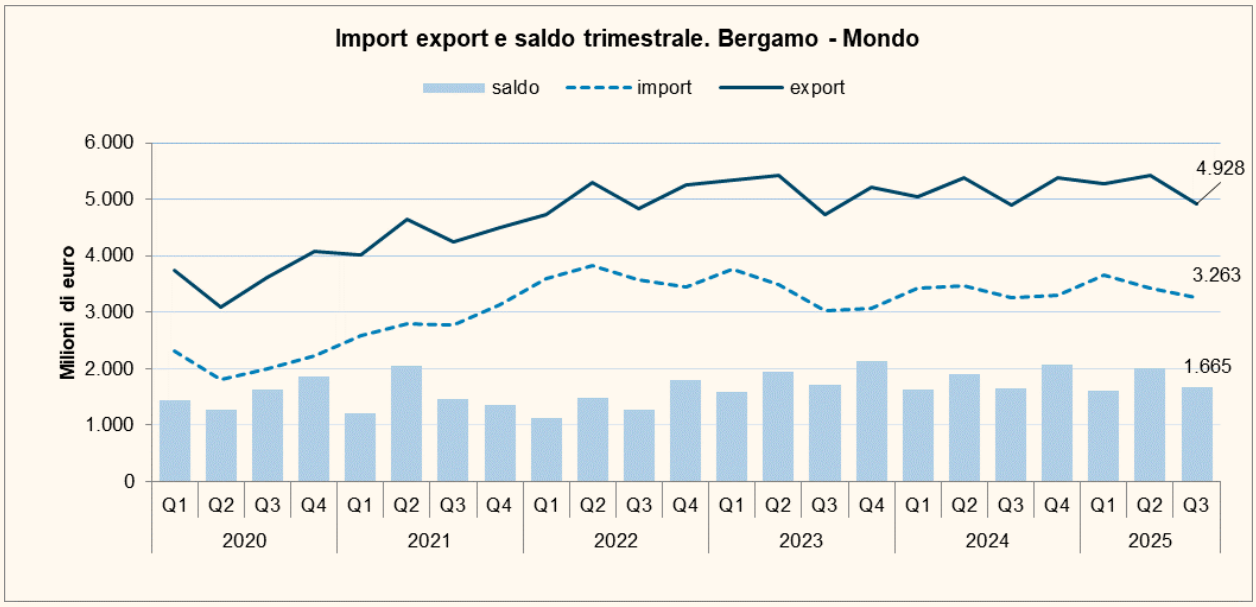
In quanto al terziario, i principali settori evidenziano una lieve crescita: il fatturato delle imprese dei servizi torna ad aumentare su base annua (+0,6%) dopo la battuta d'arresto dei mesi primaverili, ma la velocità di crescita rimane inferiore ai ritmi che caratterizzavano gli anni scorsi; nel commercio al dettaglio la variazione tendenziale del fatturato si conferma positiva (+1,1%), sebbene in rallentamento dopo il significativo incremento del trimestre precedente. Continua il raffreddamento dei prezzi, che dovrebbe favorire la ripresa dei consumi, ma il clima di fiducia degli imprenditori resta molto prudente.





Il valore delle esportazioni bergamasche nel terzo trimestre 2025 totalizza 4928 milioni di euro, con una variazione positiva del +0,6% su base annua. Le corrispondenti variazioni registrate dalla Lombardia e dall'Italia sono del +3,4% e del +6,6%.

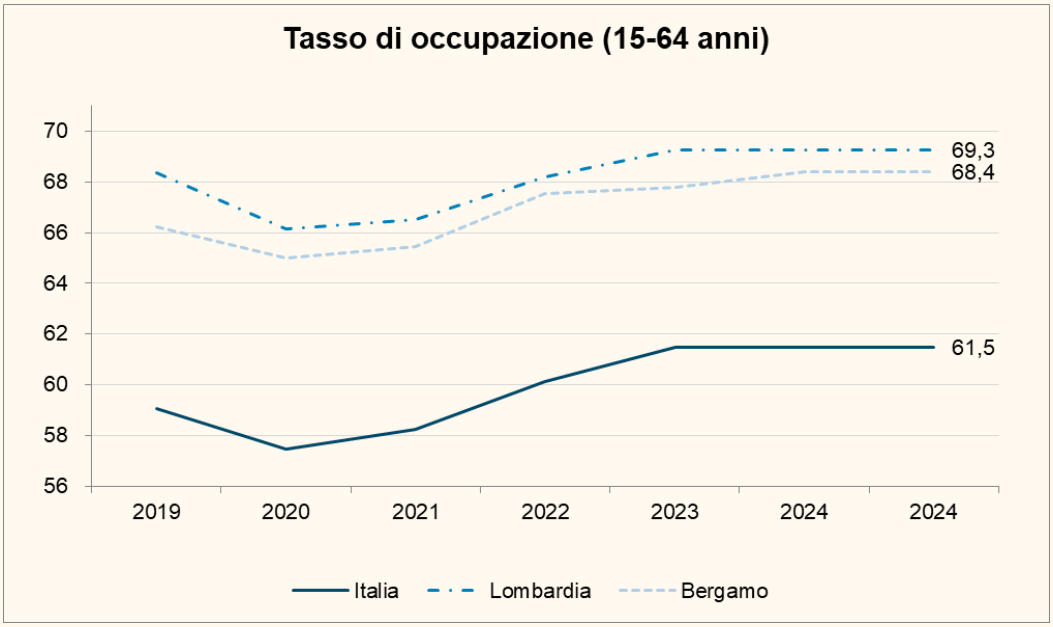
Le importazioni sono state pari a 3.263 milioni (+0,3% tendenziale; contro +5,7% in Lombardia e +4,4% in Italia). Il saldo trimestrale della bilancia commerciale di Bergamo è positivo per 1.665 milioni, risultato leggermente superiore ai 1.646 milioni del trimestre corrispondente del 2024.



Quanto alle consistenze di imprese, a fine settembre 2025 le sedi di imprese registrate erano 90.842, contro 82.998 attive. La struttura imprenditoriale della provincia presenta una crescita costante delle società di capitali, in contrasto con la riduzione delle società di persone e delle imprese individuali.

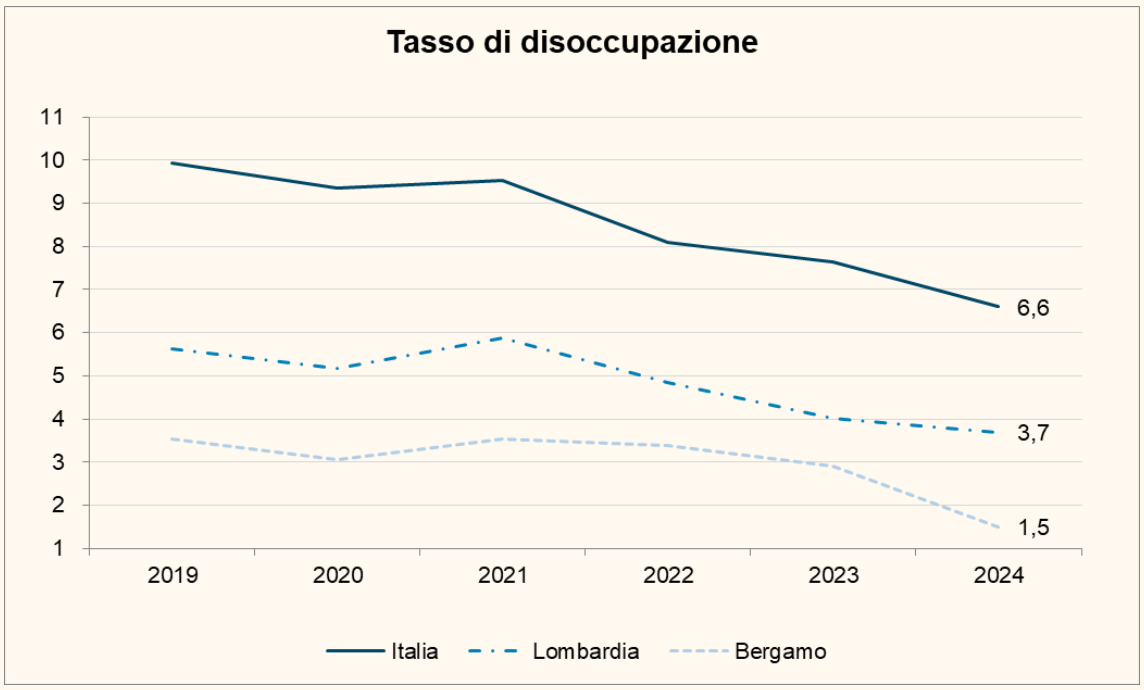
Nella media dell'anno 2024, secondo i dati Istat, nella provincia di Bergamo le forze di lavoro sono diminuite di 700 unità arrivando a 505 mila. Al loro interno sono aumentati gli occupati di 6 mila persone e diminuiti di 6.700 coloro che sono in cerca di lavoro. La popolazione in età lavorativa è aumentata di 5.700 unità, comportando una crescita di 6.400 nei ranghi degli inattivi, i quali totalizzano 452 mila, il valore più alto degli ultimi sei anni. Il divario tra i generi rimane molto acuto, anche se lievemente smorzato.

Il tasso di occupazione tra i 15 e i 64 anni, ovvero il rapporto tra occupati e popolazione attiva, aumenta registrando un 68,4%, dato inferiore a quello regionale, come negli ultimi cinque anni. Il tasso di occupazione maschile è calato di un punto e mezzo, contro un aumento di tre punti per la componente femminile.



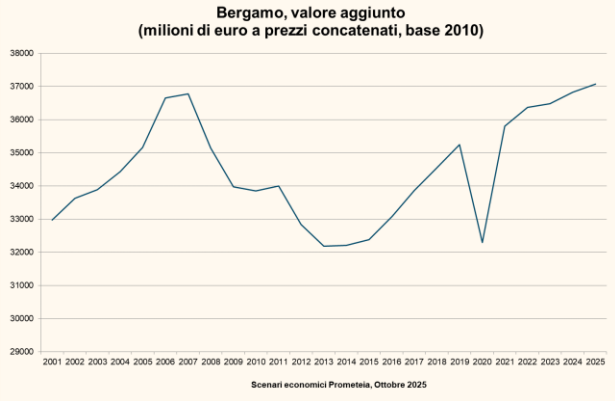
La forte diminuzione dei disoccupati determina un dimezzamento del tasso di disoccupazione. Il tasso tra i 15 e i

74 anni è sceso a 1,5%, nettamente inferiore alla Lombardia (3,7%) ma soprattutto il valore più basso d'Italia (la quale registra 6,6%). A contribuire maggiormente al calo del tasso di disoccupazione è la componente femminile, che ha registrato una diminuzione di 1,8 punti percentuali. I tassi di disoccupazione per varie fasce d'età sono tutti calati, ma è quello dei giovani tra 15 e 24 anni che ha riportato la diminuzione più vistosa (-9,2 punti).



L'economia della provincia di Bergamo nei prossimi anni

Le stime territoriali di Prometeia, riferite a ottobre 2025 forniscono un quadro della tendenza delle principali variabili macroeconomiche territoriali. Si prevede una prosecuzione della dinamica di crescita, in particolare una variazione dello 0,80% del valore aggiunto totale di Bergamo nel 2026 rispetto all'anno precedente e un incremento pari allo 0,56% del valore aggiunto pro capite.
Una traiettoria crescente è prevista anche per la popolazione residente nei prossimi tre anni.



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

Anno	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Servizi	Totale	var. %	Popolazione residente	VA pro capite (€)	var. %
2010	428	10880	2759	20106	33849		1089,522	31.068	
2011	427	11129	2710	20032	34000	0,4%	1095,388	31.039	-0,1%
2012	427	10656	2408	19626	32841	-3,4%	1101,727	29.808	-4,0%
2013	422	10745	2247	19065	32187	-2,0%	1104,999	29.128	-2,3%
2014	434	10836	2049	19184	32210	0,1%	1105,724	29.130	0,0%
2015	432	10924	1970	19328	32386	0,5%	1104,383	29.325	0,7%
2016	446	11012	2007	19805	33077	2,1%	1105,276	29.927	2,0%
2017	425	11315	2051	20281	33867	2,4%	1106,160	30.617	2,3%
2018	434	11629	2155	20518	34557	2,0%	1107,159	31.212	1,9%
2019	429	11770	2236	20984	35246	2,0%	1108,126	31.807	1,9%
2020	410	10338	2206	19340	32294	-8,4%	1103,556	29.264	-8,0%
2021	413	11807	2433	20998	35796	10,8%	1102,997	32.453	10,9%
2022	386	11110	2756	21965	36365	1,6%	1106,303	32.871	1,3%
2022	418	10629	2934	22356	36476	0,3%	1110,427	32.849	-0,1%
2022	394	10624	2978	22685	36821	0,9%	1115,037	33.022	0,5%
2022	393	10732	3105	22699	37071	0,7%	1117,938	33.160	0,4%
2022	384	10868	3045	22927	37367	0,8%	1120,525	33.347	0,6%

Fonte: scenari economici Prometeia, ottobre 2025

Sempre secondo gli scenari economici di Prometeia, nel quinquennio 2024-2028 il tasso di variazione medio annuo del PIL in provincia di Bergamo mostrerebbe un valore positivo pari a 0,7%, in calo di due decimi di punto rispetto ai cinque anni precedenti e identico rispetto alla Lombardia. La media italiana presenta un ritmo di crescita leggermente inferiore a quello provinciale e regionale.

Quanto al tasso di occupazione, a Bergamo si prevede una crescita di 3 decimi di punto nel prossimo quinquennio. Lievemente più positivo il quadro dell'occupazione a livello regionale con stime che superano il dato provinciale,

mentre a livello nazionale si registra una crescita maggiore ma partendo da livelli più bassi.

Il PIL per residente passerebbe nelle previsioni da 36,8 mila euro del 2025 ai 37,6 mila euro del 2028, dando origine a una crescita del reddito disponibile che in valori correnti aumenterebbe a un tasso medio del 3,0%.

Il contributo delle esportazioni cresce per giungere nel periodo 2024-2028 alla quota del 43,3% del PIL provinciale. Al termine dello scenario di previsione, il PIL pro capite reale si porterebbe a 37,6 mila euro per abitante. Il tasso di disoccupazione invece si attesterebbe all'1,6%, di molto inferiore sia al tasso medio regionale (2,4%) sia a quello nazionale (5,9%).

Scenari al 2028

(Variazioni percentuali medie annue su valori concatenati in base 2010

	Bergamo		Lombardia		Italia	
	19-23	*24-28*	*19-23*	*24-28*	*19-23*	*24-28*
Esportazioni	1,5	1,0	1,4	1,0	2,3	0,8
Importazioni	2,5	1,7	1,2	3,0	1,8	1,5
PIL	0,9	0,7	1,5	0,7	1,1	0,6
Occupazione	0,6	0,7				
Reddito disponibile a valori correnti	3,3	3,0	3,4	2,7	3,0	2,7
Esportazioni/PIL (% a fine periodo)	42,7	43,3				
Importazioni/PIL (% a fine periodo)	26,1	27,4				
PIL per occupato (a fine periodo in migliaia di euro)	86,5	86,6				
PIL per abitante (a fine periodo in migliaia di euro)	36,8	37,6				
Tasso di occupazione (% a fine periodo)	67,8	68,1	69,3	70,9	61,6	65,0
Tasso di disoccupazione (% a fine periodo)	2,9	1,6	4,0	2,4	7,6	5,9
Tasso di attività (% a fine periodo)	69,8	69,3	72,2	72,7	66,7	69,1

Fonte: Scenari economici Prometeia, ottobre 2025

2.2 Il contesto legato alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza

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

- il D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" e s.m.i.;
- il D.Lgs. 8 aprile 2013 n. 39 "Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50 della Legge n. 190/2012" e s.m.i.;
- 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. 165/2001" e s.m.i., in attuazione delle regole contenute nel D.P.R. n. 62/2013, la Camera di commercio di Bergamo ha aggiornato il proprio Codice di comportamento;
- il D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36 "Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici;
- il Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati, noto come GDPR.
- il D.Lgs. n. 101/2018 Disposizioni per l'adeguamento della normativa nazionale alle disposizioni del regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali e s.m.i., che adegua il Codice in materia di protezione dei dati personali D.Lgs. n.196/2003.

Nell'adozione degli interventi in tema di rischi corruttivi e trasparenza rileva, inoltre, quanto emerge dalla delibera ANAC n.1064/2019 di approvazione dell'aggiornamento 2019 al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) che suggerisce il graduale esame dell'intera attività svolta dall'Ente con le nuove metodologie qualitative della valutazione del rischio, consolidando in un unico atto di indirizzo tutte le indicazioni fornite fino ad oggi, integrandole con orientamenti maturati nel corso del tempo e che sono stati oggetto di appositi atti regolatori. Riguardo al modello di gestione del rischio corruttivo, riferito ai principali standard internazionali di *risk management*, è stato introdotto un approccio qualitativo per l'individuazione del rischio corruttivo invece che quantitativo. Il supporto di Unioncamere, che ha sviluppato un nuovo strumento per adeguarsi alla nuova metodologia, ha consentito di individuare un nuovo processo di valutazione che, partendo da una quantificazione del rischio iniziale fondata su criteri di probabilità e impatto degli eventi dannosi, lo pondera con un parametro di efficacia delle misure adottate, per pervenire ad un valore di rischio residuo finale. Le novità emerse nel PNA 2019 già adottate dalla Camera, impattano sull'impostazione del Piano, mantenendo l'attuale impianto, pienamente in grado di rispettare gli obblighi di ricognizione, taratura ed evidenza del rischio con la sua valutazione che può incombere sui processi amministrati dalla Camera, come riconfermato anche nel PNA 2022. Per quanto riguarda i contratti pubblici, a seguito della riforma del Codice dei contratti, si è provveduto all'adeguamento alla nuova normativa, con conseguente aggiornamento degli obblighi di pubblicazione nella sezione "Bandi di gara e contratti".

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

In particolare, dalle varie Relazioni emerge quanto segue: la Lombardia è la regione italiana con più abitanti e negli anni è stata oggetto di consistenti flussi migratori di stranieri; inoltre è caratterizzata da un florido tessuto economico produttivo, dove convivono un gran numero di attività economiche, piccole e medio-grandi. Anche per la sua posizione geografica strategica 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 attirate 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, principale snodo finanziario, è contraddistinta anche da una realtà economica molto solida legata al terziario ed al settore produttivo, in particolare all'industria manifatturiera che da sempre rappresenta un vero motore dell'economia non solo a livello regionale, ma anche nazionale, con rilevante vocazione all'export. Infatti è proprio nei luoghi a maggior tasso di produttività ed innovazione che la criminalità coltiva i propri interessi illeciti, sfruttando la propria influenza sul territorio, al fine di intercettare i fondi pubblici e drenare risorse finanziarie del sistema economico. Il territorio bergamasco, data la presenza di zone di piccole o modeste dimensioni, in cui il controllo delle forze dell'ordine e l'attenzione mediatica si riducono, ben si presta al radicamento di clan mafiosi. Un ulteriore fattore che contribuisce a ciò è la discrepanza morfologica e geografica dell'area, essendo una provincia in cui coesistono zone rurali e zone industriali, agglomerati urbani e piccoli comuni.

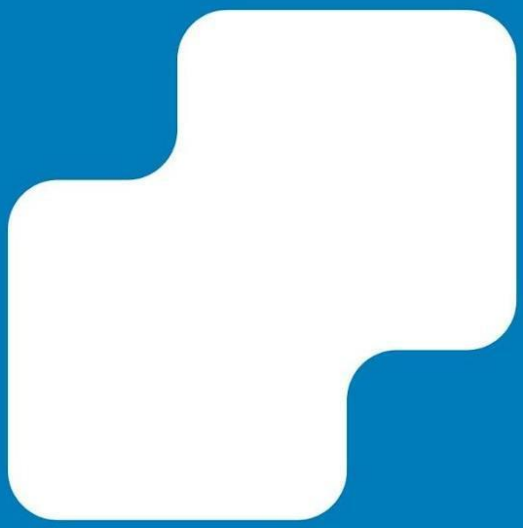
Inoltre, nel corso del 2024 si è registrata una crescita dell'economia lombarda, con un incremento del PIL pari allo 0,4% nel primo semestre, sostenuto principalmente dal settore terziario e dal comparto turistico. Il ridimensionamento degli incentivi fiscali per l'efficientamento energetico ha inciso negativamente sull'andamento del comparto edilizio; tuttavia, la ripresa delle opere pubbliche connesse all'attuazione del PNRR ha contribuito a compensare parzialmente tale flessione. I profitti delle imprese si sono mantenuti su livelli elevati, favorendo un aumento dell'occupazione e dei redditi delle famiglie, elementi che hanno sostenuto una crescita, seppur contenuta, dell'erogazione di prestiti e mutui. Continua quindi a crearsi così un contesto favorevole alla criminalità, oltre che nel settore dell'usura, dell'estorsione, di riciclaggio di denaro sporco, anche nell'intercettazione delle ingenti risorse messe a disposizione dapprima per le ristrutturazioni edilizie e poi per il Piano Nazionale di ripresa e resilienza. Pertanto le organizzazioni criminali, attirate dai nuovi fondi europei, si adatteranno rapidamente alle mutate condizioni, approfittando delle nuove opportunità di investimento ed inserendosi così nel circuito dei finanziamenti con forme di assistenza sociale alternativa. Di conseguenza la vigilanza delle istituzioni verte in particolar modo sul rischio di appropriazione da parte della criminalità delle risorse stanziate con il PNRR, e, in prospettiva, anche delle potenziali criticità che minacciano le risorse mobilitate intorno alle "Olimpiadi Milano-Cortina 2026". La caratteristica propria di tali organizzazioni criminali è quella di cogliere tempestivamente ogni variazione dell'ordine economico per avere il massimo beneficio. L'insieme di piccole e medie imprese che caratterizza e mette in movimento l'economia bergamasca sono appetibili alle organizzazioni mafiose che, infiltrandosi per rafforzare le proprie radici, secondo un modello collaudato consistente nell'offrire un sostegno finanziario agli imprenditori in crisi di liquidità, prospettano la salvaguardia della continuità aziendale, ma con il reale intento di subentrare negli asset proprietari. È quanto emerge dall'ultima Relazione annuale della Direzione investigativa antimafia (anno 2024), confermando la tendenza delle organizzazioni mafiose ad utilizzare il metodo dell'infiltrazione nell'economia legale al posto dell'uso della violenza.

Altresì, i recenti fenomeni di instabilità geopolitica hanno offerto alla criminalità l'occasione di soddisfare i bisogni degli operatori economici in difficoltà, penetrando gradualmente nell'asset societario sino ad assumerne il pieno controllo, tanto da consentire all'imprenditorialità mafiosa di mescolarsi con quella sana. Tale fenomeno è favorito dalla neonata tendenza della criminalità organizzata all'uso di efficaci tecnologie, in grado di eludere i controlli istituzionali, quali piattaforme di comunicazioni criptate, comunicazioni tramite dark web e sistemi di videosorveglianza La criminalità, quindi, si sta rapidamente spostando nell'ambiente virtuale, cagionando anche l'aumento del rischio di attacchi informatici anche su larga scala. Un altro elemento che denota la pressione criminale sul territorio regionale si può evincere esaminando i dati statistici, aggiornati al 31 dicembre 2024, dell'Agenzia Nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei Beni Sequestrati e Confiscati (ANBSC), che riportano per la Lombardia 2.186 immobili confiscati, sia nella fase di gestione da parte della citata agenzia che

già destinati, collocandola al quarto posto in ambito nazionale dopo la Sicilia (10.461), la Campania (4.121), la Calabria (3.649). Fra le cosche maggiormente attive sul territorio, spiccano le organizzazioni riconducibili alla n'drangheta come si evince, oltre che dall'azione giudiziaria repressiva, anche dai 50 provvedimenti interdittivi antimafia, adottati nell'anno 2024 dalle Prefetture della Regione Lombardia ai sensi della normativa vigente in materia di prevenzione antimafia. Tale evidenza statistica conferma la perdurante esposizione del contesto territoriale lombardo al rischio di infiltrazione e di condizionamento da parte della criminalità organizzata di tipo mafioso, la quale risulta in grado di individuare nel tessuto economico regionale condizioni favorevoli al radicamento e all'espansione delle proprie attività illecite. Da tempo la presenza prevalente della criminalità organizzata calabrese ha adottato una strategia di mimetizzazione delle proprie attività illecite, privilegiando un approccio di tipo imprenditoriale mediante l'infiltrazione e un radicamento silente nella Regione Lombardia. Da non sottovalutare, poi, sono le organizzazioni di origine straniera, in particolare cinesi, balcaniche e nordafricane, la cui attività, negli ultimi anni, è in costante aumento.

La Camera di commercio di Bergamo, impegnata da tempo, con diverse iniziative e progetti, sul fronte dell'emersione di fenomeni corruttivi tramite gli "Sportelli Riemergo" nati dalla collaborazione con l'Associazione Libera, non ha fatto mancare il proprio apporto anche con il sostegno alle forze dell'Ordine locale (Guardia di Finanza e Questura in particolare con il coordinamento della Prefettura) fornendo tra l'altro l'accesso gratuito alle banche dati camerali che permettono di verificare numerosi elementi informativi sulle imprese oggetto di indagine grazie alle base dati del Registro Imprese, rafforzato, altresì, dalla sottoscrizione del Protocollo d'intesa per la prevenzione ed il contrasto dei fenomeni dell'usura e dell'estorsione, promosso dalla Prefettura di Bergamo, in ambito provinciale, volto a monitorare e contrastare il fenomeno usurario ed estorsivo agevolando il coordinamento operativo con la Camera di commercio, gli Istituti bancari, enti professionali e le Associazioni di categoria.

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione



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: *la promozione dell'imprenditorialità nelle sue diverse fasi per il perseguimento della competitività, la cura delle transizioni in atto, digitale e green, l'investimento sulle giovani generazioni volto a contrastare il mismatch tra domanda e offerta di competenze, la semplificazione dei processi a vantaggio del sistema economico tutelando la legalità.*

Gli obiettivi strategici 2026, in linea con quelli indicati dal Consiglio in occasione della pianificazione pluriennale, sono 9, divisi in quattro prospettive che consentono di leggere le attività da ogni punto di vista, in primis quello dei destinatari dell'azione, ovvero il territorio e le imprese. Le ulteriori tre prospettive, quella dell'innovazione dei processi, quella dello sviluppo del capitale umano e dell'organizzazione, quella della salvaguardia degli equilibri di bilancio rappresentano le condizioni abilitanti che, unite all'utilizzo dell'informazione economica e alla comunicazione istituzionale, sono la chiave per raggiungere gli obiettivi strategici che la Camera si pone.

1.Sviluppo economico delle imprese e del territorio
1.1. Attrattività del territorio
1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa
1.3 Transizione digitale ed ecologica
1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro
1.5 Semplificazione, tutela e legalità
2.Semplificazione e innovazione dei processi
2.1 Processi interni
2.2 Valorizzare le informazioni economiche
3.Apprendimento e crescita
3.1 Sviluppo delle professionalità e dell'organizzazione
4.Economico-Finanziaria
4.1 Gestione economica e patrimoniale

3.1 Valore pubblico

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

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

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

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

Per ciascun indicatore viene quantificato il risultato atteso anno per anno nel corso del triennio 2026-2028, alla luce delle performance dell'Ente (consuntivo al 31 dicembre 2025 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.

Quale utili strumenti di allineamento e di *benchmarking* di sistema sulle priorità strategiche nazionale, la pianificazione integra, evidenziati con un asterisco, alcuni indicatori legati a obiettivi comuni di sistema aggiornati da Unioncamere per il triennio 2026-2028 nell'ottica di un adeguamento ai cambiamenti del contesto e agli indirizzi più recenti.

1. SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO							
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Risultato Atteso 2027**	**Risultato Atteso 2028**	**Fonte del dato**
1.1 Attrattività del territorio							
Realizzare azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale	Progetto: Turismo	100%	97%	100%	100%	100%	Scheda progetto
	Progetto: Made Film Festival	100%	93%	100%	100%	100%	Scheda progetto
Partecipare alla governance territoriale in maniera attiva	Progetto: Gestione Tavolo Bergamo 2030	100%	100%	100%	100%	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	20	21	15	-	-	Balanced scorecard
Rafforzare le competenze delle imprese in tema di valutazione finanziaria e prevenzione della crisi di impresa	Progetto: Competitività delle imprese: strumenti e servizi per l'accesso alla finanza	-	-	100%	100%	100%	Scheda progetto
Supportare lo startup d'impresa ampliando i servizi a favore dei partecipanti al progetto Incubatore d'Impresa	Organizzazione di seminari di primo orientamento o specialistici su tematiche legate all'avvio e alla gestione d'impresa - progetto "Competenze per le imprese"	-	-	3	-	-	Registri attività
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
Accrescre la cultura della sostenibilità	Organizzazione di eventi info-formativi sulle tematiche della transizione energetica, della sostenibilità e dell'economia circolare - progetto "La transizione energetica e sostenibile"	-	-	3	3	3	Registri attività
1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro							
Promuovere l'orientamento al lavoro e alle professioni	Indagine Excelsior: iniziative di valorizzazione e diffusione del patrimonio informativo legato alla rilevazione Excelsior 2026	-	-	10	-	-	Balanced Scorecard
Realizzare iniziative per l'orientamento al lavoro e alle professioni	Realizzazione di innovation e creativity camp rivolti agli studenti delle scuole secondarie di secondo grado	-	-	2	-	-	Registri attività
1.5 Semplificazione, tutela e legalità							
Promuovere e diffondere la mediazione e l'arbitrato	Progetto Camera Arbitrale: Convenzione con Ordine degli Avvocati, Revisione Regolamento Camera Arbitrale, Rinnovo/nomina Consiglio Arbitrale, Rinnovo elenco Arbitri	-	-	100%	-	-	Scheda progetto
Implementare le attività dello Sportello Unico per le Attività Produttive SUAP camerale	"SUAP camerale": estensione dei convenzionamenti con i Comuni per la gestione delle pratiche di competenza	100%	100%	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
Migliorare il processo sanzionatorio	Revisione dei criteri di quantificazione degli importi delle ordinanze ingiunzione	-	-	31/07/2026	-	-	Balanced scorecard

(**) Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese; Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate.

Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2025	Risultato Consuntivo 2025	Risultato Atteso 2026	Risultato Atteso 2026	Risultato Atteso 2026	Fonte del dato
2.1 Processi interni							
Applicare l'I.A. per l'efficienza dei processi	Progetto: Introduzione dell'I.A. nel sito camerale nell'ambito dell'iniziativa "Camera del Futuro" di Infocamere	-	-	100%	-	-	Sito web
Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese	Posizioni da verificare ai fini delle cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese ai sensi dell'art. 2490 cc	200	99	100	-	-	Elaborazioni su dati
	Posizioni da verificare ai fini delle cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese ai sensi del DPR 247/2004	500	600	500	-	-	Elaborazioni su dati
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo	Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno entro 5 gg dal loro ricevimento	superiore alla media nazionale	86,96%	superiore alla media nazionale	superiore alla media nazionale	superiore alla media nazionale	Cruscotto Tempi di lavorazione
	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro delle imprese (*)	inferiore alla media nazionale	3,41	inferiore alla media nazionale	inferiore alla media nazionale	inferiore alla media nazionale	Dashboard / Indicatore Pratiche Comunica
Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive	Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC) (*)	≤20 gg	12	≤20 gg	≤20 gg	≤20 gg	CON 2.0
2.2 Comunicazione e informazione economica							
Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera	Progetto: Personalizzazione del CRM	100%	100%	100%	-	-	Scheda progetto
Monitorare l'economia locale e pubblicare rapporti periodici	Rapporti trimestrali sulla congiuntura manifatturiera e di commercio e servizi	4	4	4	4	4	Sito web
3. APPRENDIMENTO E CRESCITA							
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Risultato Atteso 2026**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
3.1 Sviluppo delle professionalità e dell'organizzazione							
Valorizzare le professionalità interne	N. giornate/uomo dedicate alla formazione del personale nell'anno	330	484	400	400	400	Elaborazioni su dati
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del Bilancio di sostenibilità	100%	100%	100%	100%	100%	Scheda progetto
Promuovere il benessere organizzativo	Realizzazione dell'indagine sul benessere organizzativo			31/07/2026	-	-	Balanced scorecard
4. ECONOMICO-FINANZIARIA							
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Risultato Atteso 2026**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
4.1 Gestione economica e patrimoniale							
Monitorare l'andamento economico-finanziario	Gestione Progetti Strategici finanziati dall'integrazione del 20% del Diritto Annuale 2026/2028: adeguamento bilancio preventivo 2026	-	-	100%	-	-	CON2 - Unioncamere - GDEL - GDOC
Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Progetto: Riqualificazione area accoglienza al piano terra della Sede camerale compresa la sostituzione dei serramenti	-	-	100%	-	-	Scheda progetto
Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Valutazioni circa la fattibilità di iniziative di riqualificazione dei piani interrato, terra e ammezzato del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	-	-	30/11/2026	-	-	Balanced scorecard
Incidenza degli interventi economici sugli oneri correnti	Interventi economici/Oneri correnti al netto del Fondo svalutazione crediti da Diritto Annuale	45%	48,43%	45%	45%	45%	Balanced scorecard

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.

1. SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
1.1 Attrattività del territorio					
Realizzare azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale	Progetto: Turismo	100%	97%	100%	Scheda progetto
	Progetto: Made Film Festival 2026	100%	93%	100%	Scheda progetto
	N. Iniziative strategiche di valorizzazione e promozione dell'offerta turistica e culturale	15	16	16	Balanced scorecard
	Adozione del Regolamento dell'Ente "Criteri e modalità per la concessione di contributi, sussidi e ausili finanziari e per l'attribuzione di vantaggi economici in conformità con l'art. 12 L. n. 241/1990"	1	1	28/2/2026	Balanced scorecard
	Revisione del Regolamento per la concessione del patrocinio camerale (del. N.158 del 4 ottobre 2012)	-	-	31/12/2026	
	Promozione del marchio "Bergamo città dei mille…sapori": n. azioni di promozione del marchio	3	3	3	Balanced scorecard
	Partecipazione al progetto per la misurazione degli impatti economici diretti e indiretti del turismo	-	-	1	Balanced scorecard
	Marchio "Pietre originali della bergamasca": azioni di promozione del marchio	2	3	2	Balanced scorecard
Partecipare alla governance territoriale in maniera attiva	Progetto: Gestione Tavolo Bergamo 2030	100%	100%	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	20	21	15	Balanced scorecard
	Realizzazione di consulenze dirette alle PMI per lo sviluppo dell'internazionalizzazione nell'ambito del Progetto Fondo Perequativo Export	10	20	7	Balanced scorecard
	Progettazione e realizzazione di un nuovo percorso formativo strutturato in collaborazione con NIBI Nuovo Istituto di Business Internazionale	-	-	1	Registro attività
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.	100%	50%	100%	Elaborazioni su dati
	Gestione di bandi di concorso nel quadro dell'Organismo Intermedio o dell'Accordo per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo con Regione Lombardia	100%	100%	100%	Balanced scorecard
	Percentuale di richieste di contributo a valere su bandi di concorso istruite correttamente	monitoraggio	98%	monitoraggio	Balanced scorecard
Creazione e rafforzamento di collaborazioni con partner europei per lo sviluppo di progetti transnazionali	N. di iniziative organizzate e realizzate nell'ambito di progetti europei	1	3	1	Registri attività

1. SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa					
Rafforzare le competenze delle imprese in tema di valutazione finanziaria e prevenzione della crisi di impresa	Progetto: Competitività delle imprese: strumenti e servizi per l'accesso alla finanza	-	-	100%	Scheda progetto
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%	95%	80%	Elenco imprese incubate
	N. di schede Teseo a supporto dell'avvio di impresa realizzate	2	1	2	Elaborazioni su dati
	Organizzazione di seminari di primo orientamento o specialistici su tematiche legate all'avvio e alla gestione d'impresa - progetto "Competenze per le imprese"	-	-	3	Registri attività
Favorire la formazione e l'aggiornamento professionale di disoccupati e degli occupati delle imprese del territorio	Realizzazione/partecipazione ad eventi di disseminazione dei risultati sul territorio provinciale e/o regionale nell'ambito dei Patti Territoriali	-	-	3	Registri attività/ Elaborazione su dati
	Partecipazione a incontri progettuali/tavoli di lavoro nell'ambito dei Patti Territoriali	-	-	6	Registri attività
Supportare le imprese e gli aspiranti imprenditori nell'accesso a bandi di contributo	Attivazione e promozione del Portale Agevolazioni a seguito della formazione del personale	-	-	30/6/2026	Registri attività/ Elaborazione su dati
Realizzare l'evento "Riconoscimento del lavoro e del progresso economico"	Progetto:Riconoscimento del lavoro e del progresso economico	100%	100%	100%	Scheda progetto
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
Promuovere la cultura dell'innovazione e la valorizzazione della proprietà intellettuale	Realizzazione di attività formative nell'ambito del progetto Matech	-	-	7	Registri attività
	Realizzazione di attività informative, formative e/o di sportello nell'ambito del progetto Proprietà Intellettuale	-	-	22	Registri attività
Accrescre la cultura della sostenibilità	Organizzazione di eventi info-formativi sulle tematiche della transizione energetica, della sostenibilità e dell'economia circolare - progetto "La transizione energetica e sostenibile"	-	-	3	Registri attività
	Realizzazione di attività formative, seminariali e/o laboratoriali in ambito di ESG	5	7	5	Registri attività
	Realizzazione di attività formative/seminariali in collaborazione con ECOCERVED	3	5	2	Registri attività

1. SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro					
Promuovere l'orientamento al lavoro e alle professioni	Indagine Excelsior: iniziative di valorizzazione e diffusione del patrimonio informativo legato alla rilevazione Excelsior 2026	-	-	10	Balanced Scorecard
Realizzare iniziative per l'orientamento al lavoro e alle professioni	Realizzazione di interventi di orientamento rivolti a studenti al fine di facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro	-	-	100	Registri attività
	Realizzazione di innovation e creativity camp rivolti agli studenti delle scuole secondarie di secondo grado	-	-	2	Registri attività
1.5 Semplificazione, tutela e legalità					
Promuovere e diffondere la mediazione e l'arbitrato	Progetto: Prosecuzione della gestione della fase sperimentale della Convenzione ART- Unioncamere per le controversie in materie di trasporti e validazione delle pratiche da assegnare ai mediatori	100%	100%	100%	Balanced Scorecard
	Aggiornamento del Regolamento di mediazione ex art. 42, c.1, D.M.150/2023	-	-	31/3/2026	Balanced Scorecard
	Progetto Camera Arbitrale: Convenzione con Ordine degli Avvocati, Revisione Regolamento Camera Arbitrale, Rinnovo/nomina Consiglio Arbitrale, Rinnovo elenco Arbitri	-	-	100%	Scheda progetto
	Incontri di confronto (formazione/informazione) con i mediatori iscritti all'Elenco Mediatori	2	2	2	Balanced Scorecard
	Organizzazione partecipazione conciliatori in materia di energia al corso di aggiornamento obbligatorio ARERA	1	1	1	Balanced Scorecard
	Organizzazione eventi dedicati alla giustizia alternativa	2	2	2	Balanced Scorecard
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 dei convenzionamenti con i Comuni per la gestione delle pratiche di competenza	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
	N. iniziative inserite nella newsletter "SUAP & Impresa"o nella Newsletter camerale	3	3	3	Balanced scorecard
	N. incontri plenari con Comuni associati	2	2	1	Elaborazioni su dati
	Incontri formativi di accompagnamento a Comuni ed Enti terzi in vista o a seguito dell'entrata in vigore del Catalogo dei Procedimenti (SSU)	3	3	3	Balanced scorecard
	Partecipazione agli incontri di Suap& Impresa, incontri di definizione delle schede Infoimpresa e agli eventi formativi Suap Live	-	-	20	Elaborazioni su dati

1. SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
1.5 Semplificazione, tutela e legalità					
Vigilare sul mercato	N. giornate dedicate alle ispezioni metrologiche relative a strumenti con periodica già scaduta	5	5	10	Balanced scorecard
	N. giornate dedicate alla vigilanza sugli organismi di ispezione che operano sui titolari metrici	5	5	10	Balanced scorecard
Gestire gli utenti metrici	Prosecuzione dell'aggiornamento delle procedure per i sopralluoghi presso i titolari metrici	-	-	1	Balanced scorecard
	Aggiornamento elenco titolari marchio metalli preziosi con verifica del mantenimento del requisito di impresa artigiana e del possesso della licenza di Pubblica Sicurezza: % di titolari metrici controllati	-	-	75%	Balanced scorecard
	Controllo strumentazione titolari marchio metalli preziosi: % di titolari metrici controllati	-	-	25%	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
Migliorare il processo sanzionatorio	Revisione dei criteri di quantificazione degli importi delle ordinanze ingiunzione			31/7/2026	Balanced scorecard
	Definizione di modelli di dispositivo delle ordinanze		-	31/12/2026	GeDoc / Sistema Qualità
	Registrazione dei pagamenti relativi a sanzioni e accertamenti (F23) negli applicativi informatici (ProAC e ProSA) per il periodo dicembre 2025 - novembre 2026	90%	90%	100%	Balanced scorecard
Promuovere attività di assistenza, informazione, formazione e orientamento alle imprese sui temi ambientali	Realizzazione di webinar in materia di transizione energetica, gestione dei rifiuti, gas fuorurati, mud, ecc.	6	4	4	Balanced scorecard
	Previsione di un servizio di assistenza alle CCIAA per quesiti complessi, sul modello già attivo per i SUAP	-	-	1	Balanced scorecard
	N. azioni di promozione dello Sportello etichettatura (ad es. newsletter, seminari, ecc.)	2	2	2	Balanced scorecard
Riorganizzare le procedure interne degli sportelli	Consolidamento procedura di bollatura e vidimazione contestuale alla consegna (13/02/2026)	-	-	31/12/2026	Balanced scorecard
	Rispetto delle procedure delle attività di sportello: numero annuo di errori legato al mancato rispetto delle stesse	≤50	0	≤50	Elaborazioni su dati
	N. campagne informative App Impresa Italia su attività dell'ufficio Sportelli polifunzionali	2	2	2	App Impresa Italia
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 2026	30/7/2025	30/6/2025	30/7/2026	Balanced scorecard
	Revisione dinamica dei requisiti degli agenti d'affari in mediazione e agenti di commercio iscritti nell'apposita sezione REA anno 2026	-	-	31/12/2026	Balanced scorecard
	Predisposizione provvedimenti di cancellazione delle PEC revocate/inattive e di assegnazione domicilio digitale e contestuale accertamento della sanzione di 1' grado: n. tranche annuali di verifica massiva	-	-	2	Balanced scorecard
	Predisposizione verbali ispezione Cooperative Sociali (campionatorio e nuove iscrizioni)	31/12/2025	30/6/2025	31/12/2026	Elaborazioni su dati
Migliorare il processo di accertamento delle violazioni relative alla pratiche Registro Imprese	Predisposizione procedure, casistiche e FAQ relative all'attività di emissione verbali di accertamento	-	-	30/6/2026	Sistema qualità
	Registrazione dei pagamenti relativi a sanzioni e accertamenti (F23) negli applicativi informatici (ProAC e ProSA) per il periodo dicembre 2025-novembre 2026	90%	90%	100%	Elaborazioni su dati

2. SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
2.1 Processi interni					
Assicurare la gestione per la qualità	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	100%	100%	Scheda progetto
	Predisposizione nuova PO riguardante gestione incassi e ciclo attivo	SI	SI	SI	CON2 - MOPA
Applicare l'I.A. per l'efficienza dei processi	Progetto: Introduzione dell'I.A. nel sito camerale nell'ambito dell'iniziativa "Camera del Futuro" di Infocamere	-	-	100%	Sito web
Presidio sul rispetto sulla normativa privacy - Reg. UE 2016/679	Nomina nuovo DPO	-	-	28/2/2026	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
Dematerializzare le procedure	Scarto della documentazione cartacea dell'Ente camerale	-	-	31/12/2026	Balanced Scorecard
	Dematerializzazione fascicoli Persone Giuridiche Private: N. fascicoli dematerializzati/da dematerializzare	20%	20%	20%	Elaborazioni su dati
Efficientare i processi relativi al rilascio di certificazione estera	Prosecuzione progetto sperimentale per il nuovo front office (lato imprese) per la richiesta di certificati e documenti per l'estero	100%	67%	100%	Scheda progetto
	Tempi medi (gg lavorativi) di evasione dei certificati di origine e delle pratiche a valere all'estero	3	2	2	Elaborazione su dati Cert'O
	Mappatura sistematica dei quesiti ricorrenti in materia di certificati, atti e documenti per l'estero e individuazione delle aree di maggiore criticità informativa. Conseguente predisposizione e pubblicazione sul sito camerale di una sezione dedicata di FAQ			31/12/2026	
	Tempi medi (gg lavorativi) di rilascio dei carnet ATA	5	5	5	Elaborazioni su dati
Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese	Posizioni da verificare ai fini delle cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese ai sensi dell'art. 2490 cc	200	99	100	Elaborazioni su dati
	Posizioni da verificare ai fini delle cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese ai sensi del DPR 247/2004	500	600	500	Elaborazioni su dati
Dematerializzare le procedure	Dematerializzare i fascicoli cartacei dell'Albo artigiani	350	464	500	Elaborazioni su dati
	Concorsi a premio: verifica con Infocamere sull'utilizzo della piattaforma CONP per la completa digitalizzazione e gestione dei relativi procedimenti	-	-	100%	Applicatico CONP
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro delle imprese (*)	inferiore alla media nazionale	3,41	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	86,96%	superiore alla media nazionale	Cruscotto Tempi di lavorazione
Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive	Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC) (*)	≤20 gg	12	≤20 gg	CON 2.0
Gestire l'infrastruttura di rete e le postazioni di lavoro	Razionalizzazione postazioni di lavoro mediante potenziamento hardware e aggiornamento software	40	40	40	Balanced scorecard
	Intervento di ammodernamento cablaggio rete secondo e terzo piano Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	-	-	31/10/2026	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

2. SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
2.2 Comunicazione e informazione economica					
Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera	N. di uscite newsletter La CAMERA informa	22	24	22	Pubblicazione sul sito
	N. comunicati stampa	60	58	60	ufficio comunicazione
	Progetto: Personalizzazione del CRM	100%	100%	100%	Scheda progetto
	Rassegna stampa settimanale	45	49	45	Invii tramite email
	Grado di evoluzione della comunicazione social (overall): incremento complessivo n. di follower (*)	-	-	5%	Profili social
	Aggiornamento del sito web con i contenuti della brochure nelle versioni italiana e inglese. Aggiunta della versione tedesca.	-	-	100%	Sito web
	Adeguamento della grafica del sito web all'immagine coordinata aziendale	-	-	100%	Sito web
	N. articoli e interviste video pubblicati nell'ambito del progetto per il potenziamento della comunicazione istituzionale	12	11	12	www.bergamonews.it
	Creazione di reel, mini-video o podcast per illustrare modalità d'uso, contenuti o novità di interesse degli uffici, da diffondere sui canali ufficiali	-	-	3	Sito web
Valutare la soddisfazione degli utenti	Rilevazione delle chiamate telefoniche ricevute dal centralino, delle chiamate e delle email trattate dall'Urp. Analisi dei dati e proposta di eventuali azioni	3	3	3	Relazione al CoQ (2 edizioni analisi chiamate al centralino, analisi chiamate Urp, analisi email Urp)
	Indagine di soddisfazione degli utenti	SI	SI	SI	Balanced Scorecard
Monitorare l'economia locale e pubblicare rapporti periodici	Rapporti trimestrali sulla congiuntura manifatturiera e di commercio e servizi	4	4	4	Sito web
	Rapporti dell'Osservatorio sulle imprese	4	4	4	Sito web
	Rapporti sull'interscambio commerciale estero	4	4	4	Sito web
	Rapporti su occupazione e imprese	6	4	4	Sito web
Realizzare il bollettino prezzi opere edili	Realizzazione edizioni del bollettino prezzi opere edili	2	2	2	Portale "PiuPrezzi"
Realizzare attività di rilevazione statistica	Indagine sulla grande distribuzione e altre attività per conto di ISTAT	100%	100%	100%	Applicativo Gedoc

3. APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
3.1 Sviluppo delle professionalità e dell'organizzazione					
Valorizzare le professionalità interne	N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa anno in corso/N. di dipendenti in servizio	90%	82%	90%	Elaborazioni su dati
	N. giornate/uomo dedicate alla formazione del personale nell'anno	330	484	400	Elaborazioni su dati
	Percentuale di dipendenti formati su soft skills: n. dipendenti formati/N. di dipendenti da formare	50%	50%	50%	Elaborazioni su dati
	Percentuale di dipendenti formati su skills digitali: n. dipendenti formati/N. di dipendenti da formare	30%	39%	40%	Elaborazioni su dati
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del Bilancio di sostenibilità 2025	100%	100%	100%	Scheda progetto
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	Acquisizione di competenze tecnico-specialistica in materia di Mediazione e di Arbitrato da parte del personale dell'Ufficio Camera arbitrale e servizio di conciliazione: n. di collaboratori formati	1	1	2	Balanced Scorecard
	Acquisizione e sviluppo competenze da parte del personale vincitore di procedura di progressione verticale nell'Area degli Istruttori	-	-	3	Sistema Qualità
	Acquisizione e sviluppo competenze da parte del personale vincitore di procedura di progressione verticale nell'Area dei Funzionari e EQ	-	-	1	Sistema Qualità
	Acquisizione competenze riguardanti la Composizione Negoziata della Crisi d'impresa	SI	SI	SI	Balanced scorecard
	Concorsi a premio: Webinar formativo per professionisti e imprese riguardante l'organizzazione di concorsi a premi in collaborazione con MIMIT e ADM/ADE	-	-	1	Balanced scorecard
	Avvio dell'attività di formazione - svolta dal personale del Registro delle Imprese - per consentire la gestione completa delle pratiche telematiche di competenza (PGP, Albi e ruoli, ICC, ecc.)	-	-	1/9/2026	
	N. nuove procedure svolte in autonomia da ciascun collaboratore ufficio Albi, ruoli e servizi digitali e ufficio accertamenti	1	1	1	Balanced scorecard
	Affiancamenti e formazione trasversale per trasferimento conoscenze attività del Servizio Risorse strumentali (es. gestione contratti e del ciclo passivo/attivo e manutenzioni)	100%	100%	100%	Balanced scorecard

3. APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
3.1 Sviluppo delle professionalità e dell'organizzazione					
Gestione giuridico-economica del personale	Approfondimento e applicazione del nuovo CCNL del personale non dirigente del comparto Funzioni Locali 2022-2024	30/11/2025	30/11/2025	30/06/2026	SIPERT - CON2
	Predisposizione del Regolamento gestione risorse aggiuntive ai sensi legge n. 449/1997	-	-	31/12/2026	CCNL di riferimento
	N. posizioni previdenziali gestite	15	15	15	Applicativo Inps
	Gestione procedure di assunzione del personale in attuazione del PIAO 2026 e del Piano occupazionale annuale	31/12/2025	01/12/2025	31/12/2026	Balanced scorecard
	HR Desk: Messa a regime dello Stato matricolare	-	-	30/06/2026	Applicativo HR Desk
	N. posizioni previdenziali gestite	15	13	15	Elaborazioni su dati
	Gestione del tavolo sindacale per la definizione del nuovo contratto collettivo integrativo decentrato	-	-	31/12/2026	Balanced scorecard
	Gestione procedura per il rinnovo dell'Organismo Indipendente di Valutazione	-	-	30/09/2026	Balanced scorecard
Promuovere il benessere organizzativo	Realizzazione dell'indagine sul benessere organizzativo			31/07/2026	Balanced scorecard
Gestire i tirocini presso la Camera	N. tirocini presso la Camera organizzati e gestiti	-	-	8	Balanced scorecard
	Stesura vademecum per la gestione dei tirocini presso la Camera			30/09/2026	Balanced scorecard
4. ECONOMICO-FINANZIARIA					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
4.1 Gestione economica e patrimoniale					
Emettere il ruolo per violazioni di pagamento del diritto annuale	Trasmissione ad Agenzia delle Entrate-Riscossione del ruolo relativo alle violazioni di pagamento del diritto annuale dovuto per l'anno 2024	30/11/2025	04/06/2025	30/11/2026	Applicativi Diana/Disar - Anagrafe Tributaria e PuntoFisco Ag.Entrate - portale Agenzia delle Entrate-Riscossione (AdER)
Migliorare la riscossione del diritto annuale	Comunicazione stato di irregolarità delle società di capitale rilevata in fase di cancellazione e monitoraggio pagamenti per inibizione procedure sanzionatorie	100%	100%	100%	Applicativo IC Diana/Disar - portale AdER (MonitorEnti) - Gedoc - SOL
	Comunicazione dell'applicabilità del ravvedimento operoso alle imprese in stato di omesso pagamento del diritto per l'anno 2026	-	-	31/12/2026	Applicativi IC Diana/Disar e Mailing Massivo PEC (MaMa)
	Controllo di regolarità delle posizioni partecipanti a bandi e iniziative camerali, oltre a bandi nell'ambito dell'Organismo Intermedio, comunicazione modalità di regolarizzazione e monitoraggio pagamenti per inibizione procedure sanzionatorie	100%	100%	100%	Applicativo IC Diana/Disar - portale AdER (MonitorEnti) - Gedoc - SOL

4. ECONOMICO-FINANZIARIA					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
4.1 Gestione economica e patrimoniale					
Migliorare la riscossione del diritto annuale	Valutazione adesione alle condizioni di servizio pubblicate da Agenzia delle Entrate-Riscossione per il riaffidamento della riscossione dei ruoli a seguito del discarico automatico introdotto dal D.L. 110/2024	-	-	08/08/2026	portale AdER - Applicativi IC Diana/Disar
	Costituzione in giudizio avverso i ricorsi depositati in Corte di Giustizia Tributaria di I grado riferiti a cartelle di pagamento e atti successivi emessi da Agenzia delle Entrate-Riscossione a seguito dell'iscrizione a ruolo delle violazioni di pagamento del diritto annuale	-	-	100%	portale SIGIT-PTT - Applicativi IC Diana/Disar - portale AdER (MonitorEnti) - Gedoc
Gestire in modo efficiente il ciclo attivo e passivo	Estensione sistema pagamento PAGOPA avanzato sui servizi dell'Ente e attivazione gestione fatturazione attiva da parte di alcuni uffici	-	-	100%	CON2 - MOPA
	Aggiornamento vademecum contabilizzazione incassi	-	-	30/06/2026	
Monitorare l'andamento economico-finanziario	Aggiornamento Piattaforma di Certificazione dei Crediti e verifica stock credito	SI	SI	SI	Piattaforma CC
	Statistiche generali ciclo passivo trimestrali per Area	4	4	4	CON2
	Giorni medi per la regolarizzazione contabile degli incassi	20	15	20	CON2
	Gestione Progetti Strategici finanziati dall'integrazione del 20% del Diritto Annuale - nuovo triennio 2026/2028 - atti per adeguamento bilancio preventivo 2026	-	-	100%	CON2 - Unioncamere - GDEL - GDOC
	Controllo dei costi dei processi dell'Ente anno 2025 in collaborazione con Unioncamere e applicazione nuova mappa dei processi	31/07/2025	30/06/2025	31/07/2026	CON2 - Piattaforma Unioncamere
	Applicazione operativa delle novità fiscali, previdenziali in materia di trattamento economico del personale derivanti dalla legge di bilancio 2026	SI	SI	SI	SIPERT - CON2 - applicativi Agenzia delle Entrate e INPS
Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Progetto: Relamping e rifacimento impianto rilevazioni fumi sede camerale	100%	50%	100%	Scheda progetto
	Progetto: Riqualificazione area accoglienza al piano terra della Sede camerale compresa la sostituzione dei serramenti	-	-	100%	Scheda progetto
	Valutazioni circa la fattibilità di iniziative di riqualificazione dei piani interrato, terra e ammezzato del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	-	-	30/11/2026	Balanced scorecard
	Procedura per sottoscrizione nuovo contratto di locazione per la sede distaccata di Treviglio e gestione eventuale trasferimento in altra sede	-	-	15/6/2026	Balanced scorecard
Gestire in modo efficiente le risorse strumentali e le acquisizioni come previsto dal codice dei contratti	Adeguamento operativo alle previsioni del D.Lgs. 36/2023 e s.mi.i. con riferimento alla digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti	31/12/2025	31/12/2025	31/12/2026	Balanced scorecard
	Gestione della procedura per la dismissione dei beni mobili	-	-	30/11/2026	Balanced scorecard
	Gestione procedura per affidamento incarico per organizzazzione della quarta edizione di Made Film Festival	-	-	30/04/2026	Balanced scorecard
Gestire il portafoglio partecipazioni	Monitoraggio andamento di gestione delle partecipate, attuazione indirizzi di razionalizzazione, predisposizione revisione periodica annuale	3	3	3	Balanced scorecard
	Definizione indicatori per la formulazione degli indirizzi alle società controllate			31/03/2026	Balanced scorecard
Incidenza degli interventi economici sugli oneri	Interventi economici/Oneri correnti al netto del Fondo svalutazione crediti da Diritto Annuale	45%	48,43%	45%	Balanced scorecard

3.3 Pari opportunità

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

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

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

Nel 2025, stabilmente come l'anno precedente, il 16% del personale pari a n. 15 dipendenti ha usufruito di un contratto di lavoro part-time, confermando l'attualità delle politiche volte a favorire la conciliazione vita-lavoro.

In numero di dipendenti che usufruiscono di contratti di lavoro a tempo parziale, con distinzione per genere con evidenza dell'incidenza rispetto al totale dei dipendenti part-time, è il seguente:

Contratto di lavoro part-time	2024	2025	% sul totale dei part-time
Donne	11	11	73%
Uomini	4	4	27%
Totale	15	15	100%

Tra le dipendenti donne in servizio presso la Camera, il 16% ha un contratto di lavoro part-time.

Rispetto alla distinzione per genere dei dipendenti in servizio, nella tabella seguente si evidenzia come le donne rappresentino il 76% della forza lavoro.

Personale in servizio	2024	2025	% sul totale
Donne	66	68	76%
Uomini	21	21	24%
Totale	87	89	100%

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

Area	Donne	Uomini	Totale 2024	Donne	Uomini	Totale 2025
Dirigenti	1	1	2	1	1	2
Funzionari ed EQ	15	5	20	16	4	20
Istruttori	34	9	43	37	11	48
Operatori esperti	14	5	19	12	4	16
Operatori	2	1	3	2	1	3
Totale	**66**	**21**	**87**	**68**	**21**	**89**

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

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

Malattia	Infortunio	Congedo parentale	Altre cause	Totale
876	0	126	639	1641

Le assenze per “altre cause” sono riconducibili ai permessi concessi ai sensi della Legge 104/1992 e ai congedi straordinari ai sensi del D.Lgs. 151/2001 (di cui, nel 2025, ne hanno fruito 18 dipendenti), ad aspettativa non retribuita, a congedo per malattia del figlio nella fascia 0-3 anni, a congedo matrimoniale, a sciopero.

Con specifico riferimento all’istituto del congedo parentale disciplinato dal Testo Unico a sostegno della maternità e della paternità (D.Lgs. n. 151/2001), la sua fruizione nel 2025 nella Camera di commercio di Bergamo è stata, in giorni, la seguente:

Congedo parentale (espresso in giorni lavorativi)	al 100%	all'80%	al 30%	non retribuito
Donne	46	37	32	0
Uomini	7	0	4	0
Totale	**53**	**37**	**36**	**0**

Inoltre, dal 2012 è costituito presso l’Ente il Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni – CUG -in applicazione dell’art. 57 del D.Lgs. 165/2001 come modificato dall’art. 21 della L.182/2010, la cui composizione è stata rinnovata nel 2025 per il mandato 2025-2029.

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. Da ultimo il Comitato è nominato dalla Giunta Camerale nell’ottobre 2025 e rimarrà in carica fino a ottobre 2028. Ad oggi è costituito da 14 componenti.

Gli obiettivi per le pari opportunità

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

Obiettivo 1: parità e pari opportunità

Il tema delle pari opportunità, con particolare riguardo alla conciliazione tra lavoro e vita professionale e personale ed alla condivisione dei carichi di cura tra uomini e donne, è sempre attuale nel quadro dell'organizzazione dell'Ente: si conferma infatti il carattere generalizzato dell'esistenza di situazioni che possono interferire anche in modo significativo nell'organizzazione della vita quotidiana delle persone che si trovano ad assumere funzioni di cura e di supporto nei confronti dei propri familiari.
È costante quindi l'attenzione alla necessità di armonizzare i tempi di vita personale, familiare e lavorativa attraverso varie forme di flessibilità, con l'obiettivo di contemperare le necessità di funzionalità dell'Amministrazione con le esigenze delle persone.
Il lavoro agile, acquisito da tempo quale importante modalità organizzativa e gestionale, continuerà ad essere attuato nel quadro delle disposizioni normative e contrattuali e delle linee guida della Camera.
In tema di valorizzazione delle risorse umane e di sviluppo delle competenze, sarà programmata la formazione necessaria a consentire un aggiornamento continuo e uno sviluppo della cultura legata alle competenze trasversali (c.d. *soft skills*) e delle competenze digitali, che dovranno essere comuni a tutta l'organizzazione, sia per consentire alle persone di operare in modo efficace in contesti complessi e caratterizzati da trasformazioni continue, sia per sviluppare un approccio trasversale all'interno dell'Ente.
La tutela delle pari opportunità e dell'equilibrio di genere viene garantita anche con riferimento alle nuove assunzioni all'interno della Camera, nel rispetto delle disposizioni di legge e nello specifico da quanto previsto dal D.P.R. n. 487 del 09 maggio 1994 come modificato dal D.P.R. n. 82 del 16 giugno 2023.
In attuazione delle disposizioni del contratto collettivo di comparto e come disciplinato nel Contratto integrativo del personale non dirigente, lo strumento del welfare integrativo particolare riguardo a iniziative di supporto all'istruzione e promozione del merito dei figli, di erogazione di prestiti a favore dei dipendenti, di contributi a sostegno delle rette dei nidi d'infanzia e di rimborso di spese per iniziative sociali e culturali o di spese sanitarie.

Iniziative previste:

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

Obiettivo 2: benessere organizzativo

Il benessere organizzativo rappresenta la sintesi di una molteplicità di fattori e 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 dell'attività svolta, 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 rendere più fluida la circolazione delle informazioni ed una gestione collaborativa e partecipativa che rafforzi la motivazione e il senso di appartenenza all'organizzazione.

<u>Iniziative previste:</u>

- sviluppo e implementazione continui della intranet camerale
- attuazione e costante aggiornamento della regolamentazione e degli strumenti di welfare integrativo
- valutazione di ulteriori convenzioni e accordi per ampliare l'offerta di servizi welfare
- confronto e raccordo con le organizzazioni sindacali sulle tematiche legate al benessere organizzativo

- valorizzazione di buone pratiche e di soluzioni organizzative innovative per migliorare il clima interno, il benessere organizzativo e il senso di appartenenza
- realizzazione dell'indagine sul benessere organizzativo
- ampliamento delle dotazioni della sala *break*
- monitoraggio della possibilità di attivare una convenzione nido
- monitoraggio dell'utilizzo e della necessità del part time.

Obiettivo 3: contrasto delle discriminazioni

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

Iniziative previste:

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

3.4 Performance individuale

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

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

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

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

Cruscotto del Segretario Generale

1. SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
1.1 Attrattività del territorio					
Azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale	Progetto: Turismo	100%	97%	100%	Scheda progetto
	Progetto: Made Film Festival 2026	100%	93%	100%	Scheda progetto
Partecipare alla governance territoriale in maniera attiva	Progetto: "Gestione Tavolo BERGAMO 2030"	100%	100%	100%	Scheda progetto
1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa					
Rafforzare le competenze delle imprese in tema di valutazione finanziaria e prevenzione della crisi d'impresa	Progetto: Competitività delle imprese: strumenti e servizi per l'accesso alla finanza	-	-	100%	Scheda progetto
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
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025 o ultimo risultato disponibile**	**Risultato atteso 2026**	**Fonte del dato**
2.1 Processi interni					
Gestire i tempi medi di pagamento delle fatture passive	Tempo medio intercorrente tra la data di disponibilità del visto di conformità/atto di liquidazione e la sottoscrizione dell'atto di liquidazione	≤10 gg	1,55	≤10 gg	CON 2.0
Applicare l'I.A. per l'efficienza dei processi	Progetto: Introduzione dell'I.A. nel sito camerale nell'ambito dell'iniziativa "Camera del Futuro" di Infocamere	-	-	100%	Scheda progetto
2.2 Comunicazione e informazione economica					
Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera	Progetto: Personalizzazione del CRM	-	-	100%	CON 2.0
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025 o ultimo risultato disponibile**	**Risultato atteso 2026**	**Fonte del dato**
3.1 Sviluppo delle professionalità e dell'organizzazione					
Valorizzare le professionalità interne	% di dipendenti assegnati che hanno partecipato ad attività formative per almeno 40h/anno	70%	53%	70%	Report formazione
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del Bilancio di sostenibilità 2025	100%	100%	100%	Scheda progetto
	ECONOMICO-FINANZIARIA				
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
4.1 Gestione economica e patrimoniale					
Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Valutazioni circa la fattibilità di iniziative di riqualificazione dei piani interrato, terra e ammezzato del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	-	-	30/11/2026	Balanced scorecard

Cruscotto del Dirigente

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
1.5 Semplificazione, tutela e legalità					
Implementare le attività dello Sportello Unico per le Attività Produttive SUAP camerale	SUAP camerale: estensione dei convenzionamenti con i Comuni per la gestione delle pratiche di competenza	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
Migliorare il processo sanzionatorio	Revisione dei criteri di quantificazione degli importi delle ordinanze	-	-	31/07/2026	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 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
2.1 Processi interni					
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Posizioni da verificare ai fini delle cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese ai sensi dell'art. 2490 cc	99	252	100	Elaborazioni su dati
	Posizioni da verificare ai fini delle cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese ai sensi del DPR 247/2004	700	600	500	Elaborazioni su dati
	Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno entro 5 gg dal loro ricevimento	superiore alla media nazionale	86,96%	superiore alla media nazionale	Cruscotto Tempi di lavorazione
Applicare l'I.A. per l'efficienza dei processi	Progetto: Introduzione dell'I.A. nel sito camerale nell'ambito dell'iniziativa "Camera del Futuro" di Infocamere	-	-	100%	Scheda progetto
Gestire i tempi medi di pagamento delle fatture passive	Tempo medio intercorrente tra la data di disponibilità del visto di conformità/atto di liquidazione e la sottoscrizione dell'atto di liquidazione	≤10 gg	3,33	≤10 gg	CON 2.0
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato atteso 2026**	**Fonte del dato**
3.1 Sviluppo delle professionalità e dell'organizzazione					
Valorizzare le professionalità interne	% di dipendenti assegnati che hanno partecipato ad attività formative per almeno 40h/anno	70%	67%	70%	Report formazione
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del Bilancio di sostenibilità 2025	100%	100%	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. Pertanto, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza/sezione Anticorruzione e trasparenza (P.T.P.C.T.) del PIAO non è un documento di studio o di indagine ma uno strumento per l’individuazione di misure concrete da realizzare con certezza e da vigilare quanto ad effettiva applicazione e quanto ad efficacia preventiva della corruzione; infatti, il P.T.P.C.T. è uno strumento recante misure di prevenzione aventi contenuto organizzativo che individua le misure che riguardano tanto l’imparzialità oggettiva, volta ad assicurare le condizioni organizzative che consentono scelte imparziali, quanto l’imparzialità soggettiva del funzionario per ridurre i casi di ascolto privilegiato di interessi particolari in conflitto con l’interesse generale.

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

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

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

Le principali misure già adottate con funzione di prevenzione

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

- Regolamento di organizzazione (delibera della Giunta camerale n. 113/2019);
- Regolamento per la disciplina del rapporto di lavoro a tempo parziale (delibera della Giunta camerale n.119/2015);
- Regolamento per la disciplina del lavoro agile (delibera della Giunta camerale n. 18/2023)
- Regolamento sulle modalità di acquisizione e sviluppo delle risorse umane (delibera della Giunta camerale n. 87/2023)
- Regolamento di disciplina delle procedure per il conferimento degli incarichi di prestazioni d'opera intellettuale (consulenze) (delibera della Giunta camerale n. 51/2008);
- Regolamento del la disciplina degli incarichi extra istituzionali del personale dipendente della Camera di Commercio di Bergamo (delibere della Giunta camerale n. 95 e n. 137/2015);
- Regolamento sui criteri e modalità per la concessione di contributi, sussidi e ausili finanziari e per

l'attribuzione di vantaggi economici in conformità con l'art. 12 Legge n. 241/1990 (delibera della Giunta camerale n. 139/2018);
- Regolamento dell'ente per l'esercizio del diritto di accesso documentale e del diritto di accesso civico e generalizzato ai documenti, informazioni e dati detenuti dalla Camera di Commercio (delibera del Consiglio camerale n.7C/2018);
- Regolamento per l'acquisizione di Lavori, servizi e forniture in affidamento diretto (delibera della Giunta camerale n. 95/2024);
- Regolamento per le sponsorizzazioni a beneficio della Camera di Commercio di Bergamo (delibera del Consiglio camerale n.9C/2020).

Le principali misure già adottate con funzione di prevenzione

Gli strumenti di ascolto sono attualmente i seguenti:

- contatto costante con i principali *stakeholder* assicurato dalla presenza, negli Organi di governo e di indirizzo politico della Camera di Commercio, dei rappresentanti sul territorio di tutte le categorie economiche oltre che delle Organizzazioni sindacali e dei Consumatori;
- costante dialogo con gli stakeholder, avviato da tempo anche grazie al coordinamento e partecipazione attiva al Tavolo Bergamo 2030, teso alla costante armonizzazione e alla sintesi delle politiche di sistema in un quadro di *governance* condivisa;
- 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 secondo gli standard della Global Reporting Initiative (GRI) con un focus dedicato agli impatti, quale strumento di presentazione e rendicontazione agli stakeholder di propri valori, obiettivi e attività finalizzate a creare sviluppo e a promuovere la crescita sostenibile del territorio.

Le azioni previste

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

a) Controlli a campione

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

b) Controlli su segnalazione

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

c) Controlli indipendenti

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

d) Informatizzazione dei processi

L'automazione informatica delle attività, precedentemente svolte secondo procedure che prevedono l'intervento diretto delle persone, consente anche un innalzamento qualitativo e/o quantitativo delle attività, garantendo degli standard di sicurezza ulteriori. Si evidenzia come già una parte considerevole delle attività, di competenza camerale, è gestita attraverso procedure automatizzate. Il Registro delle imprese, nelle sue varie articolazioni, la cui tenuta e cura rientra tra la più rilevante delle funzioni svolte dalla Camera di Commercio, costituisce un importante strumento di trasparenza e tutela degli operatori economici. Infatti essendo quasi completamente informatizzato, è garanzia di maggior chiarezza per la gestione delle complesse procedure amministrative legate alla vita delle imprese. Anche la procedura di accettazione telematica delle richieste di contributo, assicura la massima trasparenza nella fase delicata del ricevimento delle domande, per le quali è previsto solitamente un termine perentorio di presentazione. Inoltre è a regime, la gestione informatica del protocollo e del flusso documentale attraverso l'applicativo di Infocamere "GEDOC", in entrata e in uscita, già avviata nel secondo semestre 2016. Analogamente dicasi per i documenti per l'estero la cui procedura è ormai pressoché completamente informatizzata. A partire dal 2026 il Registro Elettronico Nazionale per la Tracciabilità dei Rifiuti (RENTRI) sarà pienamente operativo per la vidimazione dei registri ambientali. Il processo di digitalizzazione, avviato nel 2025, determinerà la graduale sostituzione dei formulari e dei registri cartacei. Il nuovo sistema ha l'obiettivo di garantire una maggiore sicurezza e trasparenza, visto che i dati inseriti non potranno più essere modificati, prevedendo così la digitalizzazione, in maniera graduale, dei documenti relativi alla movimentazione e al trasporto dei rifiuti.

e) Vari livelli gerarchici nei procedimenti amministrativi

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

f) Monitoraggio dei tempi e standard procedurali

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

g) Atti di indirizzo e regolamentazione

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

h) Attività di formazione

La Camera di Commercio ha previsto l'aggiornamento continuo di tutto il personale sui principali temi della trasparenza e della prevenzione della corruzione. A fianco della formazione generica sarà prevista una formazione a livello specifico per la prevenzione dei comportamenti corruttivi in relazione al ruolo svolto nell'amministrazione. Inoltre si continuerà la formazione relativa al codice di comportamento dei dipendenti, al fine di aumentare la consapevolezza interna e prevenire comportamenti difformi 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, i cui obblighi si estendono, per quanto compatibili, ai componenti degli Organi di cui all'art. 9 della Legge 580/1993 e s.m.i., ovvero Consiglio, Giunta, Presidente e Collegio dei revisori.

j) Codice di comportamento dei dipendenti

In particolare la Camera di Commercio, in attuazione dell'art. 54 del D.Lgs. 165/2001, ed in applicazione delle regole contenute nel D.P.R. n. 62/2013, ha aggiornato, con delibera di Giunta n. 104/2023, il proprio Codice

di comportamento dei dipendenti pubblicato, sia sul sito istituzionale dell'Ente nella sezione Amministrazione Trasparente sia nella intranet camerale.

k) Trasparenza

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

l) Rotazione

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

m) Incarichi di consulenza e di collaborazione.

Per quanto attiene la nomina relativa agli incarichi di consulenza e collaborazione si sottolinea che è stata predisposta ed utilizzata apposita dichiarazione, relativamente all'inconferibilità e incompatibilità che i soggetti esterni devono compilare e firmare. Non si procede al pagamento dell'incarico in assenza delle suddette dichiarazioni e della correlata documentazione.
Inoltre, al fine dell'applicazione dell'art. 53, c. 16-ter, del D.Lgs 165/2001 e relativo all'attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (*pantouflage* o *revolving doors*), nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti, anche mediante procedura negoziata, tra i requisiti generali di partecipazione a pena di esclusione, è stata inserita apposita dichiarazione che l'impresa non ha concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e, comunque, non ha attribuito incarichi ad ex dipendenti dell'ente che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle PA, nel triennio successivo alla cessazione del rapporto.

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

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

o) Segnalazione di illeciti (*whistleblower*)

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

La trasparenza

La trasparenza costituisce la misura cardine dell'intero impianto di prevenzione della corruzione delineato dal legislatore all'interno della Legge 190/2012, in forza del dettato dell'art. 1 del D.Lgs. 33/2013 e s.m.i. : "La

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

Il sito web è il mezzo primario di comunicazione, il più accessibile, attraverso il quale l'amministrazione garantisce un'informazione trasparente e costante sul proprio operato, promuovere e consente l'accesso ai propri servizi, promuove nuove relazioni con i cittadini, con le imprese, con le altre PA, pubblicizza e consente l'accesso ai propri servizi, consolida la propria immagine istituzionale. Per questo la Camera di commercio ha da tempo realizzato un sito internet istituzionale (http://www.bg.camcom.it/), costantemente aggiornato e contenente le pubblicazioni obbligatorie previste dal D.Lgs. n. 33/2013 e s.m.i. nella sezione "Amministrazione Trasparente". Le pubblicazioni sono 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. Le tecnologie utilizzate assicurano una ampia portabilità, accessibilità e fruibilità dei contenuti anche su differenti dispositivi mobili.

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 camerali in modalità "on-line".

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.

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

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

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

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

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

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

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

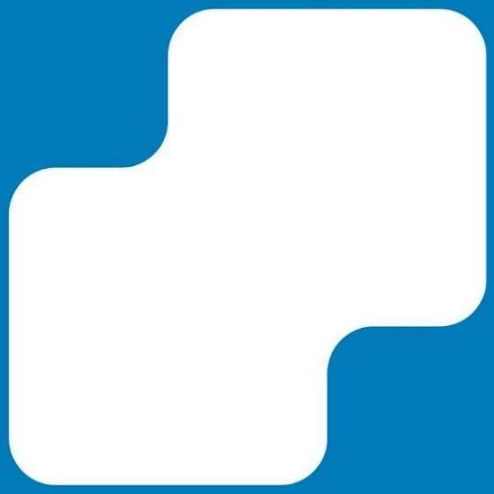
il diritto di accesso possa essere esercitato da chiunque.

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

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

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

4. Interventi organizzativi a supporto



4.1. Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa

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

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

Lo sviluppo di un approccio efficace troverà il proprio nodo centrale nella gestione coordinata delle varie fasi del *ciclo della performance*, che prende le mosse dalla pianificazione strategica, dalla programmazione operativa nonché dalla programmazione finanziaria.

Prosegue la ricerca della massima integrazione possibile tra le varie fasi del ciclo, in particolare tra la definizione degli obiettivi strategici ed operativi e l'assegnazione degli obiettivi individuali e di gruppo e tra il monitoraggio in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi.

La misurazione e valutazione della performance, anche attraverso una sempre maggiore qualificazione dei KPI, verrà attuata al fine di rendere il sistema degli indicatori maggiormente focalizzato sul rappresentare le dimensioni core dell'agire della Camera – nel rispetto delle dimensioni legate a input (dotazione di risorse umane, finanziarie, strumentali ecc.), output (servizi erogati) e *outcome* (risultati interni ed esterni nel lungo periodo) – e nel renderle leggibili da parte degli stakeholder, in sinergia con il progetto di realizzazione del bilancio di sostenibilità della Camera, sempre più finalizzato alla misurazione e rendicontazioni degli impatti.

I fattori che guidano l'evoluzione del modello organizzativo sono inoltre definiti in stretta correlazione con lo sviluppo delle competenze del personale. La formazione è confermata quale strumento fondamentale per accrescere l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa dell'Ente garantendo e implementando la performance sia organizzativa sia individuale. Il quadro di riferimento è delineato all'obiettivo strategico legato all'apprendimento continuo e alla crescita dell'organizzazione individuato nella Relazione Previsionale e Programmatica 2026: "Sviluppo delle professionalità e dell'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.

Il lavoro agile è disciplinato da un apposito Regolamento, approvato dalla Giunta con la delibera n. 18/2023.
Il personale in lavoro agile alterna presenza in ufficio e *smart working*, utilizzando strumenti di lavoro - PC portatile e di collegamenti telematici (VDI - Virtual Desktop Interface) che rendono possibile lavorare in modo funzionale nei due ambienti. Nel corso del 2025 n. 44 dipendenti hanno svolto la prestazione lavorativa anche in modalità agile.

	2024	**2025**
N. dipendenti al 31.12	87	89
N. dipendenti che hanno svolto attività in modalità agile	43	44
N. di giornate complessive svolte in modalità agile	2.390	2.152
N. giornate in lavoro agile svolte in media a settimana per dipendente	1,2	1,1
N. dipendenti in lavoro agile al 31.12	43	41

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

Tecnologia in tema di lavoro agile	**2024**	**2025**
N. PC messi a disposizione per lavoro agile	43	44
N. dipendenti in lavoro agile che hanno utilizzato PC propri	0	0
N. VPN attivate	16	16
N. VDI attivate	45	45
N. Voip-Tvox	41	39

Finalità del lavoro agile

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

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

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

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

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

Fattori abilitanti

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

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

Accordo individuale - Il lavoro agile è applicato sulla base di un accordo individuale recante tutti gli elementi essenziali utili alla sua applicazione: la durata dell’accordo stesso, le modalità di svolgimento della prestazione - con indicazione delle giornate da svolgere in sede e da remoto nel rispetto del principio della prevalenza della prestazione in presenza e di un’alternanza tra lavoro agile e lavoro in ufficio che garantisca periodicità e frequenza funzionali alle esigenze organizzative dell’unità di appartenenza e compatibile con la natura e la durata della prestazione -, gli obiettivi da raggiungere, le modalità e le ipotesi di recesso, l’indicazione delle fasce di contattabilità, reperibilità e disconnessione, i tempi di riposo, le modalità direttive e di controllo, le attrezzature informatiche utilizzate, gli indicatori di monitoraggio e misurazione della prestazione. Come disposto nel Regolamento per la disciplina del lavoro agile, per i lavoratori che si trovino in situazioni di particolari e/o temporanee necessità è prevista la possibilità di valutare un diverso numero di massimo di giornate settimanali e/o mensili. È possibile inoltre, in caso di particolari e/o temporanee esigenze organizzative o di natura personale del dipendente, che le giornate in lavoro agile siano svolte anche consecutivamente, previo accordo con il dirigente/responsabile e fatto salvo il limite mensile stabilito.

Formazione - Nell’ambito del Piano formativo annuale 2026, 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:

- soft *skills* per lo sviluppo delle relazioni tra funzioni dell'ente attraverso interventi di coaching dedicati;
- cyber security per l’acquisizione di consapevolezza e competenze rispetto ai rischi della sfera digitale;
- 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 gli strumenti tecnologici e informatici per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile, quali 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 le

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 2026 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 - Nell'ambito degli accordi individuali di lavoro agile, di cui all'art. 18, c. 1, della Legge 22 maggio 2017, n. 81, in conformità con quanto disposto dalla regolamentazione interna, in particolare nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, vengono definiti:

- gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
- le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione;
- le modalità e i criteri di misurazione e valutazione della prestazione stessa, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in modalità agile.

Gli specifici obiettivi fanno riferimento ai criteri di efficienza, efficacia e qualità dei servizi, definiti nell'ambito della programmazione annuale. I dirigenti/responsabili monitorano costantemente i risultati conseguiti in termini di obiettivi raggiunti nel periodo considerato e/o valutano la produttività e l'efficienza, l'efficacia e l'economicità delle attività svolte dai collaboratori in lavoro agile.

4.3. Semplificazione, digitalizzazione e accessibilità

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

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

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

Per la Camera di Bergamo la semplificazione, unita all'innovazione dei processi, rappresenta una delle prospettive della Balanced Scorecard, e, con riferimento alle procedure interne, è principalmente ricondotta all'obiettivo strategico "Processi interni", la cui declinazione per l'anno 2026, completa dei relativi indicatori e target sia strategici sia operativi, è contenuta nella sezione 3.2 Performance operativa del presente documento, cui si rinvia. Si segnala, in particolare in tema di intelligenza artificiale, il Progetto di introduzione dell'I.A. nel sito camerale nell'ambito dell'iniziativa "Camera del Futuro" di Infocamere. Nell'ottica di semplificazione amministrativa si pone anche l'utilizzo delle tecnologie digitali per lo svolgimento dell'attività lavorativa, al fine di perseguire con maggior efficacia, efficienza ed economicità le finalità istituzionali dell'Ente. A tal fine, viene messa a disposizione dei dipendenti un'idonea strumentazione informatica, viene favorito l'utilizzo della Rete Informatica e Telematica, con particolare riferimento all'uso di internet, della posta elettronica e del Sistema di telefonia fissa e mobile, promuovendone un corretto utilizzo[4].

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

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

4.4. Fabbisogno del personale e di formazione

Rilevazione del fabbisogno di personale

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

La programmazione del fabbisogno, aggiornata annualmente, è lo 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 Ministero per lo Sviluppo Economico (ora MiMit) per la Camera di Bergamo con Decreto del 16.2.2018, era strutturata come segue:

Categoria	Dirigenti	D3	D1	C1	B3	B1	A	Totale
n. unità	3	5	12	44	21	10	3	98

La dotazione organica è stata successivamente rivista e aggiornata al fine di garantire l'assolvimento efficiente di tutte le funzioni previste[5].
L'attuale programmazione del fabbisogno conferma la dotazione in essere, valutata coerente con i fabbisogni reali e in grado 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 programmatori.

Area	Dotazione organica Fabbisogno 2025-2027	Personale in servizio al 31.12.2025	Dotazione organica Fabbisogno 2026-2028	Differenza tra personale in servizio e DO Fabbisogno 2026-2028
Dirigenti	3	2	3	**-1**
Funzionari ed EQ	21	20	21	**-1**
Istruttori	49	48	49	**-1**
Operatori esperti	22(*)	16	22(**)	**-6**
Operatori	3	3	3	**0**
Totale	98	89	98	**-9**

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

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

Sulla base della pianificazione del fabbisogno di personale 2025-2027 e della conseguente programmazione annuale, la Camera di commercio di Bergamo lo scorso anno ha assunto sei unità di personale, di cui due nell'Area degli Istruttori -due nel profilo professionale 'Istruttore servizi promozionali per l'impresa e il territorio' e tre nel profilo 'Istruttore servizi anagrafici e di regolazione del mercato'- e una nell'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, profilo professionale 'Funzionario servizi promozionali per l'impresa e il territorio'. E' inoltre avvenuto il passaggio di tre unità di personale dall'Area degli Operatori esperti all'Area degli Istruttori a seguito della procedura per la progressione verticale in deroga ex art. 13 c. 6 del CCNL 16.11.2022.

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

Tipologia	INDICATORI				CLUSTER	
	Titolo	U.M.	Valore	Δ vs media nazionale	Media nazionale	Media regionale
Struttura	Consistenza del personale	fte	89,58	-1,69	91,27	125,18
Struttura	Numero di dirigenti ogni 10.000 imprese	N.	0,17	-0,04	0,21	0,21
Struttura	Dimensionamento del personale rispetto al bacino di imprese	fte	0,83	-0,04	0,87	0,83
Struttura	Numero medio di unità di elevate qualificazioni (EQ) per dirigenti	N.	3,00	0,09	2,91	3,04
Salute economica	Costo medio del personale dipendente	€	52.553,20	-2.153,45	59.134,47	56.671,23
Salute economica	Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti	%	27,79%	-5,54%	33,33%	23,02%

Nel 2026 il regime delle assunzioni per le Camere di commercio, superate le disposizioni di cui all'art. 3, commi 9 e 9-bis, del D.Lgs. 219/2016, vede l'applicazione dell'art. 14, comma 5, del D.L. n. 95/2012 (convertito nella Legge n. 135/2012) che prevede, senza scadenza, la possibilità di procedere a nuove assunzioni nel limite della spesa per cessazioni dell'anno precedente. Tale spesa va necessariamente integrata con la spesa recuperabile dai c.d. 'resti assunzionali': la possibilità del recupero dei resti corrisponde, infatti, a un principio generale desumibile dai pareri resi dalla Corte dei Conti in riferimento a previsioni dal contenuto del tutto analogo, in particolare, Sez. Riunite 52/2010, Sez. Lombardia 167/2011 e Sez. Autonomie 25/2017.

A fronte dell'analisi condotta sulla generalità dell'ente emergono una serie di fabbisogni attuali e potenziali. È presente l'esigenza di acquisire, prioritariamente, professionalità che integrino, dal punto di vista sia quantitativo sia qualitativo, il turnover verificatosi negli ultimi mesi del 2025 e quello previsto nel 2026, assicurando una adeguata presenza di competenze all'interno dell'Ente. Emerge, in tal senso, un fabbisogno in relazione alla gestione delle attività promozionali e certificative per l'estero e di quelle legate al ciclo della performance e delle partecipazioni, oltre che al presidio delle attività che fanno capo alla Camera arbitrale e al servizio di mediazione. Si configura in prospettiva l'esigenza di rafforzare le attività di anagrafe economica e di regolazione del mercato, di creare un riferimento dedicato alla digitalizzazione dei processi interni, oltre a quella di dotare l'Ente della terza figura dirigenziale.
Dal quadro sopra riportato, al fine di garantire le condizioni ottimali per il pieno raggiungimento degli obiettivi di *performance*, appare necessario intervenire sugli uffici interessati assicurando adeguate risorse inquadrate sia nell'Area degli Istruttori sia nell'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, a garanzia dell'efficiente svolgimento di tutti i compiti istituzionali assegnati.
L'inserimento delle nuove risorse sarà accompagnato dalle necessarie riflessioni in termini di riorganizzazione interna alle unità interessate e di revisione dei processi.

Al fine di valorizzare l'esperienza e la professionalità maturate e nel quadro delle disposizioni contenute nell'ipotesi di Contratto Collettivo Nazionale del comparto Funzioni locali 2022-2024 la cui sottoscrizione definitiva è attesa per i primi mesi del 2026, la Camera di commercio di Bergamo intende inoltre avvalersi della possibilità di attivare la procedura transitoria di cui all'art. 13 c. 6 del CCNL 2019-2021 finalizzata alla progressione tra le aree. Il termine per l'effettuazione di tali progressioni è fissato al 31 dicembre 2025 dal CCNL oggi vigente; tuttavia, l'art. 12 dell'ipotesi di CCNL 2022-2024 siglata il 3 novembre 2025 ne prevede la proroga al 30 dicembre 2026. La procedura si svolgerà nel rispetto delle condizioni finanziarie e dei limiti assunzionali vigenti, che prevedono l'utilizzo a tal fine dello 0,55% del monte salari 2018.

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

Il reclutamento è previsto secondo le priorità e le tempistiche meglio rispondenti alla necessità di assicurare la funzionalità degli uffici e resta subordinato sia alla disponibilità finanziaria, sia all'emersione di ulteriori diverse

esigenze anche a seguito di cessazioni oggi non previste o della mancata formalizzazione di quelle potenziali.

Di seguito le cessazioni intervenute nel corso del 2025, di cui due per pensionamento, quelle programmate -per dimissioni volontarie e per pensionamento- nei primi mesi del 2026 e quelle al momento solo potenziali riferite al 2026 e al 2027.

Anno	N. unità di personale
2025	1 area Funzionari ed EQ 3 area Istruttori
2026	3 area Funzionari ed EQ 1 area Istruttori 1 area Operatori esperti *1 area Operatori (potenziale)*
2027	*1 area Istruttori (potenziale)* *1 area Operatori esperti (potenziale)*

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

A seguire sono indicati i risparmi da cessazioni utilizzabili nell'anno 2026 e quelli potenzialmente disponibili nel 2027 e nel 2028.

Anno	Risparmi di spesa da cessazioni
2026	€ 168.291,76 di cui: € 135.588,26 risparmi da cessazioni del 2025 € 32.703,50 risparmi anno precedente non utilizzati nel 2025
2027	€ 169.980,87 risparmi da cessazioni del 2026 *€ 28.115,57 risparmi da cessazioni del 2026 (cessazioni potenziali)*
2028	€ 66.044,97 (cessazioni potenziali)

I criteri utilizzati per il calcolo si basano su note del Dipartimento Funzione Pubblica (n. 46078/2010 e 11786/2011), circolari della Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome (n. 10/133 del 2010) e soprattutto pareri e delibere delle varie sezioni della Corte dei Conti (in particolare n. 18/2012 Sezione Regionale di controllo Emilia-Romagna e da ultimo 71/2017 della Sezione Regionale di controllo Lombardia).

Nel calcolo si è proceduto rendendo omogenei il metodo di calcolo della spesa per cessazioni e quello della spesa per assunzioni (delibera 18/2012 Corte Conti e note della Funzione Pubblica) e tenendo conto che la spesa della singola cessazione è da riferire all'intera annualità, a prescindere dalla data di cessazione dal servizio e dalla spesa effettiva sostenuta (note della Funzione Pubblica e delibera 71/2017 Corte dei Conti).

Come previsto dall'art. 1 commi 126-127 della L.207/2024, per le procedure di mobilità attivate successivamente all'entrata in vigore della stessa, le cessazioni per mobilità possono essere calcolate sempre come risparmio utile per definire l'ammontare delle disponibilità finanziarie da destinare alle assunzioni; allo stesso modo agli oneri derivanti dall'acquisizione di personale all'esito dei processi di mobilità si provvede sempre nei limiti delle facoltà assunzionali disponibili a legislazione vigente.

Per quanto riguarda l'attivazione delle procedure finalizzate alla progressione tra le aree ex art. 13 c. 6 CCNL 16.11.2022, le risorse disponibili nel 2026, da imputare allo 0,55% del monte salari 2018, sono le seguenti:

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

Descrizione	Importo
Monte salari 2018	€ 15.449,86
Utilizzo monte salari 2018 nel 2024 per n. 2 progressioni dall'Area degli Istruttori all'Area dei Funzionari ed EQ	€ 4.240,70
Utilizzo monte salari 2018 nel 2025 per n. 3 progressioni dall'Area degli Operatori esperti all'Area degli Istruttori	€ 8.192,76
Risorse disponibili nel 2026	€ 3.016,40

In funzione dei dati sopra riportati, nel rispetto e nei limiti del quadro normativo vigente, sulla base del *turn over* effettivo, delle esigenze come definite in coerenza con gli impegni riportati nei documenti programmatici approvati e della dotazione organica, il fabbisogno di personale 2026-2028 è definito come segue:

Anno	N. unità di personale
2026	2 area Funzionari ed EQ 1 area Istruttori
2027	1 area Funzionari 1 area Istruttori *oltre a ulteriori unità da definire in ragione delle cessazioni anche potenziali o non previste*
2028	*da definire in ragione delle cessazioni oggi solo potenziali o non previste*

Per la copertura di tale fabbisogno, si prevede, nell'anno 2026, di avviare le procedure per acquisire dall'esterno n. 1 unità di personale nell'area dei Funzionari e dell'EQ, profilo professionale 'Funzionario servizi anagrafici e di regolazione del mercato', da destinare all'Ufficio camera arbitrale e servizio di conciliazione, e n. 1 unità di personale nell'area degli Istruttori, profilo professionale 'Istruttore servizi promozionali per l'impresa e il territorio' da destinare all'ufficio Promozione e certificazione estera, con riserva di valutare in itinere sia ulteriori diverse esigenze, sia l'ampliamento dei posti da ricoprire a seguito di cessazioni oggi non previste, in coerenza con la dotazione organica sopra riportata, se le condizioni finanziarie relative ai limiti della spesa consentita dalle cessazioni nel corso dei singoli anni lo permetteranno.

Si prevede inoltre lo svolgimento della procedura selettiva finalizzata alla progressione tra le aree in regime transitorio di cui all'art. 13 c. 6 del CCNL 16.11.2022, riservata al personale della Camera di commercio di Bergamo, per n. 1 posto nell'area dei Funzionari ed EQ, profilo professionale 'Funzionario servizi di supporto', da destinare al Servizio risorse umane, performance e partecipazioni.

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

- alla verifica, tramite comunicazione al Dipartimento della Funzione Pubblica ed ai Centri Regionali e Provinciali per l'Impiego della categoria e del profilo professionale da ricoprire, della possibilità di ricollocare eventuale personale in disponibilità da altre amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'art. 34-bis del D.Lgs. 165/2001;
- all'eventuale attivazione delle procedure di mobilità volontaria di cui al c. 1 dell'art. 30 del D.Lgs. 165/2001 e s.m.i.;
- all'eventuale scorrimento delle graduatorie proprie o di altre amministrazioni pubbliche;
- in caso di mancata copertura dei posti vacanti con le procedure di cui sopra, all'avvio delle procedure concorsuali.

Il D.L. n. 25/2025 (cd. Decreto P.A. 2025), recante disposizioni in materia di reclutamento, organizzazione e funzionamento delle pubbliche amministrazioni e convertito dalla Legge n. 69/2025, ha ulteriormente modificato l'art. 30, comma 2-bis, del D.Lgs. n. 165/2001. A decorrere dal 2026, è confermato per le PA, comprese le Camere di commercio, l'obbligo di destinare alla mobilità volontaria una percentuale non inferiore al 15% delle capacità assunzionali. Tuttavia, tale percentuale, da calcolarsi sulle facoltà assunzionali impegnate nell'esercizio finanziario, è applicabile solo nel caso in cui il piano dei fabbisogni preveda un numero di assunzioni pari o superiore a 10 unità di personale, fattispecie che non si verifica nella presente programmazione.

Il medesimo D.L. n. 25/2025 ha inoltre modificato nuovamente anche l'art. 35 co. 5-ter del D.Lgs. 165/2001, stabilendo anche per le Camere di commercio, in caso di procedure concorsuali che prevedano un numero di posti messi a concorso non superiore a 20 unità, l'esclusione dal campo di applicazione della disposizione secondo cui

lo scorrimento delle graduatorie vigenti è possibile nel limite del 20% dei posti messi a concorso oppure, entro lo stesso limite, in caso di rinuncia all'assunzione, di mancato superamento del periodo di prova o di dimissioni del dipendente intervenute entro sei mesi dall'assunzione. Presso l'Ente sono vigenti tre graduatorie, approvate con le determinazioni del Segretario Generale nn. 109/2025 e 256/2025, che presentano due idonei nell'Area degli Istruttori, profili professionali 'Istruttore servizi promozionali per l'impresa e il territorio' e 'Istruttore servizi anagrafici e di regolazione del mercato', e due idonei nell'Area dei Funzionari ed EQ, profilo professionale 'Funzionario servizi promozionali per l'impresa e il territorio'.

Questa Camera non intende avvalersi della possibilità di operare il trattenimento in servizio ex art. 1, comma 165, della Legge 30 dicembre 2024, n. 207, possibile per le Camere di commercio ai sensi dell'art. 13 bis, comma 7, del D.L. n. 25/2025 per non meno di una unità, a valere sulle facoltà assunzionali previste.

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

Per quanto riguarda la progressione tra le aree ex 13 c. 6 del CCNL 16.11.2022, la procedura si svolgerà secondo il Regolamento per la disciplina delle progressioni verticali tra le aree adottato con Delibera di Giunta 85/2024.

L'assunzione delle unità di personale e l'effettuazione delle progressioni verticali come programmate rispettano i vincoli di bilancio e quelli derivanti dall'applicazione di norme di legge, con particolare riferimento ai vincoli normativi di cui agli articoli 6 e 6 ter del D.Lgs. 165/2001 e alle Linee guida del Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione del maggio 2018 che si riferiscono al tetto massimo di spesa potenziale calcolato in funzione della dotazione di personale di cui al decreto MiSE del 16.2.2018, pari a € 3.253.466,21.

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

	2026 (**)	**2027 (**)**	**2028 (**)**
Spesa per il personale in servizio a tempo indeterminato (*)	€ 2.822.994,48	€ 2.827.958,72	€ 2.827.958,72
Spesa per nuove assunzioni e progressioni tra le aree	€ 71.009,21	€ 68.888,86	da definire
Totale	€ 2.894.003,69	€ 2.896.847,58	da definire

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

(**) Spesa potenziale in considerazione di potenziali cessazioni

Nel corso del 2026 si conferma la previsione di tirocini di tipo curriculare, in primo luogo sulla base della convenzione in essere con l'Università degli Studi di Bergamo e con altri atenei. I tirocini potranno essere attivati con studenti o tirocinanti per l'esecuzione di progetti di interesse della Camera, a supporto delle attività degli uffici.

Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze

La formazione rappresenta un fattore abilitante fondamentale per l'accrescimento della performance organizzativa. La capacità dell'Ente di rispondere con prontezza alle sfide poste dalle trasformazioni economiche, sociali e tecnologiche dipende infatti in modo determinante dalla qualità dei modelli organizzativi adottati e, in particolare, dai contenuti, dalla coerenza e dall'aggiornamento delle competenze delle persone che operano al suo interno.
La programmazione, la realizzazione e il monitoraggio della formazione sono gestiti sulla base di una specifica procedura del Sistema Qualità dell'Ente (PRSQ n. 10).

Finalità della formazione:

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

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

Obiettivi: obiettivo generale della formazione sarà sviluppare, nel rispetto delle pari opportunità, le conoscenze, le capacità e le attitudini dei destinatari: "il sapere", il "saper fare" e il "saper essere".
Come individuato tramite un indicatore di performance, l'Ente si propone di realizzare nel 2026 oltre 400 giornate formative (circa 2.800 ore). In coerenza con la direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione e la Direttiva del 16 gennaio 2025, ai Dirigenti è stato assegnato l'obiettivo individuale, valutabile ai fini di misurazione della performance, di realizzare, salvo motivate ragioni, almeno 40 ore di formazione pro-capite per il 70% del personale dipendente nel corso del 2026.

Contenuti: il Dirigenti e i Responsabili hanno effettuato un'analisi dei fabbisogni formativi dei vari Servizi/Uffici, declinandoli anche per singolo dipendente, in coerenza con la Direttiva del Ministro per la PA del 28 novembre 2023, i Decreti del Ministro per la PA del 28 settembre 2022 e del 28 giugno 2023, gli indirizzi generali dell'Ente e l'art. 12, comma 5-bis, del D.L. n. 25/2025, sulla cui base sono stati progettati gli interventi formativi per il 2026.

Nell'analisi sono stati considerati il contesto organizzativo, le modalità di organizzazione del lavoro, i contenuti delle attività dei profili coinvolti, le competenze delle risorse umane e la loro potenziale evoluzione. Il Segretario Generale ha infine effettuato una valutazione generale, dalla quale emergono i seguenti ambiti di attività di formazione e aggiornamento, declinati secondo il *framework* degli obiettivi di sviluppo delle competenze del personale delle amministrazioni pubbliche per la transizione amministrativa, digitale ed ecologica di cui alla Direttiva del Ministro per la PA del 16 gennaio 2025.

Competenze di leadership e soft skills

Ambito	*Personale interessato*
Soft skills per lo sviluppo delle relazioni tra funzioni dell'ente; interventi di coaching dedicati.	Responsabili di servizio/ufficio e responsabili di funzione
Gestione del tempo.	Responsabili di servizio/ufficio e responsabili di funzioni

Competenze per la transizione amministrativa, digitale ed ecologica

Ambito	*Personale interessato*
Novità normative, procedure e disposizioni di gestione per i servizi istituzionali: aggiornamenti e approfondimenti.	Uffici Registro imprese, SUAP, Albi ruoli e servizi digitali, 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
Intelligenza Artificiale: applicazioni e strumenti a supporto dei processi.	Responsabili di servizio/ufficio e responsabili di funzione
Certificazioni a valere all'estero. Agevolazioni europee e programmi comunitari. Aggiornamenti normativi in tema di Aiuti di Stato. Norme, tecniche e strumenti per la gestione dei contributi alle imprese e per la gestione dei marchi. Diritto internazionale, comunitario e nazionale. Marketing internazionale, marketing territoriale.	Servizio Promozione e sviluppo economia locale
Competenze in tema di mediazione e arbitrato. Validazione delle pratiche da assegnare nell'ambito della convenzione dei trasporti. Formazione dei mediatori ARERA.	Ufficio Camera arbitrale e servizio di conciliazione
CRM. Comunicazione moderna con gli utenti. Statistica ed econometria. Aggiornamenti in tema di informazione economica.	Servizio Comunicazione, studi e informazione economica

Verbali di accertamento. PEC amministratori. Autocertificazioni e relativi controlli. Protesti.	Servizio Sportelli polifunzionali
Concorsi a premio.	Servizio Regolazione del mercato
Sistema Qualità: mantenere e migliorare il Sistema di gestione per la Qualità.	RD, Responsabili di servizio/ufficio, Responsabili Qualità di Area, Auditor
Codice dei contratti e affidamenti in house. Sistema sanzionatorio Diritto Annuale: revisione normativa delle sanzioni tributarie e ravvedimento. Normativa di riforma della riscossione. Istituti giuridici ed economici del CCNL 2022-2024. Contrattazione integrativa. Age management. Attrarre i talenti. Materia previdenziale. Bilancio di sostenibilità. Società a partecipazione pubblica.	Servizi Risorse finanziarie, Risorse strumentali e Risorse umane e gestione partecipazioni

Competenze relative a principi e valori del sistema culturale delle PA

Ambito	*Personale interessato*
Prevenzione della corruzione *(L. n. 190 del 2012) (*)*	Tutto il personale
Etica, trasparenza e integrità *(DPR n. 62 del 2013 e CCNL Funzioni Locali 2019-2021)*	Tutto il personale
Indagine sul benessere organizzativo	Componenti il Comitato Unico di Garanzia
Sicurezza sul luogo di lavoro *(D.Lgs. n. 81 del 2008)*	RLS e personale che deve rinnovare il percorso formativo
Lavoro agile *(DPR 24 giugno 2022, n. 81 e art. 67 CCNL Funzioni Locali 2019-2021)*	Personale in lavoro agile
Informazione e comunicazione dell'Amministrazione *(L. n. 150 del 2000)*	Personale dedicato alle attività di informazione e comunicazione

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

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

Metodologia: Le modalità di erogazione bilanceranno il web-learning (in particolare i *webinar*) e la formazione in aula e comprenderanno anche modalità non strutturate di apprendimento quali tutoring e focus group. L'attuazione della formazione sarà infatti orientata sempre più all'esame di casi concreti, per favorire la crescita di competenze tecniche e comportamentali calati nel contesto della Camera.
I percorsi formativi saranno organizzati direttamente dall'Ente oppure da terzi. In collaborazione con l'Azienda speciale Bergamo Sviluppo saranno effettuati i corsi di aggiornamento in tema di privacy, prevenzione della corruzione e trasparenza. Sarà assicurata la partecipazione del personale alle "Linee formative" di Unioncamere e Infocamere.
La Piattaforma "Syllabus - Nuove competenze per le Pubbliche Amministrazioni", implementata e messa a disposizione di tutte le PA dalla Funzione Pubblica nel corso del 2023, sarà ampiamente utilizzata per tutti i contenuti di interesse che saranno disponibili.
L'arricchimento professionale si completerà tramite il trasferimento e la messa a disposizione dei colleghi delle conoscenze acquisite nell'ambito delle iniziative formative. Come definito anche nel Sistema Qualità dell'Ente, l'apprendimento si realizza tramite un processo di riflessione sulle buone pratiche e l'auto-formazione: la "socializzazione" delle conoscenze acquisite nei percorsi formativi è una buona prassi da adottare e consolidare nell'ambito di ciascuna unità organizzativa.
È prevista inoltre, come da procedura Qualità, una formazione teorico-pratica, anche attraverso un percorso di affiancamento e auto-formazione, di tre mesi per il personale neo-assunto o assegnato ad altre mansioni a seguito di mobilità interna o esterna, così come percorsi di reinserimento del personale al rientro da prolungati periodi di assenza.

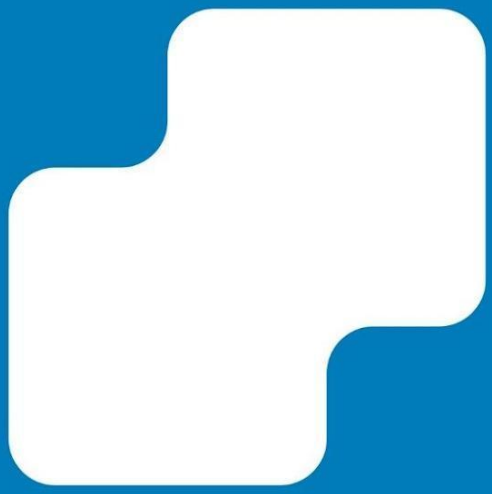
Risorse economiche: Nel bilancio di previsione 2026 le risorse destinate alle attività di formazione sono pari a €

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 monitorata la possibilità di usufruire di iniziative messe a disposizione da Unioncamere e dalle società di sistema tra cui in particolare Si.Camera e Infocamere.

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 2026 e sulla base dei risultati raggiunti, i responsabili potranno formulare, per ciascun dipendente, eventuali proposte formative finalizzate a supportare lo sviluppo di specifiche competenze/comportamenti.

Certificazione finale delle competenze: Nel quadro dell'applicazione degli istituti del vigente Contratto collettivo nazionale Funzioni Locali del 16.11.2022 e di quelli del CCNL 2022-2024 la cui sottoscrizione è attesa nei prossimi mesi, proseguirà il monitoraggio delle opportunità e delle possibili modalità di partecipazione dei dipendenti a specifiche iniziative formative che prevedano la certificazione finale delle competenze.

5. Modalità di monitoraggio



Il monitoraggio del ciclo della Performance

Le modalità di valutazione della performance organizzativa e individuale sono descritte in modo dettagliato nel 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 nella intranet, che ciascun dipendente può sottoscrivere informaticamente per presa visione. Gli obiettivi vengono successivamente comunicati a ciascuno dal proprio responsabile attraverso un colloquio.
È prevista una verifica intermedia dello stato di avanzamento di norma entro luglio, avvalendosi dei risultati elaborati dalla struttura di supporto. I risultati di tale verifica vengono comunicati attraverso la intranet e, se opportuno oppure se richiesto, attraverso un colloquio che può rappresentare anche uno strumento utile per migliorare le prestazioni.
Di norma entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di valutazione sono 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 delle azioni in tema di prevenzione della corruzione è assegnata al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), che si avvale della struttura del Sistema Qualità e dei Responsabili di 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 procedimentali, 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 l'RPCT può, 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
- iniziative di *stakeholder engagement* in occasione della predisposizione e della diffusione del bilancio di sostenibilità dell'Ente.

L'RPCT ogni anno pubblica sul sito internet nella sezione Amministrazione trasparente, una Relazione recante i

risultati dell'attività svolta, secondo lo schema predisposto dall'ANAC. Anche per il 2025, come per il passato, nella Relazione non si rileva né si registra alcun episodio di corruzione e per questo l'attuazione del Piano ha avuto effettiva realizzazione attraverso le misure di prevenzione della corruzione poste a presidio della maggior parte dei processi.

Il monitoraggio delle misure per la trasparenza

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), 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, dove sono pubblicate tutte le informazioni e i dati, ai sensi del D.Lgs. 33/2013. A seguito del monitoraggio, l'RPCT invita i responsabili degli uffici competenti a provvedere all'aggiornamento dei dati che dovessero eventualmente risultare mancanti, incompleti o non aggiornati. In caso di mancata pubblicazione nei tempi stabiliti, 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.
Inoltre, nel recepire l'aggiornamento delle "Istruzioni operative" ANAC per le schede di pubblicazione (Allegato n. 4 alla Delibera n. 495/2024 rivisto con Delibera n. 481/2025) le modalità di inserimento, validazione e controllo dei dati pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" saranno verificate ed eventualmente implementate al fine di assicurarne la conformità all'art. 6 del d.lgs. n. 33/2013, così come il rispetto della qualità dei dati pubblicati.
Il monitoraggio dell'accesso agli atti, dati e informazioni detenute dalla Camera di commercio di Bergamo è effettuato attraverso la tenuta da parte dell'URP del "Registro degli accessi" contenente l'esito delle istanze e la rilevazione continua dei dati relativi alle istanze pervenute e delle informazioni fornite all'utente e aggiornato semestralmente.

Il monitoraggio delle azioni per le pari opportunità

I risultati legati alle azioni volte alla promozione delle pari opportunità sono tracciati nella Relazione annuale del Comitato Unico di Garanzia dell'Ente (CUG) che, entro il 31 marzo di ogni anno, viene predisposta e trasmessa all'organo di indirizzo politico-amministrativo e all'OIV, oltre che pubblicata sul sito istituzionale. La relazione illustra l'attuazione delle iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e conciliazione vita-lavoro previste nell'anno precedente.

Il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

L'OIV, anche accedendo ai risultati del controllo strategico e di gestione, verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili in grado di modificare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Monitora, in particolare, la coerenza tra gli obiettivi di performance e quelli legate all'anticorruzione e alla trasparenza indicati nel PIAO e quelli stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale.
L'Organismo valida inoltre la Relazione annuale sulla performance, approvata dalla Giunta, verificando la qualità, comprensibilità ed attendibilità del documento, e ne verifica la pubblicazione sul sito istituzionale entro il 30 giugno di ogni anno. La Relazione evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. L'OIV verifica, in particolare, che la valutazione della performance tenga conto degli obiettivi connessi alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza.
Con cadenza annuale l'OIV, quale responsabile dell'attività di monitoraggio e audit delle azioni in materia di prevenzione della corruzione, nella sua Relazione annuale sullo stato del Sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli, attesta l'adozione delle iniziative in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza, nonché l'assolvimento degli obblighi in materia di mitigazione del rischio di corruzione.
Vigila, inoltre, sugli obblighi in materia di trasparenza, svolge *l'audit* sul sistema della trasparenza e integrità e attesta l'assolvimento dei relativi obblighi. Gli esiti delle verifiche sono pubblicati sul sito nella Sezione Amministrazione Trasparente.

6. Allegati

Allegato 1. Mappa dei processi

Macro-Funzione: Governo camerale

Macro-processo	Processo	Sotto-processo	Attività
A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.1 Relazione Previsionale e Programmatica
			A1.1.1.2 Predisposizione/aggiornamento Bilancio preventivo e PIRA
			A1.1.1.3 Redazione PIAO (compresa definizione obiettivi/indicatori di performance)
			A1.1.1.4 Definizione e assegnazione del Budget e degli obiettivi
			A1.1.1.5 Elaborazione e aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
			A1.1.1.6 Altri documenti di programmazione (Programma pluriennale di mandato, Programma triennale e Programma Annuale LLPP, ecc.)
		A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.1 Rilevazioni ed elaborazioni periodiche
			A1.1.2.2 Time sheet, rilevazioni costi dei processi, misurazione indicatori Pareto, compilazione osservatori, Conto annuale, rendicontazioni per Ministeri, ecc.
			A1.1.2.3 Monitoraggio ciclo della performance e altri indirizzi programmatici contenuti nel PIAO, anche attraverso l'utilizzo di sistemi informativi
			A1.1.2.4 Realizzazione indagini di customer satisfaction
		A1.1.3 Rendicontazione	A1.1.3.1 Elaborazione dati e documenti
			A1.1.3.2 Relazione sui risultati
			A1.1.3.3 Relazione sulla performance
			A1.1.3.4 Predisposizione Bilancio sociale/mandato/genere
	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.4 Supporto agli organismi di valutazione e controllo	A1.1.4.1 Attività della Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance a supporto dell'OIV: predisposizione modelli, carte di lavoro, check-list a supporto dell'attività di valutazione dell'OIV ecc.
			A1.1.4.2 Supporto al Collegio dei revisori
	A1.2 Compliance normativa	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	A1.2.1.1 Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (contributo PIAO)
			A1.2.1.2 Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione
			A1.2.1.3 Assolvimento adempimenti in materia di trasparenza, anticorruzione, antiriciclaggio
			A1.2.1.4 Codice di comportamento e gestione Whistleblowing
		A1.2.2 Adempimenti in materia di sicurezza sul 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, ecc.)
		A1.3.2 Sviluppo del personale	A1.3.2.1 Sistemi di valutazione: Performance individuale, progressioni e competenze professionali
			A1.3.2.2 Definizione fabbisogni formativi (sezione PIAO)
			A1.3.2.3 Organizzazione e partecipazione a Corsi di formazione "trasversali" (es. soft skill, aiuti di stato, ecc.)
			A1.3.2.4 Attività connesse alle politiche per il benessere organizzativo: Anti mobbing, Pari opportunità, attività svolta dai componenti del Comitato Unico di Garanzia (art. 21 legge n. 183/10) e partecipazione a OPI (Organismo Paritetico per l'Innovazione)
			A1.3.2.5 Piano occupazionale triennale/annuale (sezione PIAO)
			A1.3.2.6 Relazione sugli esuberi

Macro-processo	Processo	Sotto-processo	Attività
A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.1 Relazione Previsionale e Programmatica
			A1.1.1.2 Predisposizione/aggiornamento Bilancio preventivo e PIRA
			A1.1.1.3 Redazione PIAO (compresa definizione obiettivi/indicatori di performance)
			A1.1.1.4 Definizione e assegnazione del Budget e degli obiettivi
			A1.1.1.5 Elaborazione e aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
			A1.1.1.6 Altri documenti di programmazione (Programma pluriennale di mandato, Programma triennale e Programma Annuale LLPP, ecc.)
		A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.1 Rilevazioni ed elaborazioni periodiche
			A1.1.2.2 Time sheet, rilevazioni costi dei processi, misurazione indicatori Pareto, compilazione osservatori, Conto annuale, rendicontazioni per Ministeri, ecc.
			A1.1.2.3 Monitoraggio ciclo della performance e altri indirizzi programmatici contenuti nel PIAO, anche attraverso l'utilizzo di sistemi informativi
			A1.1.2.4 Realizzazione indagini di customer satisfaction
		A1.1.3 Rendicontazione	A1.1.3.1 Elaborazione dati e documenti
			A1.1.3.2 Relazione sui risultati
			A1.1.3.3 Relazione sulla performance
			A1.1.3.4 Predisposizione Bilancio sociale/mandato/genere
	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.4 Supporto agli organismi di valutazione e controllo	A1.1.4.1 Attività della Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance a supporto dell'OIV: predisposizione modelli, carte di lavoro, check-list a supporto dell'attività di valutazione dell'OIV ecc.
			A1.1.4.2 Supporto al Collegio dei revisori
	A1.2 Compliance normativa	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	A1.2.1.1 Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (contributo PIAO)
			A1.2.1.2 Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione
			A1.2.1.3 Assolvimento adempimenti in materia di trasparenza, anticorruzione, antiriciclaggio
			A1.2.1.4 Codice di comportamento e gestione Whistleblowing
		A1.2.2 Adempimenti in materia di sicurezza sul 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, ecc.)
		A1.3.2 Sviluppo del personale	A1.3.2.1 Sistemi di valutazione: Performance individuale, progressioni e competenze professionali
			A1.3.2.2 Definizione fabbisogni formativi (sezione PIAO)
			A1.3.2.3 Organizzazione e partecipazione a Corsi di formazione "trasversali" (es. soft skill, aiuti di stato, ecc.)
			A1.3.2.4 Attività connesse alle politiche per il benessere organizzativo: Anti mobbing, Pari opportunità, attività svolta dai componenti del Comitato Unico di Garanzia (art. 21 legge n. 183/10) e partecipazione a OPI (Organismo Paritetico per l'Innovazione)
			A1.3.2.5 Piano occupazionale triennale/annuale (sezione PIAO)
			A1.3.2.6 Relazione sugli esuberi

			A1.3.2.7	Definizione profili professionali e mappatura posizioni di lavoro
		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
		A1.3.5 Gestione del CRM evoluto di sistema anche con l'impiego di strumenti I.A.	A1.3.5.1	Gestione del rapporto con l'utenza mediante il CRM evoluto di sistema (piattaforma promossa e gestita da Unioncamere in rete con le CCIAA)

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

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

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

B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	B3.1.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	B3.1.1.1	Pagamento annuale, solleciti
			B3.1.1.2	Predisposizione notifica atti e relativa gestione
			B3.1.1.3	Gestione dei ruoli esattoriali da diritto annuale e delle istanze di sgravio
			B3.1.1.4	Rapporti con l'Utenza
			B3.1.1.5	Rateizzazione degli importi iscritti a ruolo
			B3.1.1.6	Ricorsi giurisdizionali in commissione tributaria

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

Macro funzione: trasparenza, semplificazione e tutela

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

	C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	C2.2.1 Predisposizione strumenti a tutela dell'equità contrattuale	C2.2.1.1	Pubblicazione/raccolta usi e consuetudini, predisposizione e promozione strumenti a tutela dell'equità contrattuale (contratti tipo, codici, verifica clausole vessatorie)
		C2.2.2 Servizi a supporto dei consumatori	C2.2.2.1	Sportelli e servizi informativi a supporto dei consumatori per segnalazioni in materia di pubblicità ingannevole, sportello condominio, energia/telefonia, ecc.
		C2.2.3 Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblica	C2.2.3.1	Concorsi a premio (chiusura e verifica di regolarità della procedura di assegnazione)

Macro-processo	Processo	Sotto-processo	Attività	
		C2.2.4 Iniziative di repressione della concorrenza sleale	C2.2.4.1	Gestione commissioni per la formulazione di pareri tecnici e proposte in tema di repressione della concorrenza sleale ex art. 2601 cc
	C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	C2.3.1 Servizi di orientamento in materia di etichettatura e conformità prodotti	C2.3.1.1	Servizi di orientamento per le imprese in materia di conformità dei prodotti (iniziative di informazione alle imprese agroalimentari in materia di etichettatura dei prodotti immessi in commercio, ecc.)
		C2.3.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori	C2.3.2.1	Attività di vigilanza in materia di conformità e sicurezza prodotti e vigilanza su specifici settori (es. intermediazione immobiliare, laboratori per le attività connesse alla materia, vigilanza magazzini generali)
	C2.4 Sanzioni amministrative	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81	C2.4.1.1	Emissioni di ordinanze (ingiunzione, archiviazione, confisca e dissequestro) a seguito di accertamento della CCIAA e di altri organi competenti
			C2.4.1.2	Audizione interessati, presentazione scritti difensivi a verbali di contestazione sanzioni
			C2.4.1.3	Gestione ruoli sanzioni amministrative (Predisposizione dei ruoli, gestione contenziosi, gestione istanze di sgravio)
	C2.5 Metrologia legale	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.1	Verifiche prime e periodiche su strumenti nazionali
			C2.5.1.2	Controlli casuali e in contraddittorio su strumenti in servizio
			C2.5.1.3	Gestione dell'elenco dei titolari di strumenti di misura (anche ex utenti metrici)
			C2.5.1.4	Vigilanza su strumenti immessi sul mercato e in servizio e vigilanza su imballaggi
		C2.5.2 Attività connesse alle autorizzazioni dei Centri tecnici per tachigrafi analogici e digitali	C2.5.2.1	Verifiche ispettive per l'accertamento dei requisiti di autorizzazione dei centri tecnici e la successiva sorveglianza
		C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi	C2.5.3.1	Gestione del Registro degli Assegnatari dei diritti di saggio e marchio (Iscrizione, modifica e cancellazione)
			C2.5.3.2	Gestione delle procedure di concessione e rinnovo dei marchi di identificazione dei metalli preziosi (istruttoria, distribuzione punzoni, ecc.)
			C2.5.3.3	Gestione procedure di verifica ispettiva presso la sede dell'assegnatario
	C2.6 Registro nazionale dei protesti	C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte	C2.6.1.1	Accettazione domande di cancellazione dal Registro Informatico dei protesti per avvenuto pagamento, per illegittimità o erroneità e per riabilitazione concessa dal Tribunale
		C2.6.2 Servizi informativi sul Registro Protesti	C2.6.2.1	Pubblicazione dell'Elenco Ufficiale dei protesti cambiari
		C2.6.3 Interrogazione del Registro Protesti e altre attività di sportello	C2.6.3.1	Rilascio visure e certificazioni relative alla sussistenza di protesti

	C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	C2.7.1 Servizi di arbitrato	C2.7.1.1	Gestione procedure di arbitrato
		C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale	C2.7.2.1	Gestione procedure di mediazione e conciliazione B2B, B2C, C2C
		C2.7.3 Servizi di composizione delle crisi da sovraindebitamento	C2.7.3.1	Servizi di gestione preventiva e stragiudiziale delle crisi d'impresa attraverso l'istituzione di Organismi per la Composizione assistita delle crisi da sovraindebitamento e per la liquidazione del patrimonio (OCC)
		C2.7.4 Servizi di informazione e formazione in materia di composizione delle controversie	C2.7.4.1	Attività informativa, formativa e di orientamento ai temi della risoluzione alternative delle controversie
		C2.7.5 Servizi di composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa (ex DL 118/21)	C2.7.5.1	Gestione istanze composizione negoziata crisi di impresa
	C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	C2.8.1 Gestione Borsa Merci e sale di contrattazione	C2.8.1.1	Governo e vigilanza attività di Borsa e assistenza deputazione di Borsa/Commissioni di borsa

Macro-processo	Processo	Sotto-processo	Attività	
		C2.8.2 Rilevazione prezzi e tariffe	C2.8.2.1	Rilevazione prezzi e tariffe per committenze terze (ISTAT, MIPAAF, ecc.) e segnalazioni a "Mister prezzi"
			C2.8.2.2	Servizi di monitoraggio prezzi (listini prezzi opere edili, comparazione offerte commerciali luce/gas, monitoraggio prezzi per stazioni appaltanti, ecc.)
	C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	C2.9.1 Controlli prodotti delle filiere del Made in Italy (vitivinicolo-olio-altri prodotti tipici)	C2.9.1.1	Gestione controlli prodotti delle filiere del made in Italy (vitivinicolo- olio-altri prodotti tipici)
			C2.9.1.2	Gestione organismo di controllo (vitivinicolo- olio-altri prodotti tipici)

Macro-Funzione: Sviluppo della Competitività

Macro-processo	Processo	Sotto-processo	Attività	
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.0 Bandi/Contributi per le attività di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.0.1	Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi per le attività di informazione, formazione e assistenza all'export
		D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.1	Servizi on line e off line di informazione, orientamento, formazione, workshop e country presentation per i mercati, informazioni tecniche e aggiornamenti normativi
			D1.1.1.2	Promozione partecipazioni collettive a fiere nazionali e all'estero (in collaborazione con ICE)
		D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	D1.1.2.1	Scouting, profilazione e check-up per orientamento ai mercati
			D1.1.2.2	Incoming di buyer e operatori esteri sul territorio nazionale, comprensiva di selezione aziende locali e organizzazione di B2B tra imprese
			D1.1.2.3	Accoglienza delegazioni imprenditoriali e istituzionali estere
			D1.1.2.4	Promozione e valorizzazione dell'attrattività del territorio e delle opportunità di investimento offerte dai territori in Italia e all'estero
			D1.1.2.5	Diffusione e follow-up delle attività realizzate da ICE e Gruppo CdP
		D1.1.3 Assistenza specialistica per l'export (SAS)	D1.1.3.1	Progetti e servizi di assistenza specialistica alle imprese sul territorio italiano ed estero (analisi di mercato e strategie export, ricerca partner, supporto tecnico, legale e commerciale)
			D1.1.3.2	Servizio di assistenza alle imprese in materia di gare/appalti e linee di finanziamento comunitarie e internazionali
	D1.2 Servizi certificativi per l'export	D1.2.1 Servizi certificativi per l'export	D1.2.1.1	Rilascio documenti doganali, quali carnet ATA e carnet CPD, certificati d'origine, codici meccanografici e documenti per l'esportazione (visti, attestati, ecc.)
D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)	D2.1.0 Bandi/Contributi per l'assistenza alla digitalizzazione delle imprese	D2.1.0.1	Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi per le attività di assistenza alla digitalizzazione delle imprese
		D2.1.1 Servizi informativi, di supporto e di orientamento al digitale, all'innovazione, i4.0, Agenda Digitale e I.A.	D2.1.1.1	Percorsi formativi di base, supporto informativo e predisposizione di materiale informativo per library digitali
			D2.1.1.2	Servizi di assistenza e orientamento a domanda collettiva (es. Atlante I4.0)
			D2.1.1.3	Attività di promozione dei servizi del PID presso le imprese (Digital Promoter)
		D2.1.2 Interazione con i Competence Center e le altre strutture partner nazionali e regionali	D2.1.2.1	Sviluppo accordi con associazioni, partner tecnologici, strutture e iniziative regionali, Digital Innovation Hub, Competence Center, European Digital Innovation Hub, Enti di ricerca e Università per la produzione di servizi dei PID
		D2.1.3 Servizi di assessment, orientamento e assistenza finanziaria per la digitalizzazione delle imprese (a domanda individuale)	D2.1.3.1	Servizi di assessment (remoti e in presenza) del grado di "maturità digitale", del fabbisogno di innovazione, della cybersecurity
			D2.1.3.2	Servizi di mentoring e laboratori esperienziali sul tema digitale
			D2.1.3.3	Erogazione di interventi personalizzati presso Sportelli informativi sulle opportunità offerte dai programmi europei, nazionali e regionali in favore della digitalizzazione
	D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione	D2.2.1.1	Rilascio Carta Nazionale dei servizi (CNS) CON firma digitale su supporto (SMART CARD, TOKEN USB, ALTRO)

		D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	D2.2.2.1	Rilascio carte tachigrafiche e Rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche
		D2.2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.3.1	Rilascio e promozione dello SPID e Attività connesse alla fatturazione elettronica
			D2.2.3.2	Cassetto digitale
		D2.2.4 Gestione fascicolo elettronico d'impresa	D2.2.4.1	Formazione e gestione del Fascicolo informatico di impresa

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

	d'impresa	D4.2.1 Servizi di orientamento alla costituzione di nuove imprese a domanda collettiva	D4.2.1.1	Informazione e orientamento all'autoimpiego e alla creazione d'impresa attraverso la rete degli Sportelli SNI
		D4.2.2 Servizi individuali di orientamento alla costituzione di nuove imprese	D4.2.2.1	Assistenza one-to-one per la verifica dell'idea imprenditoriale e per la costituzione della nuova impresa
	D4.3 Certificazione competenze	D4.3.0 Bandi/Contributi per la certificazione competenze	D4.3.0.1	Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi per la certificazione competenze

Macro-processo	Processo	Sotto-processo	Attività	
		D4.3.1 Iniziative a supporto della certificazione delle competenze (a domanda collettiva)	D4.3.1.1	Iniziative di informazione e orientamento a supporto della certificazione delle competenze
		D4.3.2 Servizi individuali a supporto della certificazione delle competenze	D4.3.2.1	Supporto personalizzato per la certificazione delle competenze
D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	D5.1.0 Bandi/Contributi per le iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	D5.1.0.1	Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi per le iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile e della transizione energetica
		D5.1.1 Attività integrata in materia di ambiente, sviluppo sostenibile e transizione energetica	D5.1.1.1	Corsi di formazione in materia di ambiente, sviluppo sostenibile e transizione energetica
			D5.1.1.2	Iniziative integrate di promozione e divulgazione in materia di ambiente e transizione energetica
		D5.1.2 Servizi di assistenza tecnico-specialistica in materia ambientale ed ESG	D5.1.2.1	Assessment in tema di sostenibilità e assistenza specialistica per il miglioramento delle performance aziendali
			D5.1.2.2	Assistenza attività di monitoraggio e reporting di sostenibilità
			D5.1.2.3	Assistenza tecnico-specialistica individuale in materia ambientale, energia e sviluppo sostenibile (certificazioni socio-ambientali, percorsi di CSR, ecc.)
	D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	D5.2.1 Gestione albo gestori ambientali (solo capoluogo di regione)	D5.2.1.1	Iscrizione/modifica/cancellazione/revisione all'Albo Nazionale Gestori ambientale (compresa assistenza informativa) ed attività connesse
			D5.2.1.2	Gestione dei rapporti con il MASE e PA locali
			D5.2.1.3	Esami responsabile tecnico
	D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	D5.3.1 Gestione Registri ambientali e MUD	D5.3.1.1	Pratiche di iscrizione/modifica/cancellazione in registri ambientali (RAEE, Produttori di Pile e accumulatori, Registro Gas fluorurati) e raccolta MUD
			D5.3.1.2	Rilascio certificati, visure, elenchi, copie
		D5.3.2 Servizi informativi Registri ambientali e MUD	D5.3.2.1	Iniziative di informazione, divulgazione e formazione su adempimenti ambientali
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.0 Bandi/contributi per le iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	D6.1.0.1	Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/contributi per le iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
		D6.1.1 Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese	D6.1.1.1	Realizzazione di progetti e iniziative in tema di Open Innovation
			D6.1.1.2	Servizi di accompagnamento alla ricerca e all'accesso alle fonti di finanziamento
			D6.1.1.3	Assistenza al potenziamento dei processi aziendali e allo Sviluppo di Reti d'impresa
			D6.1.1.4	Iniziative e partecipazione a Comitati per la crescita e il consolidamento di specifici segmenti imprenditoriali (impresa immigrata, giovanile, sociale)
		D6.1.2 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	D6.1.2.1	Assistenza tecnico-scientifica e testing industriale, diretta o attraverso le competenze specialistiche delle Stazioni sperimentali
			D6.1.2.2	Servizi erogati nell'ambito della rete Enterprise Europe Network e di altri programmi (ricerca partner tecnologici, brokeraggio tecnologico B2B, assessment tecnologici, ecc.)
		D6.1.3 Servizi a supporto del ricambio generazionale e della trasmissione d'impresa	D6.1.3.1	Servizi di orientamento e assistenza specialistica a supporto della continuità d'impresa tramite ricambio generazionale e/o trasmissione d'impresa
		D6.1.4 Sostegno all'accesso al credito	D6.1.4.1	Iniziative e supporto per migliorare le condizioni di accesso al credito da parte delle imprese

		D6.1.5 Servizi a supporto dell'imprenditorialità femminile	D6.1.5.1	Iniziative di promozione delle imprese femminili (realizzate anche attraverso l'operatività del C.I.F.)
		D6.1.6 Servizi di assistenza a supporto allo sviluppo delle infrastrutture	D6.1.6.1	Promozione di iniziative per la realizzazione e gestione di infrastrutture funzionali allo sviluppo di imprese e territorio
		D6.1.7 Servizi individuali di assistenza per lo sviluppo d'impresa	D6.1.7.1	Gestione di percorsi individuali per lo sviluppo d'impresa

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

		E1.2.1 Formazione lavoro	E1.2.1.1	Formazione lavoro
	E1.3 Quadrilatero	E1.3.0 Bandi/Contributi per Quadrilatero	E1.3.0	Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi relativi al Quadrilatero
		E1.3.1 Quadrilatero	E1.3.1.1	Quadrilatero
	E1.4 Internazionalizzazione	E1.4.0 Bandi/Contributi per internazionalizzazione	E1.4.0.1	Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi relativi all'internazionalizzazione
		E1.4.1 Internazionalizzazione	E1.4.1.1	Internazionalizzazione
	E1.5 Turismo	E1.5.0 Bandi/Contributi per turismo	E1.5.0.1	Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi relativi al turismo
		E1.5.1 Turismo	E1.5.1.1	Turismo

Altro

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

Allegato 2. Cruscotti dei Servizi

1. SERVIZIO AFFARI GENERALI

1. SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
1.2 Creazione, sviluppo e formazione					
Realizzare l'evento "Riconoscimento del lavoro e del progresso economico"	Progetto:Riconoscimento del lavoro e del progresso economico	100%	100%	100%	Scheda progetto
1.5 Semplificazione, tutela e legalità					
Promuovere e diffondere la mediazione e l'arbitrato	Progetto: Prosecuzione della gestione della fase sperimentale della Convenzione ART- Unioncamere per le controversie in materie di trasporti e validazione delle pratiche da assegnare ai mediatori	100%	100%	100%	Balanced Scorecard
	Aggiornamento del Regolamento di mediazione ex art. 42 c.1 D.M.150/2023	-	-	31/03/2026	Balanced Scorecard
	Progetto Camera Arbitrale: Convenzione con Ordine degli Avvocati, Revisione Regolamento Camera Arbitrale, Rinnovo/nomina Consiglio Arbitrale, Rinnovo elenco Arbitri	-	-	100%	Scheda progetto
	Incontri di confronto (formazione/informazione) con i mediatori iscritti all'Elenco Mediatori	2	2	2	Balanced Scorecard
	Organizzazione partecipazione conciliatori in materia di energia al corso di aggiornamento obbligatorio ARERA	1	1	1	Balanced Scorecard
	Organizzazione eventi dedicati alla giustizia alternativa	2	2	2	Balanced Scorecard
2. SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
2.1 Processi interni					
Assicurare la gestione per la qualità	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO	100%	100%	100%	Scheda progetto
Applicare l'I.A. per l'efficienza dei processi	Progetto: Introduzione dell'I.A. nel sito camerale nell'ambito dell'iniziativa "Camera del Futuro" di Infocamere	-	-	100%	Sito web
Presidio sul rispetto sulla normativa privacy - Reg. UE 2016/679	Nomina nuovo DPO	-	-	28/02/2026	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
Dematerializzare le procedure	Scarto della documentazione cartacea dell'Ente camerale	-	-	31/12/2026	Balanced Scorecard
3. APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
3.1 Sviluppo delle professionalità e dell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del Bilancio di sostenibilità 2025	100%	100%	100%	Scheda progetto
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	Acquisizione di competenze tecnico-specialistica in materia di Mediazione e di Arbitrato da parte del personale dell'Ufficio Camera arbitrale e servizio di conciliazione: n. di collaboratori formati	1	1	2	Balanced Scorecard

2. SERVIZIO PROMOZIONE E SVILUPPO ECONOMIA LOCALE

1. SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
1.1 Attrattività del territorio					
Realizzare azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale	Progetto: Turismo	100%	97%	100%	Scheda progetto
	Progetto: Made Film Festival 2026	100%	93%	100%	Scheda progetto
	N. Iniziative strategiche di valorizzazione e promozione dell'offerta turistica e culturale	15	16	16	Balanced scorecard
	Adozione del Regolamento dell'Ente "Criteri e modalità per la concessione di contributi, sussidi e ausili finanziari e per l'attribuzione di vantaggi economici in conformità con l'art. 12 L. n. 241/1990"	1	1	28/02/2026	Balanced scorecard
	Revisione del Regolamento per la concessione del patrocinio camerale (del. N.158 del 4 ottobre 2012)	-	-	31/12/2026	
Promuovere l'attrattività del territorio	N. iniziative di collaborazione alla Food policy di Bergamo	2	3	1	Balanced scorecard
	Promozione del marchio "Bergamo città dei mille...sapori": n. azioni di promozione del marchio	3	3	3	Balanced scorecard
	Partecipazione al progetto per la misurazione degli impatti economici diretti e indiretti del turismo	-	-	1	Balanced scorecard
	Marchio "Pietre originali della bergamasca": azioni di promozione del marchio	2	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	20	21	15	Balanced scorecard
	Realizzazione di consulenze dirette alle PMI per lo sviluppo dell'internazionalizzazione nell'ambito del Progetto Fondo Perequativo Export	10	20	7	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.	100%	50%	100%	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	100%	100%	100%	Balanced scorecard
	Percentuale di richieste di contributo a valere su bandi di concorso istruite	monitoraggio	98%	monitoraggio	Balanced scorecard

2. SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
2.1 Processi interni					
Assicurare la gestione per la qualità	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	100%	100%	Scheda progetto
Applicare l'I.A. per l'efficienza dei processi	Progetto: Introduzione dell'I.A. nel sito camerale nell'ambito dell'iniziativa "Camera del Futuro" di Infocamere	-	-	100%	Sito web
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
Efficientare i processi relativi al rilascio di certificazione estera	Prosecuzione progetto sperimentale per il nuovo front office (lato imprese) per la richiesta di certificati e documenti per l'estero	100%	67%	100%	Scheda progetto
	Tempi medi (gg lavorativi) di evasione dei certificati di origine e delle pratiche a valere all'estero	3	2	2	Elaborazione su dati Cert'O
	Mappatura sistematica dei quesiti ricorrenti in materia di certificati, atti e documenti per l'estero e individuazione delle aree di maggiore criticità informativa. Conseguente predisposizione e pubblicazione sul sito camerale di una sezione dedicata di FAQ			31/12/2026	Elaborazioni su dati
	Tempi medi (gg lavorativi) di rilascio dei carnet ATA	5	5	5	Elaborazioni su dati

3. APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
3.1 Sviluppo delle professionalità e dell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del Bilancio di sostenibilità 2025	100%	100%	100%	Scheda progetto
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	Acquisizione e sviluppo competenze da parte del personale vincitore di procedura di progressione verticale nell'Area degli Istruttori	-	-	1	Sistema Qualità
	Acquisizione e sviluppo competenze da parte del personale vincitore di procedura di progressione verticale nell'Area dei Funzionari e EQ	-	-	1	Sistema Qualità

3. SERVIZIO COMUNICAZIONE, STUDI E INFORMAZIONE ECONOMICA

2. SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
2.1 Processi interni					
Assicurare la gestione per la qualità	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	100%	100%	Scheda progetto
Applicare l'I.A. per l'efficienza dei processi	Progetto: Introduzione dell'I.A. nel sito camerale nell'ambito dell'iniziativa "Camera del Futuro" di Infocamere	-	-	100%	Sito web
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
2.2 Comunicazione e informazione					
Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera	N. di uscite newsletter La CAMERA informa	22	24	22	Pubblicazione sul sito
	N. comunicati stampa	60	58	60	Ufficio comunicazione
	Progetto: Personalizzazione del CRM	100%	100%	100%	Scheda progetto
	Rassegna stampa settimanale	45	49	45	Invii tramite email
	Aggiornamenti dei profili social della Camera di commercio: incremento complessivo n. di follower (*)	-	-	5%	Profili Social
	Aggiornamento del sito web con i contenuti della brochure nelle versioni italiana e inglese. Aggiunta della versione tedesca.	-	-	100%	Sito web
	Adeguamento della grafica del sito web all'immagine coordinata aziendale	-	-	100%	Sito web
	N. articoli e interviste video pubblicati nell'ambito del progetto per il potenziamento della comunicazione istituzionale	12	11	12	www.bergamonews.it
	Creazione di reel, mini-video o podcast per illustrare modalità d'uso, contenuti o novità di interesse degli uffici, da diffondere sui canali ufficiali	-	-	3	Sito web
Valutare la soddisfazione degli utenti	Rilevazione delle chiamate telefoniche ricevute dal centralino, delle chiamate e delle email trattate dall'Urp. Analisi dei dati e proposta di eventuali azioni	3	3	3	Relazione al CoQ (2 edizionl, analisi chiamate al centralino, analisi chiamate Urp, analisi email Urp)
	Indagine di soddisfazione degli utenti	SI	SI	SI	Balanced Scorecard
Monitorare l'economia locale e pubblicare rapporti periodici	Rapporti trimestrali sulla congiuntura manifatturiera e di commercio e servizi	4	4	4	Sito web
	Rapporti dell'Osservatorio sulle imprese	4	4	4	Sito web
	Rapporti sull'interscambio commerciale estero	4	4	4	Sito web
	Rapporti su occupazione e imprese	6	4	4	Sito web
Realizzare il bollettino prezzi opere edili	Realizzazione edizioni del bollettino prezzi opere edili	2	2	2	Portale "PiuPrezzi"
Realizzare attività di rilevazione statistica	Indagine sulla grande distribuzione e altre attività per conto di ISTAT	100%	100%	100%	Applicativo Gedoc
3. APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
3.1 Sviluppo delle professionalità e dell'organizzazione					
Realizzare il Bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del Bilancio di sostenibilità 2025	100%	100%	100%	Scheda progetto

4. SERVIZIO REGISTRO IMPRESE

1. SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione **1.5 Semplificazione, tutela e legalità**	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
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 dei convenzionamenti con i Comuni per la gestione delle pratiche di competenza	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
	N. iniziative inserite nella newsletter "SUAP & Impresa"o nella Newsletter camerale	3	3	3	Balanced scorecard
	N. incontri plenari con Comuni associati	2	2	1	Elaborazioni su dati
	Incontri formativi di accompagnamento a Comuni ed Enti terzi in vista o a seguito dell'entrata in vigore del Catalogo dei Procedimenti (SSU)	3	3	3	Balanced scorecard
	Partecipazione agli incontri di Suap& Impresa, incontri di definizione delle schede Infoimpresa e agli eventi formativi Suap Live	-	-	20	Elaborazioni su dati
PROCESSI					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
2.1 Processi interni					
Assicurare la gestione per la qualità	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	100%	100%	Scheda progetto
Applicare l'I.A. per l'efficienza dei processi	Progetto: Introduzione dell'I.A. nel sito camerale nell'ambito dell'iniziativa "Camera del Futuro" di Infocamere	-	-	100%	Sito web
Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese	Posizioni da verificare ai fini delle cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese ai sensi dell'art. 2490 cc	200	99	100	Elaborazioni su dati
	Posizioni da verificare ai fini delle cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese ai sensi del DPR 247/2004	500	600	500	Elaborazioni su dati
Dematerializzare le procedure	Dematerializzare i fascicoli cartacei dell'Albo artigiani	350	464	500	Elaborazioni su dati
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro delle imprese (*)	inferiore alla media nazionale	3,41	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	86,96%	superiore alla media nazionale	Cruscotto Tempi di lavorazione
3. APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
3.1 Sviluppo delle professionalità e dell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del Bilancio di sostenibilità 2025	100%	100%	100%	Cruscotto Tempi di lavorazione

5. SERVIZIO SPORTELLI POLIFUNZIONALI

1. SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
1.5 Semplificazione, tutela e legalità					
Riorganizzare le procedure interne degli sportelli	Consolidamento procedura di bollatura e vidimazione contestuale alla consegna (13/02/2026)	-	-	31/12/2026	Balanced scorecard
	Rispetto delle procedure delle attività di sportello: numero annuo di errori legato al mancato rispetto delle stesse	≤50	0	≤50	Elaborazioni su dati
	N. campagne informative App Impresa Italia su attività dell'ufficio Sportelli polifunzionali	2	2	2	App Impresa Italia
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 2026	30/7/2025	30/6/2025	30/7/2026	Balanced scorecard
	Revisione dinamica dei requisiti degli agenti d'affari in mediazione e agenti di commercio iscritti nell'apposita sezione REA anno 2026	-	-	31/12/2026	Balanced scorecard
	Predisposizione provvedimenti di cancellazione delle PEC revocate/inattive e di assegnazione domicilio digitale e contestuale accertamento della sanzione di 1' grado: n. tranche annuali di verifica massiva	-	-	2	Balanced scorecard
	Predisposizione verbali ispezione Cooperative Sociali (campionatorio e nuove iscrizioni)	31/12/2025	30/6/2025	31/12/2026	Elaborazioni su dati
Migliorare il processo di accertamento delle violazioni relative alla pratiche Registro Imprese	Predisposizione procedure, casistiche e FAQ relative all'attività di emissione verbali di accertamento	-	-	30/6/2026	Sistema qualità
	Registrazione dei pagamenti relativi a sanzioni e accertamenti (F23) negli applicativi informatici (ProAC e ProSA) per il periodo dicembre 2025-novembre 2026	90%	90%	100%	Elaborazioni su dati
EMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
2.1 Processi interni					
Assicurare la gestione per la qualità	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	100%	100%	Scheda progetto
Applicare l'I.A. per l'efficienza dei processi	Progetto: Introduzione dell'I.A. nel sito camerale nell'ambito dell'iniziativa "Camera del Futuro" di Infocamere	-	-	100%	Sito web
Dematerializzare le procedure	Dematerializzazione fascicoli Persone Giuridiche Private: N. fascicoli dematerializzati/da dematerializzare	20%	20%	20%	Elaborazioni su dati
3. APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
3.1 Sviluppo delle professionalità e dell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del Bilancio di sostenibilità 2025	100%	100%	100%	Scheda progetto
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	Avvio dell'attività di formazione - svolta dal personale del Registro delle Imprese - per consentire la gestione completa delle pratiche telematiche di competenza (PGP, Albi e ruoli, ICC, ecc.)	-	-	1/9/2026	
	N. nuove procedure svolte in autonomia da ciascun collaboratore ufficio Albi, ruoli e servizi digitali e ufficio accertamenti	1	1	1	Balanced scorecard

6. SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO

1. SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
1.5 Semplificazione, tutela e legalità					
Vigilare sul mercato	N. giornate dedicate alle ispezioni metrologiche relative a strumenti con periodica già scaduta	5	5	10	Balanced scorecard
	N. giornate dedicate alla vigilanza sugli organismi di ispezione che operano sui titolari metrici	5	5	10	Balanced scorecard
Gestire gli utenti metrici	Prosecuzione dell'aggiornamento delle procedure per i sopralluoghi presso i titolari metrici	-	-	1	Balanced scorecard
	Aggiornamento elenco titolari marchio metalli preziosi con verifica del mantenimento del requisito di impresa artigiana e del possesso della licenza di Pubblica Sicurezza: % di titolari metrici	-	-	75%	Balanced scorecard
	Controllo strumentazione titolari marchio metalli preziosi: % di titolari metrici controllati	-	-	25%	Balanced scorecard
Migliorare il processo sanzionatorio	Revisione dei criteri di quantificazione degli importi delle ordinanze ingiunzione			31/07/2026	Balanced scorecard
	Definizione di modelli di dispositivo delle ordinanze		-	31/12/2026	GrDoc / Sistema Qualità
	Registrazione dei pagamenti relativi a sanzioni e accertamenti (F23) negli applicativi informatici (ProAC e ProSA) per il periodo dicembre 2025 – novembre 2026	90%	90%	100%	Balanced scorecard
Promuovere attività di assistenza, informazione, formazione e orientamento alle imprese sui temi ambientali	Realizzazione di webinar in materia di transizione energetica, gestione dei rifiuti, gas fuorurati, mud, ecc.	6	4	4	Balanced scorecard
	Previsione di un servizio di assistenza alle CCIAA per quesiti complessi, sul modello già attivo per i SUAP	-	-	1	Balanced scorecard
	N. azioni di promozione dello Sportello etichettatura (ad es. newsletter, seminari, ecc.)	2	2	2	Balanced scorecard
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
2.1 Processi interni					
Assicurare la gestione per la qualità	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	100%	100%	Scheda progetto
Applicare l'I.A. per l'efficienza dei processi	Progetto: Introduzione dell'I.A. nel sito camerale nell'ambito dell'iniziativa "Camera del Futuro" di Infocamere	-	-	100%	Sito web
Dematerializzare le procedure	Concorsi a premio: verifica con Infocamere sull'utilizzo della piattaforma CONP per la completa digitalizzazione e gestione dei relativi procedimenti	-	-	100%	Applicatico CONP
3. APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
3.1 Sviluppo delle professionalità e dell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del Bilancio di sostenibilità 2025	100%	100%	100%	Scheda progetto
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	Acquisizione e sviluppo competenze da parte del personale vincitore di procedura di progressione verticale nell'Area degli	-	-	1	Sistema Qualità
	Acquisizione competenze riguardanti la Composizione Negoziata della Crisi d'impresa	SI	SI	SI	Balanced scorecard
	Concorsi a premio: Webinar formativo per professionisti e imprese riguardante l'organizzazione di concorsi a premi in collaborazione con MIMIT e ADM/ADE	-	-	1	Balanced scorecard

7. SERVIZIO RISORSE FINANZIARIE

2. SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
2.1 Processi interni					
Assicurare la gestione per la qualità	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	100%	100%	Scheda progetto
	Predisposizione nuova PO riguardante gestione incassi e ciclo attivo	SI	SI	SI	CON2 - MOPA
Applicare l'I.A. per l'efficienza dei processi	Progetto: Introduzione dell'I.A. nel sito camerale nell'ambito dell'iniziativa "Camera del Futuro" di Infocamere	-	-	100%	Sito web
Mantenere i tempi medi di pagamento delle	Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC) (*)	≤20 gg	12	≤20 gg	CON 2.0
3. APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
3.1 Sviluppo delle professionalità e dell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del Bilancio di sostenibilità 2025	100%	100%	100%	Scheda progetto
Gestione giuridico-economica del personale	Approfondimento e applicazione del nuovo CCNL del personale non dirigente del comparto Funzioni Locali 2022-2024	30/11/2025	30/11/2025	30/06/2026	SIPERT - CON2
	Predisposizione del Regolamento gestione risorse aggiuntive ai sensi legge n. 449/1997	-	-	31/12/2026	CCNL di riferimento
	N. posizioni previdenziali gestite	15	15	15	Applicativo Inps
4. ECONOMICO-FINANZIARIA					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
4.1 Gestione economica e patrimoniale					
Emettere il ruolo per violazioni di pagamento del diritto annuale	Trasmissione ad Agenzia delle Entrate-Riscossione del ruolo relativo alle violazioni di pagamento del diritto annuale dovuto per l'anno 2024	30/11/2025	04/06/2025	30/11/2026	Applicativi Diana/Dirar - Anagrafe Tributaria e PuntoFisco Aq.Entrate - portale Agenzia delle Entrate-
Migliorare la riscossione del diritto annuale	Comunicazione stato di irregolarità delle società di capitale rilevata in fase di cancellazione e monitoraggio pagamenti per inibizione procedure sanzionatorie	100%	100%	100%	Applicativo IC Diana/Dirar - portale AdER (ManitarEnti) - Gedoc - SOL
	Comunicazione dell'applicabilità del ravvedimento operoso alle imprese in stato di omesso pagamento del diritto per l'anno 2026	-	-	31/12/2026	Applicativi IC Diana/Dirar e Mailing Mazziva PEC (MaMa)
	Controllo di regolarità delle posizioni partecipanti a bandi e iniziative camerali, oltre a bandi nell'ambito dell'Organismo Intermedio, comunicazione modalità di regolarizzazione e monitoraggio pagamenti per inibizione procedure sanzionatorie	100%	100%	100%	Applicativo IC Diana/Dirar - portale AdER (ManitarEnti) - Gedoc - SOL
	Valutazione adesione alle condizioni di servizio pubblicate da Agenzia delle Entrate-Riscossione per il riaffidamento della riscossione dei ruoli a seguito del discarico automatico introdotto dal D.L. 110/2024	-	-	08/08/2026	portale AdER - Applicativi IC Diana/Dirar
	Costituzione in giudizio avverso i ricorsi depositati in Corte di Giustizia Tributaria di I grado riferiti a cartelle di pagamento e atti successivi emessi da Agenzia delle Entrate-Riscossione a seguito dell'iscrizione a ruolo delle violazioni di pagamento del diritto annuale	-	-	100%	portale SIGIT-PTT - Applicativi IC Diana/Dirar - portale AdER (ManitarEnti) - Gedoc
Gestire in modo efficiente il ciclo attivo e passivo	Estensione sistema pagamento PAGOPA avanzato sui servizi dell'Ente e attivazione gestione fatturazione attiva da parte di alcuni	-	-	100%	CON2 - MOPA
Monitorare l'andamento economico-finanziario	Aggiornamento Piattaforma di Certificazione dei Crediti e verifica stock credito	SI	SI	SI	Piattaforma CC
	Statistiche generali ciclo passivo trimestrali per Area	4	4	4	CON2
	Giorni medi per la regolarizzazione contabile degli incassi	20	15	20	CON2
	Gestione Progetti Strategici finanziati dall'integrazione del 20% del Diritto Annuale - nuovo triennio 2026/2028 - atti per adeguamento bilancio preventivo 2026	-	-	100%	CON2 - Unioncamere - GDEL - GDOC
	Controllo dei costi dei processi dell'Ente anno 2025 in collaborazione con Unioncamere e applicazione nuova mappa dei processi	31/07/2025	30/06/2025	31/07/2026	CON2 - Piattaforma Unioncamere
	Applicazione operativa delle novità fiscali, previdenziali in materia di trattamento economico del personale derivanti dalla Legge di bilancio	SI	SI	SI	SIPERT - CON2 - applicativi Agenzia delle Entrate e INPS

8. SERVIZIO RISORSE UMANE E GESTIONE PARTECIPAZIONI

2. SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
2.1 Processi interni					
Assicurare la gestione per la qualità	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	100%	100%	Scheda progetto
Applicare l'I.A. per l'efficienza dei processi	Progetto: Introduzione dell'I.A. nel sito camerale nell'ambito dell'iniziativa "Camera del Futuro" di Infocamere	-	-	100%	Sito web
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
3. APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
3.1 Sviluppo delle professionalità e dell'organizzazione					
Valorizzare le professionalità interne	N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa anno in corso/N. di dipendenti in servizio	90%	82%	90%	Elaborazioni su dati
	N. giornate/uomo dedicate alla formazione del personale nell'anno	330	484	400	Elaborazioni su dati
	Percentuale di dipendenti formati su soft skills: n. dipendenti formati/N. di dipendenti da formare	50%	50%	50%	Elaborazioni su dati
	Percentuale di dipendenti formati su skills digitali: n. dipendenti formati/N. di dipendenti da formare	30%	39%	40%	Elaborazioni su dati
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del Bilancio di sostenibilità 2025	100%	100%	100%	Scheda progetto
Gestione giuridico-economica del personale	Gestione procedure di assunzione del personale in attuazione del PIAO 2026 e del Piano occupazionale annuale	31/12/2025	01/12/2025	31/12/2026	Balanced scorecard
	HR Desk: Messa a regime dello Stato matricolare	-	-	30/06/2026	Applicativo HR Desk
	N. posizioni previdenziali gestite	15	13	15	Elaborazioni su dati
	Approfondimento e applicazione del nuovo CCNL del personale non dirigente del comparto Funzioni Locali 2022-2024	-	-	31/12/2026	Balanced scorecard
	Gestione del tavolo sindacale per la definizione del nuovo contratto collettivo integrativo decentrato	-	-	31/12/2026	Balanced scorecard
	Predisposizione Regolamento per la disciplina degli incentivi al personale legati a servizi aggiuntivi erogati dall'Ente	-	-	31/12/2026	Balanced scorecard
	Gestione procedura per il rinnovo dell'Organismo Indipendente di Valutazione	-	-	30/09/2026	Balanced scorecard
Promuovere il benessere organizzativo	Realizzazione dell'indagine sul benessere organizzativo			31/12/2026	Balanced scorecard
Gestire i tirocini presso la Camera	N. tirocini presso la Camera organizzati e gestiti	-	-	8	Balanced scorecard
	Stesura vademecum per la gestione dei tirocini presso la Camera			30/09/2026	Balanced scorecard
4. ECONOMICO-FINANZIARIA					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
4.1 Gestione economica e patrimoniale					
Gestire il portafoglio partecipazioni	Monitoraggio andamento di gestione delle partecipate, attuazione indirizzi di razionalizzazione, predisposizione revisione periodica annuale	3	3	3	Balanced scorecard
	Definizione indicatori per la formulazione degli indirizzi alle società controllate			31/03/2026	Balanced scorecard

9. SERVIZIO RISORSE STRUMENTALI

2. SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
2.1 Processi interni					
Assicurare la gestione per la qualità	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	100%	100%	Scheda progetto
Applicare l'I.A. per l'efficienza dei processi	Progetto: Introduzione dell'I.A. nel sito camerale nell'ambito dell'iniziativa "Camera del Futuro" di Infocamere	-	-	100%	Sito web
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
Gestire l'infrastruttura di rete e le postazioni di lavoro	Razionalizzazione postazioni di lavoro mediante potenziamento hardware e aggiornamento software	40	40	40	Balanced scorecard
	Intervento di ammodernamento cablaggio rete secondo e terzo piano Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	-	-	31/10/2026	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
3. APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
3.1 Sviluppo delle professionalità e dell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del Bilancio di sostenibilità 2025	100%	100%	100%	Scheda progetto
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	Acquisizione e sviluppo competenze da parte del personale vincitore di procedura di progressione verticale nell'Area degli Istruttori	-	-	1	Sistema Qualità
	Affiancamenti e formazione trasversale per trasferimento conoscenze attività del Servizio Risorse strumentali (es. gestione contratti e del ciclo passivo/attivo e manutenzioni)	100%	100%	100%	Balanced scorecard
4. ECONOMICO-FINANZIARIA					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
4.1 Gestione economica e patrimoniale					
Gestire in modo efficiente il ciclo attivo e passivo	Aggiornamento vademecum contabilizzazione incassi	-	-	30/06/2026	
Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Progetto: Relamping e rifacimento impianto rilevazioni fumi sede camerale	100%	50%	100%	Scheda progetto
	Progetto: Riqualificazione area accoglienza al piano terra della Sede camerale compresa la sostituzione dei serramenti	-	-	100%	Scheda progetto
	Valutazioni circa la fattibilità di iniziative di riqualificazione dei piani interrato, terra e ammezzato del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	-	-	30/11/2026	Balanced scorecard
	Procedura per sottoscrizione nuovo contratto di locazione per la sede distaccata di Treviglio e gestione eventuale trasferimento in altra sede	-	-	15/6/2026	Balanced scorecard
Gestire in modo efficiente le risorse strumentali e le acquisizioni come previsto dal codice dei contratti	Adeguamento operativo alle previsioni del D.Lgs. 36/2023 e s.mi.i. con riferimento alla digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti	31/12/2025	31/12/2025	31/12/2026	Balanced scorecard
	Gestione della procedura per la dismissione dei beni mobili	-	-	30/11/2026	Balanced scorecard
	Gestione procedura per affidamento incarico per organizzazione della quarta edizione di Made Film Festival	-	-	30/04/2026	Balanced scorecard

10. AZIENDA SPECIALE

1. SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa					
Diffondere la cultura dell'internazionalizzazione e rafforzare la competitività internazionale delle imprese	Progettazione e realizzazione di un nuovo percorso formativo strutturato in collaborazione con NIBI Nuovo Istituto di Business Internazionale	-	-	1	Registro attività
Creazione e rafforzamento di collaborazioni con partner europei per lo sviluppo di progetti transnazionali	N. di iniziative organizzate e realizzate nell'ambito di progetti europei	1	3	1	Registri attività
Rafforzare le competenze delle imprese in tema di valutazione finanziaria e prevenzione della crisi di impresa	Progetto: Competitività delle imprese: strumenti e servizi per l'accesso alla finanza	-	-	100%	Scheda progetto
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%	95%	80%	Elenco imprese incubate
	N. di schede Teseo a supporto dell'avvio di impresa realizzate	2	1	2	Elaborazioni su dati
	Organizzazione di seminari di primo orientamento o specialistici su tematiche legate all'avvio e alla gestione d'impresa - progetto "Competenze per le imprese"	-	-	3	Registri attività
Favorire la formazione e l'aggiornamento professionale di disoccupati e degli occupati delle imprese del territorio	Realizzazione/partecipazione ad eventi di disseminazione dei risultati sul territorio provinciale e/o regionale nell'ambito dei Patti Territoriali	-	-	3	Registri attività/ Elaborazione su dati
	Partecipazione a incontri progettuali/tavoli di lavoro nell'ambito dei Patti Territoriali	-	-	6	Registri attività
Supportare le imprese e gli aspiranti imprenditori nell'accesso a bandi di contributo	Attivazione e promozione del Portale Agevolazioni a seguito della formazione del personale	-	-	30/06/2026	Registri attività/ Elaborazione su dati
1.3 Transizione digitale e ecologica					
Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di	Progetto: Doppia transizione digitale ed ecologica (**)	100%	100%	100%	Scheda progetto
Promuovere la cultura dell'innovazione e la valorizzazione della proprietà intellettuale	Realizzazione di attività formative nell'ambito del progetto Matech	-	-	7	Registri attività
	Realizzazione di attività informative, formative e/o di sportello nell'ambito del progetto Proprietà Intellettuale	-	-	22	Registri attività
Accrescre la cultura della sostenibilità	Organizzazione di eventi info-formativi sulle tematiche della transizione energetica, della sostenibilità e dell'economia circolare - progetto "La transizione energetica e sostenibile"	-	-	3	Registri attività
	Realizzazione di attività formative, seminariali e/o laboratoriali in ambito di ESG	5	7	5	Registri attività
	Realizzazione di attività formative/seminariali in collaborazione con ECOCERVED	3	5	2	Registri attività
1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro					
Promuovere l'orientamento al lavoro e alle professioni	Indagine Excelsior: iniziative di valorizzazione e diffusione del patrimonio informativo legato alla rilevazione Excelsior 2026	-	-	10	Balanced Scorecard
Realizzare iniziative per l'orientamento al lavoro e alle professioni	Realizzazione di interventi di orientamento rivolti a studenti al fine di facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro	-	-	100	Registri attività
	Realizzazione di innovation e creativity camp rivolti agli studenti delle scuole secondarie di secondo grado	-	-	2	Registri attività
3. APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	**Indicatore**	**Risultato Atteso 2025**	**Risultato Consuntivo 2025**	**Risultato Atteso 2026**	**Fonte del dato**
3.1 Sviluppo delle professionalità e dell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del Bilancio di sostenibilità 2025	100%	100%	100%	Scheda progetto
(**) Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese; Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate.					

Allegato 3. Aree di rischio

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

1	E.1 Metrologia legale
2	E.2 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
3	E.3 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
4	E.4 Accertamenti violazioni amministrativi RI, REA e AIA
5	E.5 Sanzioni amministrative
F) Risoluzione delle controversie	
1	F.1 Servizi di arbitrato
2	F.2 Servizi di mediazione e conciliazione
3	F.3 Composizione negoziata della crisi d'impresa
G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	
1	G.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli
2	G.2 Patrimonio
3	G.3 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerali
H) Incarichi e nomine - Le nomine arbitro, mediatore ed esperto composizione negoziata sono state inserite e valutate nei processi relativi alla Risoluzione delle controversie dell'Area di rischio F	
1	H.1 Nomina arbitro, mediatore ed esperto composizione negoziata sono stati inseriti e valutati nei processi relativi alla Risoluzione delle controversie Area di rischio F

La mappatura dei processi camerali

Il Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (P.T.P.C.T.) è adottato dalla Camera di Commercio di Bergamo con la funzione di fornire una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e stabilire gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio, nonché di integrare tali interventi all'interno dei principi di trasparenza della Pubbliche Amministrazioni come riformulate alla luce del D.Lgs. n. 97/2016. È 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 ENI ISO 9001:2015, certificato confermato nel corso del 2025 in esito a verifica ispettiva dell'ente incaricato.

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

Ai fini dell'aggiornamento del P.T.P.C.T., il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza promuove, un'azione di estensione e approfondimento dell'attività di analisi e mappatura dei rischi e dei processi in esso descritti, proseguendo il lavoro svolto già negli anni precedenti. Il lavoro ha portato a:
confermare, a fronte di un più approfondito esame, i contenuti delle analisi iniziali che hanno permesso di elaborare e approvare l'attuale P.T.P.C.T.;
attivare la mappatura progressiva di tutti i processi e individuare, se ritenuto opportuno e in logica incrementale rispetto al lavoro svolto nelle analisi iniziali, nuove tipologie di processi, relativi rischi e fattori abilitanti;
per ogni processo/fase/attività, proporre misure obbligatorie e ulteriori;
per ogni processo/fase/attività a rischio, proporre la valutazione del rischio secondo la metodologia definita dal P.T.P.C.T. di seguito descritta.

Le logiche legate all'utilizzo delle schede di rilevazione dei rischi di processo partono dalle indicazioni del P.N.A. e dei suoi aggiornamenti, che prevedono di utilizzare i relativi allegati operativi per tener traccia di una serie di variabili utili alla gestione del rischio.
In particolare, le schede utilizzate comprendono le Aree previste dalla normativa e quelle individuate successivamente da ANAC e dalla Camera, seguendo le proprie specificità operative.
Le schede utilizzate per rilevare i punti salienti dell'analisi di ciascuna delle 4 Aree obbligatorie indicate all'Allegato 2 del P.N.A. 2013, e delle Aree Specifiche hanno permesso di approfondire i seguenti aspetti:
per ciascuna Area, processo/fase/attività, i possibili rischi di corruzione, classificati anche secondo le famiglie indicate da ANAC per il monitoraggio dei P.T.P.C.T..

Tali famiglie sono di seguito riportate:
A. misure di controllo
B. misure di trasparenza
C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento
D. misure di regolamentazione
E. misure di semplificazione
F. misure di formazione
G. misure di rotazione
H. misure di disciplina del conflitto di interessi
I. altre misure (organizzative, di segnalazione e protezione, di regolazione relazioni con lobbies, etc.).

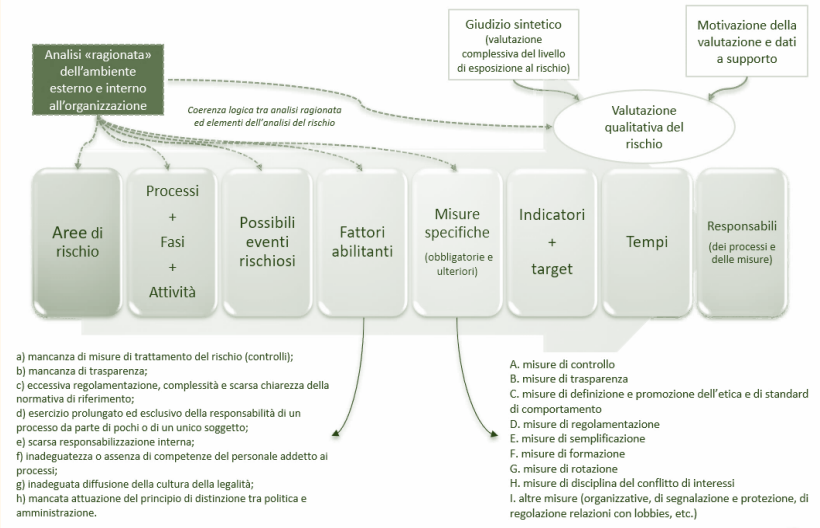
Inoltre sono stati individuati:
per ciascun rischio, i fattori abilitanti: a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli); b) mancanza di trasparenza; c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento; d) esercizio prolungato ed esclusivo della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

per ciascuna misura, la tempistica entro la quale deve essere messa in atto per evitare il più possibile il fenomeno rischioso.

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

Giudizio sintetico (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 2026-2028 è stata seguita la metodologia definita da Unioncamere, alla luce di quanto previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione, che ha condotto all'elaborazione del registro dei rischi.
La modalità operativa prevede elenchi a discesa contenenti i valori ammissibili rispetto alle declaratorie, su scale omogenee da 1 a 5 per ciascuna declaratoria. In merito al calcolo del rischio, la moltiplicazione dei valori medi di probabilità e di impatto determina un valore che rappresenta il rischio potenziale.

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

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

Le aree di rischio e le relative schede

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

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

Per le aree, individuate a rischio corruzione, sono state predisposte specifiche schede che, per ciascun processo ed eventuale sotto-processo, indicano i rischi, obiettivi, misure, responsabilità e tempi (allegato 1). Il documento descrive la struttura organizzativa in cui è svolta l’attività ed i processi coinvolti; il tipo di rischio, per ciascuna attività istituzionale e di supporto, identificato attraverso una breve descrizione; le caratteristiche del rischio, in termini di probabilità e impatto; il tipo di risposta che si pensa possa essere attivata. Inoltre sono stati pianificati:

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

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

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

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

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

D. Area: Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario:
- Programmazione, gestione ed erogazione di contributi e altre forme di sostegno finanziario alle

imprese nei vari settori
- Erogazione di contributi a organismi diversi e patrocini camerali.

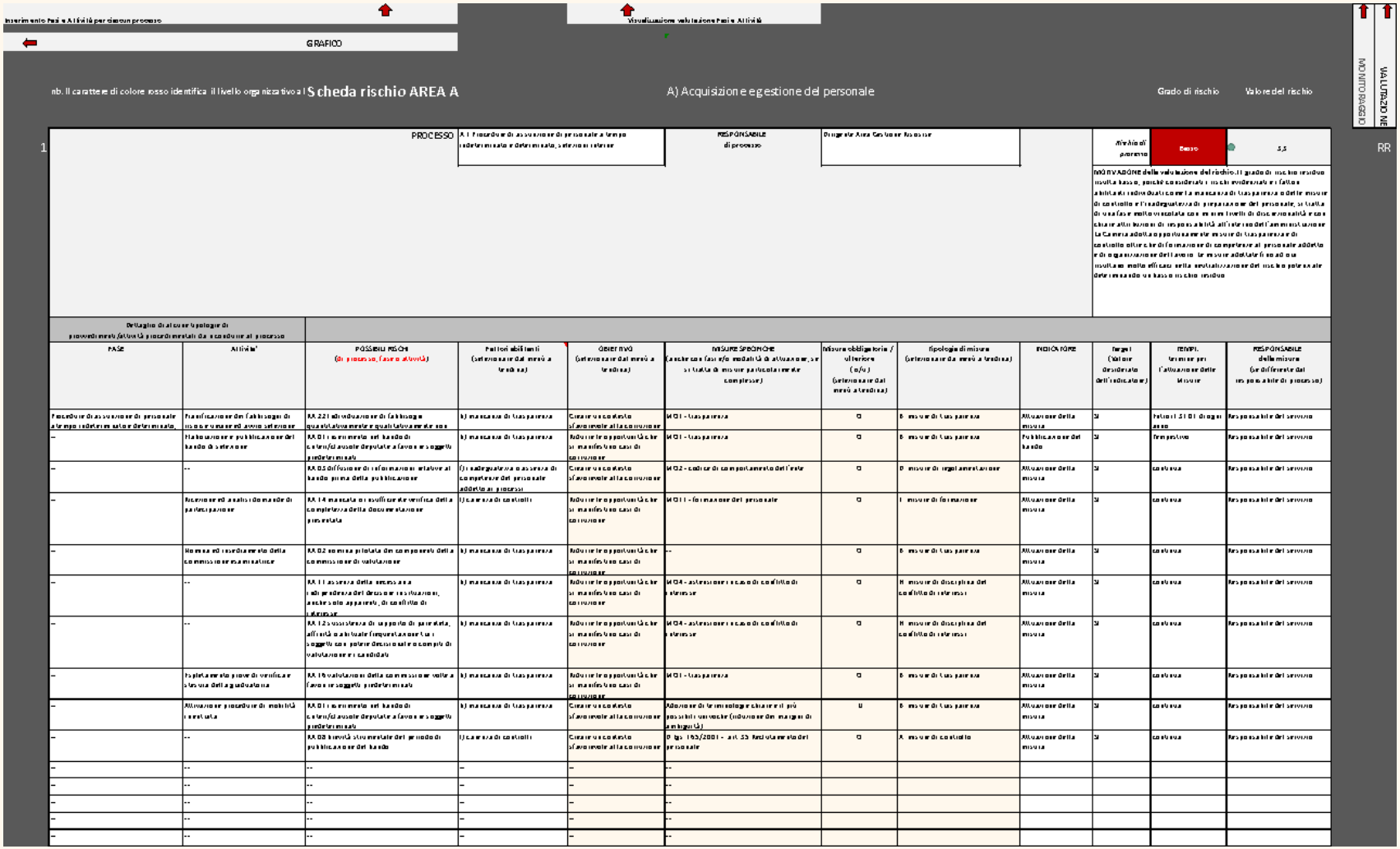
E. Area: Sorveglianza e controlli
- Metrologica legale
- Vigilanza sicurezza prodotti e settori
- Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblica
- Accertamento violazioni amministrative RI (in favore dell'Erario), REA e AIA (in favore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

F. Area: Risoluzione delle controversie:
- Servizi di arbitrato
- Servizi di mediazione e conciliazione
- Composizione negoziata della crisi d'impresa.

G. Area: Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio:
- Incasso diritto annuale e gestione ruoli
- Patrimonio
- Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi 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



Inserimento Fasi e Attività per ciascun processo

Visualizzazione valutazione Fasi e Attività

GRAFICO

MONITORAGGIO

VALUTAZIONE

nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al | **Scheda rischio AREA A** | A) Acquisizione e gestione del personale | Grado di rischio | Valore del rischio

1	PROCESSO	A.1 Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, stabilizzazioni interne	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area Gestione Risorse	Rischio di processo	Basso	3,5	RR					

MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il grado di rischio residuo risulta basso, poiché considerati i rischi evidenziati in fatto abitualmente individuati come la mancanza di trasparenza e delle misure di controllo e l'inadeguatezza di preparazione del personale, si tratta di una fase molto vincolata con minimi livelli di discrezionalità e ben chiare attribuzioni di responsabilità all'interno dell'amministrazione. La Camera adotta puntualmente misure di trasparenza e di controllo attraverso l'informazione di competenza al personale addetto e di organizzazione dell'avvio: le misure adottate risultano molto efficaci nella gestione/riduzione del rischio potenziale determinando un basso rischio residuo

Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività/procedimenti da associare al processo											
FASE	Attività	POSSIBILI RISCHI (di processo, fasi o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con riferimento ad eventuali misure di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misure obbligatorie / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI (termine per l'attuazione delle misure)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato	Pianificazione del fabbisogno di risorse umane ed avvio selezione	AA.2.2.1 Individuazione di fabbisogni quantitativamente e qualitativamente non	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
--	Pubblicazione pubblicazione del bando di selezione	AA.0.1 - inserimento nel bando di criteri/clausole dirette 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
--	--	AA.0.5 Diffusione di informazioni relativi 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	costante	Responsabile del servizio
--	Ricezione ed analisi domande di partecipazione	AA.1.4 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	f) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	I - misure di formazione	Attuazione della misura	SI	costante	Responsabile del servizio
--	Nomina ed insediamento della commissione esaminatrice	AA.0.2 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	costante	Responsabile del servizio
--	--	AA.1.1 assenza della necessaria rotazione, anche solo apparente, di conflitto di interessi	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interessi	O	H - misure di disciplina del conflitto di interessi	Attuazione della misura	SI	costante	Responsabile del servizio
--	--	AA.1.2 assistenza di un gruppo di parentela, affinità o abituale frequentazione tra soggetti con potere decisionale e compiti di valutazione e candidati	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interessi	O	H - misure di disciplina del conflitto di interessi	Attuazione della misura	SI	costante	Responsabile del servizio
--	Puntuale verifica provvedimento	AA.1.6 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	costante	Responsabile del servizio
--	Attivazione procedure di mobilità interna	AA.0.1 - inserimento nel bando di criteri/clausole dirette a favorire soggetti predeterminati	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Adozione di terminologie chiare ed il più possibile univoche (riduzione dei margini di ambiguità)	U	B - misure di trasparenza	Attuazione della misura	SI	costante	Responsabile del servizio
--	--	AA.0.8 brevità strumentale del periodo di pubblicazione del bando	f) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	D. lgs. 165/2001 - art. 53 Regolamento del personale	O	A - misure di controllo	Attuazione della misura	SI	costante	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	A.2 Assegnazione e rinnovo incarichi di responsabilità |Dirigenziali, Elevate qualificazioni e altre responsabilità|	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area Gestione Risorse	

Rischio di processo	Basso	2,9

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 responsabilità all'interno dell'amministrazione e con la fase decisionale del processo mediamente vincolata. La Camera adotta opportunamente misure di trasparenza e di promozione dell'etica tra il personale camerale. Le misure adottate finora adottate risultano molto efficaci alla neutralizzazione del rischio potenziale e determinano un basso rischio residuo.

Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedimentali da ricondurre al processo											
FASE	Attività	POSSIBILI RISCHI |di processo, fase o attività|	Fattori abilitanti |selezionare dal menù a tendina|	OBIETTIVO |selezionare dal menù a tendina|	MISURE SPECIFICHE |anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse|	Misura obbligatoria / ulteriore | o/u | |selezionare dal menù a tendina|	Tipologia di misura |selezionare da menù a tendina|	INDICATORE	Target |Valore desiderato dell'indicatore|	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura |se differente dal responsabile di processo|
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 delle misure	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 delle misure	100%	entro dicembre 2028	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 delle misure	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 delle misure	100%	continua	Responsabile del servizio
–	–	RA.08 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 delle misure	100%	entro dicembre 2028	Responsabile del servizio
–	–	RA.14 mancato 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 delle misure	100%	entro dicembre 2028	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 - codici di comportamento del ente	O	F. misure di formazione	Attuazione delle misure	100%	entro dicembre 2028	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	A3 Attivazione forme di lavoro flessibili/atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti)	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area Gestione Risorse	

Rischio di processo	Basso	2,9

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 responsabilità all'interno dell'amministrazione e con la fase decisionale del processo mediamente vincolata. La Camera adotta opportunamente misure di trasparenza e di promozione dell'etica tra il personale camerale. Le misure adottate finora di cui risultano molto efficaci alla neutralizzazione del rischio potenziale e determinano un basso rischio residuo.

Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedimentali da ricondurre al processo											
FASE	Attivita'	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
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 amministrazioni di destinazione e scambio di documenti	RA.15 mancato 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 nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne	U	D. misure di regolamentazione	Attuazione della misura	SI	continua	Responsabile del servizio
--	--	-	--	--	--						
--	--	-	--	--	--						
--	--	-	--	--	--						
--	--	-	--	--	--						
--	--	-	--	--	--						
--	--	-	--	--	--						
--	--	-	--	--	--						
--	--	-	--	--	--						
--	--	-	--	--	--						
--	--	-	--	--	--						
--	--	-	--	--	--						
--	--	-	--	--	--						

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

Grado di rischio | Valore del rischio

4

PROCESSO	A4 Trattamento giuridico del personale	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area Gestione Risorse		Rischio di processo	Basso	3,8

MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il grado di rischio risulta basso, poiché considerati i rischi evidenziati e i fattori abilitanti individuati come la scarsa responsabilizzazione interna e l'esercizio prolungato della responsabilità di una fase da parte di pochi

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

FASE	Attivita'	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
Trattamento giuridico del personale	Tenuta fascicoli personali e stati matricolari dei dipendenti e gestione procedimenti concernenti status, diritti e doveri dei	RA23 Mancato inserimento nel fascicolo di documenti	e) scarsa responsabilizzazione interna	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
–	Procedimenti disciplinari	RA11 assenza della necessaria	c) eccessiva regolamentazione,	Ridurre le opportunità che	MO4 - astensione in caso di conflitto di	O	H. misure di disciplina del	Attuazione della	100%	continua	Responsabile del servizio
–	–	RA24 Mancato rispetto delle procedure	l) carenza di controlli	Creare un contesto	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	D. misure di regolamentazione	Attuazione della	100%	continua	Responsabile del servizio
–	Determinazione trattamenti accessori (fondo del personale dirigenziale e non)	RA25 Eccessiva discrezionalità nell'assegnazione delle indennità	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	D. misure di regolamentazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
–	–	--	l) carenza di controlli	Creare un contesto	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Attuazione della	100%	continua	Responsabile del servizio
–	Gestione dei rapporti tra la CCIAA e le Rappresentanze Sindacali Unitarie e le Organizzazioni sindacali territoriali	RA26 Mancanza di indipendenza da parte delle RSU	d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
–	–	--	–	–	--						
–	–	--	–	–	--						
–	–	--	–	–	--						
–	–	--	–	–	--						
–	–	--	–	–	--						
–	–	--	–	–	--						
–	–	--	–	–	--						
–	–	--	–	–	--						
–	–	--	–	–	--						

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

Grado di rischio | Valore del rischio

5	PROCESSO	A.5 Trattamento economico del personale		RESPONSABILE di processo	Dirigente Area Gestione Risorse				Rischio di processo	Basso	3,0		
									MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: In considerazione della continua e prevalentemente informatizzazione dei processi dell'Ente unitamente alla preparazione del personale addetto costantemente formato sulle novità normative e procedurali, si ritiene che le misure adottate siano idonee a ridurre in modo molto				
Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedimentali da ricondurre al processo													
FASE	attivita'	POSSIBILI RISCHI |di processo, fase o attività|	Fattori abilitanti |selezionare dal menù a tendina|	OBIETTIVO |selezionare dal menù a tendina|	MISURE SPECIFICHE |anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse|	Misura obbligatoria / ulteriore |o/u| |selezionare dal menù a tendina|	Tipologia di misura |selezionare da menù a tendina|	INDICATORE	Target |Valore desiderato dell'indicatore|	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura |se differente dal responsabile di processo|
Trattamento economico del personale	Gestione giornaliera e mensile delle presenze/assenze del personale	RA.27 Mancato inserimento delle presenze o alterazione delle stesse	e|scarsa responsabilizzazione interna	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO.11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio risorse umane e del servizio risorse finanziarie		
–		–	--	–	MISO2 - informatizzazione dei processi	O	E. misure di semplificazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio		
–	Gestioni buoni mensa	RA.28 mancato o insufficiente verifica	l|carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di	MISO2 - informatizzazione dei processi	O	E. misure di semplificazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile dell'Ufficio		
–	Gestione missioni |rimborso spese	RA.14 mancato o insufficiente verifica della	e|scarsa responsabilizzazione interna	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO.11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio		
–	Gestione economica del personale corrente |retribuzioni, assegni pensionistici|	RA.29 mancata verifica dei presupposti normativi, contrattuali	f|inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO.11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio risorse finanziarie		
–	Gestione adempimenti fiscali/previdenziali	RA.29 mancata verifica dei presupposti normativi, contrattuali	f|inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO.11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio risorse finanziarie e del servizio risorse umane		
–	Gestione pensionistica |ivi compresi ricongiunzioni, riscatti, prestiti |	RA.29 mancata verifica dei presupposti normativi, contrattuali	f|inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO.11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio risorse finanziarie e del servizio risorse umane		
–	–	RA.14 mancato o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	l|carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO.11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio risorse finanziarie e del servizio risorse umane		
–	–	–	--	–	--								
–	–	–	--	–	--								
–	–	–	--	–	--								
–	–	–	--	–	--								
–	–	–	--	–	--								
–	–	–	--	–	--								
–	–	–	--	–	--								

Inserimento Fasi e Attività per ciascun processo

Visualizzazione valutazione Fasi e Attività

GRAFICO

MONITORAGGIO | VALUTAZIONE

Scheda rischio AREA B

B) Contratti pubblici

Grado di rischio | Valore del rischio

RR

1	PROCESSO	B.1 Affidamento lavori, servizi e forniture ai sensi dell'art. 50 del D.lgs. 36/2023	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area Gestione Risorse	*Rischio di processo*	Medio	5,4

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

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (seleziona dal menù a tendina)	OBIETTIVO (seleziona dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misure obbligatorie / ulteriore (o/u) (seleziona dal menù a tendina)	Tipologia di misura (seleziona 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)
R.B.04 utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa	b) mancanza di trasparenza	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
	d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	D. misure di regolamentazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
R.B.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
R.B.14 diffusione di informazioni relative al bando prima della pubblicazione	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	F. misure di formazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
R.B.10 accettazione consapevole di documentazione falsa	e) scarsa responsabilizzazione interna	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	F. misure di formazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
R.B.25 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di	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
R.B.26 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra i soggetti con potere decisionale o compiti di	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
R.B.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

								Grado di rischio	Valore del rischio
2	**PROCESSO**	B.2 Acquisti	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area Gestione Risorse			*Rischio di processo*	Medio	5,7
							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 camerali, stante la specificità dei ruoli, che rende oggettivamente non praticabile la rotazione del personale con incarichi di responsabilità, è efficacemente controbilanciato da apposite misure quali la continua formazione del personale incaricato dei processi, la regolamentazione interna e l'informatizzazione. Tali misure, unite alle caratteristiche del contesto interno ed esterno e all'assenza di precedenti casi di mala amministrazione fanno ritenere che il rischio di un evento corruttivo		

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
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	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MG02 - Informatizzazione dei processi	O	E. misure di semplificazione	Attuazione della misura	100%	periodica	Responsabile ufficio provveditorato
RB.46 Sottrazione beni dal magazzino	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Controlli periodici sulle giacenze di magazzino	U	A. misure di controllo	Attuazione della misura	100%	periodica	Responsabile ufficio provveditorato
RB.32 pagamento non giustificato	d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	D. misure di regolamentazione	Attuazione della misura	100%	periodica	Responsabile ufficio provveditorato

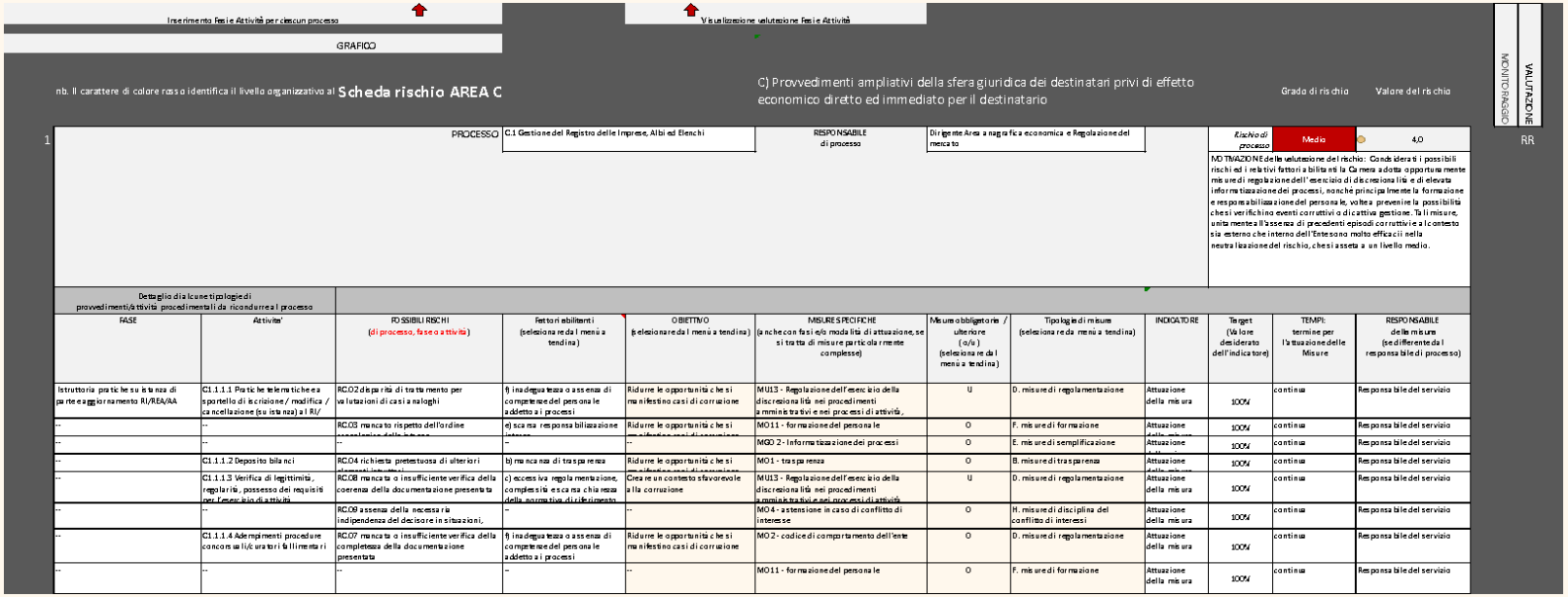
								Grado di rischio	Valore del rischio
3	**PROCESSO**	B.3 Verifica corretta esecuzione dei lavori, servizi e forniture	**RESPONSABILE di processo**	Dirigente Area Gestione Risorse			*Rischio di processo*	Medio	5,7
							MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Si tratta di un processo che vede coinvolti diversi soggetti con diverse responsabilità (Responsabile ufficio provveditorato, responsabile servizio risorse finanziarie, responsabile ufficio/area interessato alla verifica e Segretario Generale) il grado di rischio risulta attenuato attestandosi, anche in considerazione dell'assenza di precedenti corruttivi e del contesto esterno in cui opera l'Ente, ad un livello medio.		

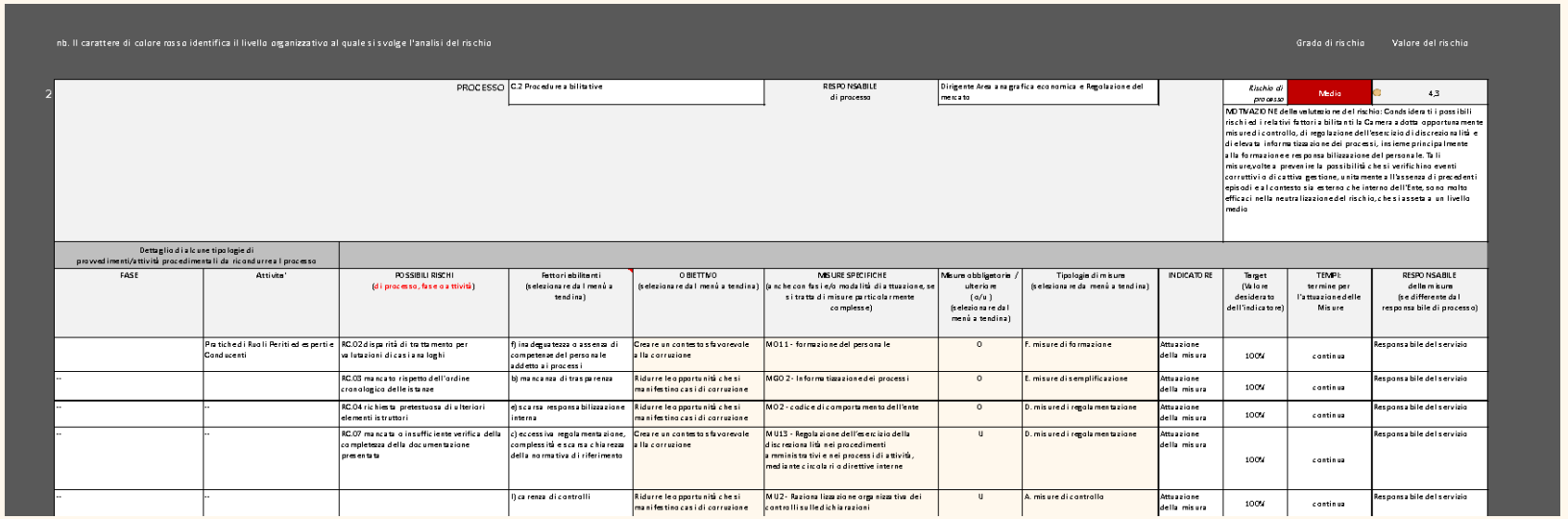
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	**Fattori abilitanti** (selezionare dal menù a tendina)	**OBIETTIVO** (selezionare dal menù a tendina)	**MISURE SPECIFICHE** (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	**Misura obbligatoria / ulteriore** (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	**Tipologia di misura** (selezionare da menù a tendina)	**INDICATORE**	**Target** (Valore desiderato dell'indicatore)	**TEMPI:** termine per l'attuazione delle Misure	**RESPONSABILE della misura** (se differente dal responsabile di processo)
RB.16 inadeguato controllo di conformità del prodotto/servizio rispetto ai requisiti stabiliti	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
RB.17 omissione dell'applicazione di sanzioni dovute	e) scarsa responsabilizzazione interna	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	D. misure di regolamentazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
RB.19 costruzione ad hoc del campione da sottoporre a verifica/controllo	d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MU21 - Previsione della presenza di più addetti in occasione dello svolgimento di procedure a rischio anche se la responsabilità del processo è affidata ad uno solo di essi	U	D. misure di regolamentazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio

					Grado di rischio	Valore del rischio
4	**PROCESSO**	B.4 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area Gestione Risorse	*Rischio di processo*	Medio	5,0

MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Come per le altri fasi precedenti il principale elemento di criticità è dato dalla prolungata permanenza in capo al medesimo soggetto della responsabilità delle procedure. Tale elemento, stante la specificità dei ruoli oggettivamente non rende praticabile la rotazione del personale con incarichi di responsabilità, è efficacemente controbilanciato da apposite misure quali la continua formazione del personale incaricato dei processi e la regolamentazione interna. Tali misure, unite alle caratteristiche del contesto interno ed esterno e all'assenza di precedenti casi di mala amministrazione fanno ritenere che il rischio di un evento corruttivo si assesti su un livello medio.

FOSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
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	MIU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del	U	I. altre misure (organizzative, di segnalazione e protezione, di regolazione relazioni con lobbies, etc.)	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
RB.26 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra i soggetti con potere decisionale o compiti di valutazione e i candidati	e) scarsa responsabilizzazione interna	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	M04 - 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.38 determinazione falsata del valore stimato del contratto al fine di eludere le	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	M02 - codice di comportamento dell'ente	O	F. misure di formazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
RB.04 utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di	e) scarsa responsabilizzazione interna	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	M02 - codice di comportamento dell'ente	O	D. misure di regolamentazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio


Inserimento fasi e Attività per ciascun processo
Visualizzazione valutazione fasi e Attività
GRAFICO
MONITORAGGIO
VALUTAZIONE
nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al
Scheda rischio AREA C
C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario
Grado di rischio
Valore del rischio
1
PROCESSO
C.1 Gestione del Registro delle Imprese, Albi ed Elenchi
RESPONSABILE di processo
Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato
Rischio di processo
Medio
4,0
RR
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Considerati i possibili rischi ed i relativi fattori abilitanti la Camera adotta opportunamente misure di regolazione dell'esercizio di discrezionalità e di elevata informatizzazione dei processi, nonché principalmente la formazione e responsabilizzazione del personale, volte a prevenire la possibilità che si verifichino eventi corruttivi o di cattiva gestione. Tali misure, unitamente all'assenza di precedenti episodi corruttivi e al contesto sia esterno che interno dell'Ente sono molto efficaci nella neutralizzazione del rischio, che si assesta a un livello medio.
Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedimentali da ricondurre al processo
FASE
Attivita'
FOSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)
Fattori abilitanti (seleziona reda l menù a tendina)
OBIETTIVO (seleziona reda l menù a tendina)
MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)
Misure obbligatorie / ulteriore (o/u) (seleziona re dal menù a tendina)
Tipologia di misura (seleziona reda menù a tendina)
INDICATORE
Target (Valore desiderato dell'indicatore)
TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure
RESPONSABILE delle misure (se differente dal responsabile di processo)
Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento RI/REA/AA
C1.1.1.1 Pratiche telematiche a sportello di iscrizione / modifica / cancellazione (su istanza) al RI/
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,
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
--
--
--
--
--
MGO 2 - 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
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
U
D. misure di regolamentazione
Attuazione della misura
100%
continua
Responsabile del servizio
--
--
RC.09 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni,
--
--
MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse
O
H. misure di disciplina del conflitto di interessi
Attuazione della misura
100%
continua
Responsabile del servizio
--
C1.1.1.4 Adempimenti procedure concorsuali/curatori fallimentari
RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata
f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi
Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione
MO2 - codice di comportamento dell'ente
O
D. misure di regolamentazione
Attuazione della misura
100%
continua
Responsabile del servizio
--
--
--
--
MO11 - formazione del personale
O
F. misure di formazione
Attuazione della misura
100%
continua
Responsabile del servizio


nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo al quale si svolge l'analisi del rischio
Grado di rischio
Valore del rischio
2
PROCESSO
C.2 Procedure abilitative
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. Tali misure, volte a prevenire la possibilità che si verifichino eventi corruttivi o di cattiva gestione, unitamente all'assenza di precedenti episodi e al contesto sia esterno che interno dell'Ente, sono molto efficaci nella neutralizzazione del rischio, che si assesta a un livello medio
Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedimentali da ricondurre al processo
FASE
Attivita'
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)
Fattori abilitanti (seleziona reda l menù a tendina)
OBIETTIVO (seleziona reda l menù a tendina)
MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)
Misure obbligatorie / ulteriore (o/u) (seleziona re dal menù a tendina)
Tipologia di misura (seleziona reda menù a tendina)
INDICATORE
Target (Valore desiderato dell'indicatore)
TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure
RESPONSABILE delle misure (se differente dal responsabile di processo)
Pratiche di Ruoli Periti ed esperti e Conducenti
RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi
f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi
Creare un contesto sfavorevole alla corruzione
MO11 - formazione del personale
O
F. misure di formazione
Attuazione della misura
100%
continua
Responsabile del servizio
--
RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze
b) mancanza di trasparenza
Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione
MGO 2 - 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**	C.3 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato	*Rischio di processo* –

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 esterni ma con un basso grado di discrezionalità del decisore interno all'Amministrazione.La Camera adotta opportunamente misure di formazione agli addetti allo sportello e di elevata informatizzazione dei processi. Le misure adottate fino ad ora risultano molto efficaci nella neutralizzazione del rischio potenziale e determinano un basso rischio residuo

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

FASE	Attivita'	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
–	–	RC.06 rilascio attestazioni, certificazioni o autorizzazioni false	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	M01 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
–	–	–	–	–	M02 - codice di comportamento dell'ente	O	D. misure di regolamentazione	Attuazione della misura	100%		Responsabile del servizio
–	–	–	–	–	MG02 - Informatizzazione dei processi	O	E. misure di semplificazione	Attuazione della misura	100%		Responsabile del servizio
–	–	RC.08 mancata o insufficiente verifica della coerenza della documentazione presentata	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	M011 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Attuazione della misura	100%		Responsabile del servizio

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

Grado di rischio | Valore del rischio

4	**PROCESSO**	C.4 Operazioni d'ufficio	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato	*Rischio di processo* 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 verifichino eventi corruttivi o di cattiva gestione. Tali misure, unitamente all'assenza di precedenti episodi corruttivi e al contesto sia esterno che interno dell'Ente, sono molto efficaci nella neutralizzazione del rischio che si assesta come rischio residuo di livello basso

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

FASE	Attivita'	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
–	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	M011 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
–	--	–	–	–	MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti	U	D. misure di regolamentazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
–	--	–	–	–	MG02 - 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	C.5 Registro Nazionale dei protesti	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato	*Rischio di processo*	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 esterno in cui opera l'Ente e l'assenza di precenti casi di cattiva amministrazione risultano molto efficaci nella neutralizzazione del rischio potenziale e determinano un basso rischio residuo.

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

FASE	Attività'	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
--	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 favorevole 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 favorevole 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	C.6 Servizi certificativi per l'export	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area Promozione dell'economia locale, studi e comunicazione	*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 misure, nonchè [illegible] rischio risultano molto efficaci nella neutralizzazione del rischio potenziale e determinano un basso rischio residuo.

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

FASE	Attivita'	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
–	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	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	C.7 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

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

FASE	Attivita'	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
–	--	RC.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	0	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	0	D. misure di regolamentazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
–	--	–	–	–	MG02 - Informatizzazione dei processi	0	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	C.8 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	**RESPONSABILE di processo**	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato	*Rischio di processo*	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

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

FASE	**Attivita'**	**POSSIBILI RISCHI** (di processo, fase o attività)	**Fattori abilitanti** (selezionare dal menù a tendina)	**OBIETTIVO** (selezionare dal menù a tendina)	**MISURE SPECIFICHE** (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	**Misura obbligatoria / ulteriore** (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	**Tipologia di misura** (selezionare da menù a tendina)	**INDICATORE**	**Target** (Valore desiderato dell'indicatore)	**TEMPI**: termine per l'attuazione delle Misure	**RESPONSABILE della misura** (se differente dal responsabile di processo)
--	–	RC.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	0	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	MG02 - Informatizzazione dei processi	0	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	C.9 Altri servizi connessi all'agenda digitale	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato	*Rischio di processo*	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 abilitanti e le misure adottate si ritiene che

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

FASE	Attivita'	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
–	Rilascio e promozione dello SPID	RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	M011 - 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	MG02 - 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	C.10 Gestione SUAP rivolti alla PA	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato	*Rischio di processo*	Medio	7,3

MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Trattasi di un processo di recente istituzione per la gestione del Suap dei Comuni della provincia di Bergamo. Il process o è abbastanza complesso in quanto coinvolge anche Amministrazioni esterne (Comune, ASL, Vigili del

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

FASE	Attivita'	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
–	Gestione su convenzione di iniziative per l'interoperabilità del SUAP con sistemi informativi della PA e gestione dei rapporti con le Autorità competenti nell'ambito dei procedimenti	RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne	U	E. misure di semplificazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
–	--	RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze	e) scarsa responsabilizzazione interna	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	M02 - 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	M011 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio

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

Grado di rischio | Valore del rischio

11

PROCESSO	C.11 Tutela della proprietà industriale	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato	*Rischio di processo*	--	

MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Considerati i possibili rischi ed i relativi fattori abilitanti la Camera adotta opportunamente le misure necessarie con l'elevata informatizzazione dei processi e, poichè il provvedimento finale è di competenza ministeriale, attua così

Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedimentali da ricondurre al processo												
FASE	Attivita'	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (O/U) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
--	--	RC.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	MG11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Attuazione della misura	1	continua	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato
--	--	RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze	e) scarsa responsabilizzazione interna	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MG02 - Informatizzazione dei processi	O	E. misure di semplificazione	Attuazione della misura	1	continua	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato
--	--	RC.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MG1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Attuazione della misura	1	continua	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato
--	--	RC.06 rilascio attestazioni, certificazioni o autorizzazioni false	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MG2 - codice di comportamento dell'ente	O	D. misure di regolamentazione	Attuazione della misura	1	continua	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato
--	--	RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolario direttive interne	U	D. misure di regolamentazione	Attuazione della misura	1	continua	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato
--	--	RC.08 mancata o insufficiente verifica della coerenza della documentazione presentata	c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Adozione di terminologie chiare e il più possibili univoche (riduzione dei margini di ambiguità)	U	E. misure di semplificazione	Attuazione della misura	1	continua	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato

Inserimento Fasie Attività per ciascun processo

Visualizzazione valutazione Fasie Attività

GRAFICO

MONITORAGGIO

VALUTAZIONE

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

RR

1	PROCESSO	D.1 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	8,9

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 esterni (i pensi in bandi e avvisi di contributo la cui realizzazione prevede la collaborazione di istituti di credito, consorzi fidi, ecc.) le misure poste in essere dalla Camera di commercio, pur dimostrandosi efficaci nella riduzione del rischio, anche in considerazione del contesto esterno in cui opera e tenute dell'assenza di precedenti casi di mala amministrazione, non sono però tali da ridurre del tutto il rischio che si assesta ad un livello medio.

Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedimentali da ricondurre al processo											
FASE	Attività	POSSIBILI RISCHI (di processo, fasi o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di situazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
–	–	RD.20 individuazione di priorità non coerenti con i documenti di programmazione dell'ente	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Attuazione delle misure	100%	continua	Responsabile del servizio
–	–	RD.16 formulazione dei 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 delle misure	100%	continua	Responsabile del servizio
–	–	RD.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi in analoghi	c) eccessive 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 delle misure	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 delle misure	100%	continua	Responsabile del servizio
–	–	–	–	–	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Attuazione delle misure	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		B. misure di trasparenza	Attuazione delle misure	100%	continua	Responsabile del servizio
–	–	–	–	–	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	B. misure di trasparenza	Attuazione delle misure	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 delle misure	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 delle misure	100%	continua	Responsabile del servizio
–	–	RD.18 inadeguate 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 delle misure	100%	continua	Responsabile del servizio

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

2	**PROCESSO**	D.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.

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

Inserimento Fasi e Attività per ciascun processo

Visualizzazione variazione Fasi e Attività

GRAFICO

MONITORAGGIO | VALUTAZIONE

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

E) Area sorveglianza e controlli

Grado di rischio | Valore del rischio

RR

1 | PROCESSO: E.1 Metrologia legale | RESPONSABILE di processo: Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato | *Rischio di processo*: Medio-Alto | 10,2

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, tenuto altresì conto dell'assenza di precedenti episodi corruttivi e del contesto esterno, siano efficaci a ridurre il rischio pur non neutralizzandolo, pertanto ragionevolmente il livello di rischio viene comunque individuato come medio-alto.

Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedimentali da ricondurre al processo											
FASE	Attività	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fase e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
--	Attività di verifica e vigilanza metrologica	RE02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	f) inadeguatezze 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
--	--	--	--	--	MU8 - Introduzione di procedure che prevedono 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	RE04 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
--	--	RE05 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra i soggetti con potere istruttivo o compiti di	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	RE07 mancato o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	i) carenze di natura organizzativa (es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.)	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
--	--	RE08 mancato o insufficiente verifica della coerenza della documentazione presentata	i) carenze di natura organizzativa (es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.)	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio

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

Grado di rischio | Valore del rischio

2	**PROCESSO**	E.2 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, tenuto altresì conto dell'assenza di precedenti episodi corruttivi e del contesto esterno, siano efficaci a ridurre il rischio pur non neutralizzandolo, per tali ragioni il livello di rischio viene comunque individuato come medio-alto.

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

FASE	Attivita'	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
Vigilanza sicurezza prodotti e settori		RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	D. misure di regolamentazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
--	--	--	--	--	MU1 3 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne	U	D. misure di regolamentazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
--	--	RE.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori	e) scarsa responsabilizzazione interna	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	F. misure di formazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
--	--	RE.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	i) carenze di natura organizzativa (es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.)	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio

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

Grado di rischio | Valore del rischio

3	**PROCESSO**	E.3 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. Pertento in considerazione delle misure adottate in assenza di precedenti episodi corruttivi o di mala amministrazione e tenuto conto del contesto esterno il livello di rischio residuo si posiziona a livello medio.

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

FASE	**Attivita'**	**POSSIBILI RISCHI** (di processo, fase o attività)	**Fattori abilitanti** (selezionare dal menù a tendina)	**OBIETTIVO** (selezionare dal menù a tendina)	**MISURE SPECIFICHE** (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	**Misura obbligatoria / ulteriore** (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	**Tipologia di misura** (selezionare da menù a tendina)	**INDICATORE**	**Target** (Valore desiderato dell'indicatore)	**TEMPI:** termine per l'attuazione delle Misure	**RESPONSABILE della misura** (se differente dal responsabile di processo)
Servizi agaranzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblic	–	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	E.4 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, attea contrastare i fattori abilitanti si ritiene che il livello di rischio residuo per tale processo, risulta basso, nonostante i rilevanti impatti sia economici che organizzativi e anche tenuto conto dell'assenza di precedenti corruttivi edel contesto esterno di riferimento.

Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedimentali da ricondurre al processo												
FASE	Attivita'	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (seleziona re dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misure obbligatorie / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologie di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)	
		RE.01 motivazione incongrua del provvedimento	c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	D. misure di regolamentazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio	Responsabile del servizio
					MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	D. misure di regolamentazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio	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	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	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	Responsabile del servizio
--	--	--	--	--	MGO2 - Informatizzazione dei processi	O	E. misure di semplificazione	Attuazione	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	E5 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. La Camera adotta opportunamente misure di trasparenza, di informatizzazione delle diverse attività del processo e di formazione del personale. Tali misure risultano molto efficaci nella riduzione del rischio potenziale determinando un medio rischio.

Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedimentali da ricondurre al processo											
FASE	Attivita'	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (seleziona dal menù a tendina)	OBIETTIVO (seleziona dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (seleziona dal menù a tendina)	Tipologia di misura (seleziona da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
Gestione sanzioni amministrative ex L 689/81	C2.4.1.1 Emissioni di ordinanze (ingiunzione, archiviazione, confisca e dissequestro) a seguito	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 istruttivo 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
–	--	--	--	--	MG02 - Informatizzazione dei processi	O	E. misure di semplificazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio

Inserimento Fasi e Attività per ciascun processo

Visualizzazione valutazione Fasie Attività

GRAFICO

VALUTAZIONE

MONITORAGGIO

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

F) Risoluzione delle controversie

Grado di rischio Valore del rischio

RR

1

PROCESSO	F.1 Servizi di arbitrato	RESPONSABILE di processo	Segretario della Camera Arbitrale	*Rischio di processo*	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 chiare

Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedimentali da ricondurre al processo												
FASE	Attivita'	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
Servizi 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	M01 - trasparenza	0	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	M01 - trasparenza	0	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	M02 - codice di comportamento dell'ente	0	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	M011 - formazione del personale	0	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

2

PROCESSO	F.2 Servizi di mediazione e conciliazione	RESPONSABILE di processo	Responsabile dell'organismo di mediazione	*Rischio di processo*	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 procedimentali da ricondurre al processo											
FASE	Attivita'	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
Servizi 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	M01 - trasparenza	0	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	M023 - Omissione di controlli sulla turnazione relativa alla nomina	0	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	M04 - astensione in caso di conflitto di interesse	0	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	M011 - formazione del personale	0	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	M011 - formazione del personale	0	F. misure di formazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile ufficio

n.b. 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**	F.3 Composizione negoziata della crisi d'impresa	RESPONSABILE di processo	Segretario generale e Dirigente dell'Area anagrafica economica e Regolazione del mercato	*Rischio di processo*	Basso 3,6

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 privati (esperti di composizione negoziata iscritti in apposito elenco). Una delle fasi più delicate è la nomina dell'esperto da parte del Segretario generale nell'ipotesi di presentazione della domanda da parte dell'impresa sotto soglia., ipotesi non ancora verificatasi.
Considerata la nuova tipologia del servizio si ritiene che il livello del rischio residuo si possa attestare a livello basso, mettendo in atto le misure preventive necessarie a ridurre i rischi di mala amministrazione.

Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedimentali da ricondurre al processo											
FASE	Attivita'	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattoriabilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
Composizione negoziata della crisi d'impresa	Gestione delle procedure	RF.08 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MG11 - 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 favorevole alla corruzione	MG1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Attuazione della misura	100%	continua	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato
		--	--	--	MG2 - codice di comportamento dell'ente	O	D. misure di regolamentazione	Attuazione della misura	100%	continua	Dirigente Area anagrafica economica e Regolazione del mercato

Inserimento Fasi e Attività per ciascun processo

Visualizzazione valutazione Fasi e Attività

GRAFICO

VALUTAZIONE

MONITORAGGIO

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

G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

Grado di rischio

Valore del rischio

1	**PROCESSO**	G.1 Incasso diritto annuale e gestione ruoli	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area gestione risorse	*Rischio di processo*	Basso	3,1

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 considerazione del contesto esterno ed interno dell'Ente ed in assenza di precedenti episodi corruttivi, le misure di prevenzione messe in atto riescono a neutralizzare il rischio assestando il livello del rischio residuo basso.

RR

Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedimentali da ricondurre al processo											
FASE	Attività	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
--	--	RG.07 accettazione consapevole di documentazione falsa	i) carenze di natura organizzativa (es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.)	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU17 - Nell'ambito delle risorse disponibili, creazione di meccanismi di raccordo tra le banche dati istituzionali dell'amministrazione, in modo da realizzare adeguati raccordi informativi tra i vari settori dell'amministrazione	U	E. misure di semplificazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
--	--	RG.08 disparità di trattamento per valutazione di casi analoghi	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne	U	D. misure di regolamentazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio
--	--	RG.09 omissione dell'applicazione di sanzioni dovute	e) scarsa responsabilizzazione interna	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Attuazione della misura	100%	continua	Responsabile del servizio

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

Grado di rischio | Valore del rischio

2	PROCESSO	G.2 Patrimonio	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area gestione risorse	*Rischio di processo*	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 misure, unite alle caratteristiche del contesto interno ed esterno e all'assenza di precedenti casi di mala amministrazione fanno sì che il rischio di un evento corruttivo si assesti su un livello basso.

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

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	G.3 Gestione della concessione in uso di sedi, sale e spazi camerali	RESPONSABILE di processo	Dirigente Area gestione risorse	*Rischio di processo*	Basso	3,7

MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: L'adozione di apposito Regolamento che disciplina le modalità e i casi di concessione delle sale camerali (pubblicato sul sito istituzionale), unitamente alle misure di trasprenza previste sono molto efficaci nella riduzione del rischio di un evento corruttivo che si attesta su un valore basso.

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

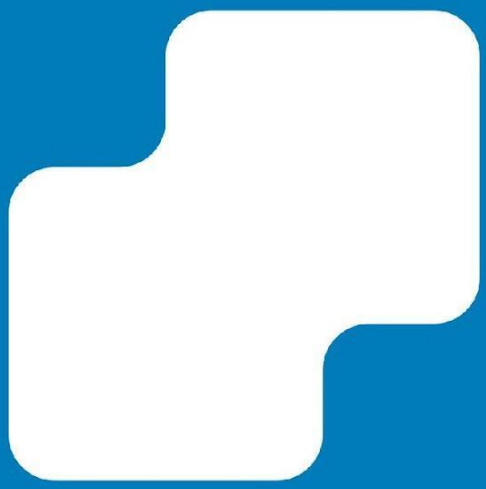
Allegato 5. Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza

AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE: dati da pubblicare e Uffici responsabili			
Denominazione sotto sezione1° livello	**Denominazione sotto sezione 2° livello**	**Responsabile della trasmissione e pubblicazione**	**Tempistica**
Disposizioni generali	Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)	Servizio risorse umane e gestione partecipazioni	Annuale
	Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT)	Responsabile anticorruzione e della trasparenza	Annuale
	Atti generali	Segreteria generale e gestione documentale e Uffici che predispongono i regolamenti e gli atti	Tempestivo
Organizzazione	Titolari di incarichi politici	Segreteria generale e gestione documentale	Tempestivo
	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	Segreteria generale e gestione documentale	Tempestivo
	Articolazione degli uffici	Ufficio del personale	Tempestivo
	Telefono e posta elettronica certificata	Servizio comunicazione, studi e informazione economica	Tempestivo
Consulenti e collaboratori	Titolari di incarichi di collaborazione e consulenza	Camera Arbitrale e servizio di conciliazione e Uffici conferenti gli incarichi	Tempestivo
Personale	Titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice	Ufficio del personale 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
	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)

AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE: dati da pubblicare e Uffici responsabili			
Denominazione sotto sezione1° livello	**Denominazione sotto sezione 2° livello**	**Responsabile della trasmissione e pubblicazione**	**Tempistica**
	OIV	Servizio risorse umane e gestione partecipazioni	Tempestivo
Bandi di concorso	Assunzioni a tempo indeterminato	Servizio risorse umane e gestione partecipazioni	Tempestivo
	Avviso pubblico di mobilità volontaria	Servizio risorse umane e gestione partecipazioni	Tempestivo
	Archivio bandi espletati	Servizio risorse umane e gestione partecipazioni	Tempestivo
Performance	Sistema di misurazione e valutazione delle performance	Servizio risorse umane e gestione partecipazioni	Tempestivo
	Piano della Performance	Servizio risorse umane e gestione partecipazioni	Tempestivo
	Relazione sulla Performance	Servizio risorse umane e gestione partecipazioni	Tempestivo
	Ammontare complessivo dei premi	Servizio risorse umane e gestione partecipazioni	Tempestivo
	Dati relativi ai premi	Servizio risorse umane e gestione partecipazioni	Tempestivo
Enti Controllati	Enti pubblici vigilati	Servizio risorse umane e gestione partecipazioni	Annuale
	Società partecipate	Servizio risorse umane e gestione partecipazioni	Annuale
	Enti di diritto privato controllati	Servizio risorse umane e gestione partecipazioni	Annuale
	Rappresentazione grafica	Servizio risorse umane e gestione partecipazioni	Annuale
Attività e procedimenti	Tipologie di procedimento	Segreteria generale e gestione documentale	Tempestivo
	Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dati	Servizio comunicazione, studi e informazione economica	Tempestivo
Provvedimenti	Provvedimenti organi indirizzo-politico	Segreteria generale e gestione documentale	Semestrale
	Provvedimenti dirigenti amministrativi	Segreteria generale e gestione documentale	Semestrale
Controlli sulle attività economiche	Obblighi e adempimenti	Servizio regolazione del mercato	Tempestivo
Bandi di gara e contratti	Banca dati nazionale dei contratti pubblici (BDNCP) di Anac	Servizio risorse strumentali	Tempestivo
	Atti e documenti di carattere generale riferiti a tutte le procedure	Servizio risorse strumentali	Tempestivo
	Documenti di gara	Servizio risorse strumentali	Tempestivo
	Avvisi d'asta	Servizio risorse strumentali	Tempestivo
	Criteri e modalità	Servizio promozione e sviluppo economia locale	Tempestivo

AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE: dati da pubblicare e Uffici responsabili			
Denominazione sotto sezione1° livello	**Denominazione sotto sezione 2° livello**	**Responsabile della trasmissione e pubblicazione**	**Tempistica**
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	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
	Costi contabilizzati	Servizio risorse finanziarie	Annuale
	Servizi in rete	Servizio comunicazione, studi e informazione economica	Tempestivo
Pagamenti dell'amministrazione	Dati sui pagamenti	Servizio risorse finanziarie	Trimestrale (in fase di prima attuazione semestrale)
	Indicatore di tempestività dei pagamenti	Servizio risorse finanziarie	Annuale
	IBAN e pagamenti informatici	Servizio risorse finanziarie	Tempestivo
Opere pubbliche	Nuclei di valutazione e verifica degli investimenti pubblici	Servizio risorse strumentali	Tempestivo
	Atti di programmazione delle opere pubbliche	Servizio risorse strumentali	Tempestivo
	Tempi e costi indicatori di realizzazione delle opere pubbliche	Servizio risorse strumentali	Tempestivo
Altri contenuti	Prevenzione della corruzione	Responsabile anticorruzione e della trasparenza	Annuale
	Accesso civico	Servizio comunicazione, studi e informazione economica	Tempestivo
	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

CAMERA DI COMMERCIO
BERGAMO



Largo Belotti, 16 - 24121 Bergamo
+39 035 4225111 | bg.camcom.it