

PIAO

2025 - 2027

INDICE

SEZIONE 1: IDENTITA' DELL' AMMINISTRAZIONE

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

SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

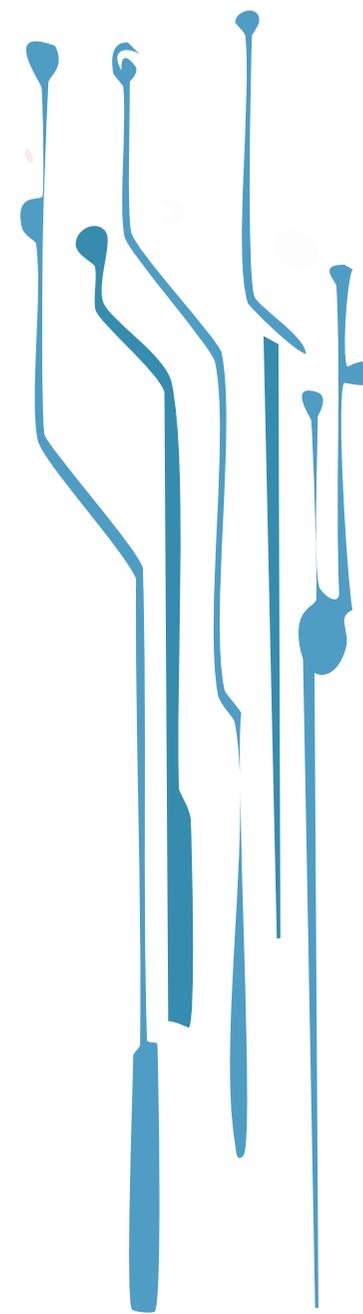
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO _____	14
OBIETTIVI E VALORI _____	21
OBIETTIVI STRATEGICI _____	22
OBIETTIVI OPERATIVI _____	24
OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO _____	26
PERFORMANCE _____	30
OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNUALI PER AREA _____	38
SEMPLIFICAZIONE, DIGITALIZZAZIONE E ACCESSIBILITA' _____	43
AZIONI POSITIVE PER LE PARI OPPORTUNITA' _____	45
PIANIFICAZIONE DELLE MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE _____	49
TRASPARENZA _____	64

SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

AZIONI DI SVILUPPO, RICONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA E SGUARDI AL FUTURO _____	66
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO A DISTANZA _____	67
LAYOUT, SPAZI E LOGISTICA _____	69
FABBISOGNI DEL PERSONALE _____	70
FORMAZIONE _____	76

SEZIONE 4: MONITORAGGIO

MODALITA' DI MONITORAGGIO _____	81
---------------------------------	----



PREMESSA

Il Piano Integrato di attività e organizzazione 2025-2027 recepisce le linee di indirizzo strategico individuate dal Piano pluriennale 2023-2027 e dalla Relazione Previsionale e Programmatica 2025, traducendo in obiettivi strategici ed operativi tre macro-obiettivi guida: la semplificazione per le imprese, l'attrattività e sviluppo del territorio, i servizi innovativi e per la sostenibilità a cui si aggiungono i fattori abilitanti come elementi strumentali al raggiungimento degli scopi.

Il PIAO, documento unico di programmazione, contempla inoltre le azioni in tema di trasparenza ed anticorruzione, fabbisogno di risorse umane e formazione, azioni positive a favore della parità di genere e del benessere organizzativo, informazioni relative al grado di digitalizzazione interna e gli interventi di razionalizzazione sull'utilizzo delle dotazioni strumentali ¹.

Un'istantanea che delinea, toccando vari aspetti economici, di performance, organizzativi ed etici, l'entità dell'Ente e ne traccia il percorso per il prossimo triennio.

In particolare il PIAO è suddiviso in quattro sezioni:

1° SEZIONE: IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE

2° SEZIONE: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE:

E' illustrato il contesto esterno in termini generali con un approfondimento sui rischi corruttivi del territorio. Nella sottosezione "Valore pubblico" sono descritte, in coerenza con i documenti di programmazione

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

economica e finanziaria, le strategie per la creazione di Valore Pubblico e i relativi indicatori. Nella sottosezione "Performance" sono illustrati gli obiettivi e gli indicatori di performance di efficienza e di efficacia dell'Ente. Le sottosezioni "Pianificazione delle misure di prevenzione della corruzione" e " Trasparenza" sono predisposte dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) sulla base degli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza definiti dall'organo di indirizzo, ai sensi della L. n. 190 del 2012 e vanno formulati in una logica di integrazione con quelli specifici programmati in modo funzionale alle strategie di creazione di valore. Nella sezione inoltre sono inclusi:

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

3° SEZIONE: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Sono presentate le azioni necessarie per assicurare la coerenza del modello rispetto agli obiettivi di valore pubblico identificati, l'organizzazione del lavoro a distanza, i fabbisogni del personale e la formazione.

4° SEZIONE. MONITORAGGIO

Sono illustrati gli strumenti e le modalità di monitoraggio.



IDENTITA' DELL' AMMINISTRAZIONE

FORMA GIURIDICA, COMPETENZA, FUNZIONI

FORMA GIURIDICA

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

SEDI

Ha sede legale a Milano e sedi secondarie a Monza e a Lodi e un ufficio distaccato a Legnano
Per l'espletamento delle proprie funzioni si avvale anche della collaborazione di società partecipate.

COMPETENZA TERRITORIALE

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

FUNZIONI

Dedica specifica attenzione alle funzioni relative:

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

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

PRINCIPALI ATTIVITA'

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

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

SEMPLIFICAZIONE E TRASPARENZA

Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi

Gestione SUAP e fascicolo elettronico d'impresa

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Informazione, formazione, assistenza all'export

Servizi certificativi per l'export

DIGITAL TRANSFORMATION

Sviluppo del programma di Digital transformation

Gestione Punti Impresa Digitale

Servizi connessi all'Agenda digitale nazionale ed europea

ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI

Supporto incontro domanda-offerta di lavoro
Valorizzazione esperienze formative

TUTELA E LEGALITÀ

Tutela della fede pubblica e del consumatore

Regolazione del mercato

Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità prodotti

Sanzioni amministrative

Registro nazionale dei protesti

Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi

Metrologia legale

Rilevazioni prezzi/tariffe

Gestione controlli prodotti delle filiere del made in Italy e organismi di controllo

Tutela della proprietà industriale

TURISMO CULTURA

Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali

SVILUPPO D'IMPRESA E QUALIFICAZIONE AZIENDALE DEI PRODOTTI

Iniziative a sostegno dello sviluppo dell'impresa

Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni

Osservatori economici

AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE

Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale

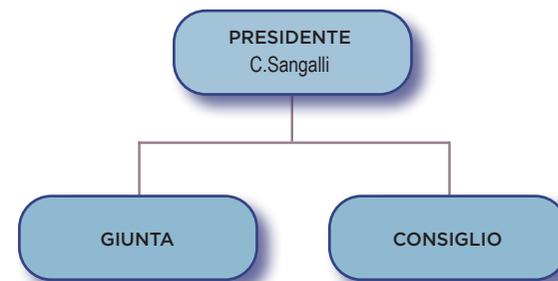
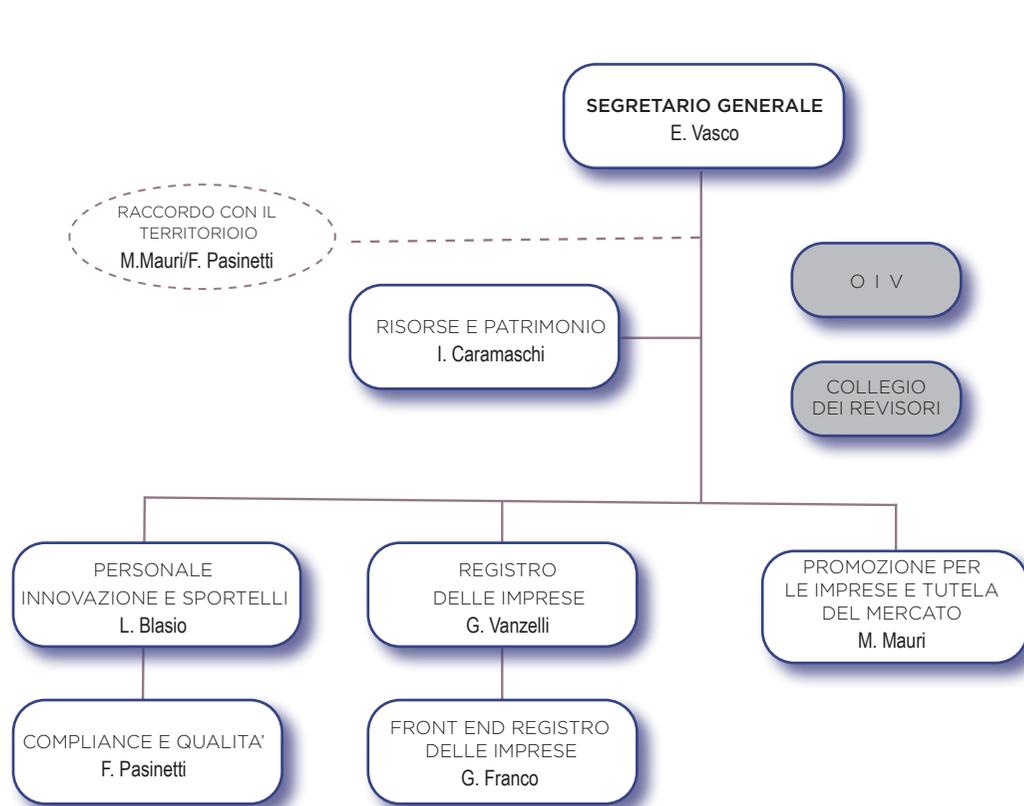
Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile

Tenuta Albo gestori ambientali

STRUTTURA ORGANIZZATIVA: macrostruttura e modello organizzativo

La Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi è articolata in Aree Dirigenziali suddivise in unità organizzative

Per approfondimenti: <https://www.milomb.camcom.it/articolazione-degli-uffici>



CONSIGLIO

Organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti, uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori ed uno in rappresentanza dei liberi professionisti designato dai Presidenti degli ordini professionali presso la Camera di commercio

GIUNTA

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

PRESIDENTE

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

AREE

La Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi è articolata in Aree dirigenziali:
5 Aree di linea e 1 Area di staff

**UNITA'
ORGANIZZATIVE**

Le Aree dirigenziali sono a loro volta suddivise in n. 61 unità organizzative

PERSONALE

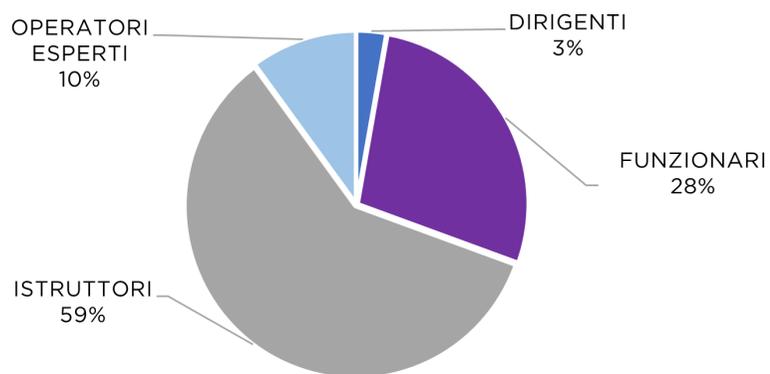
n. 364 (gennaio 2025)

RISORSE UMANE

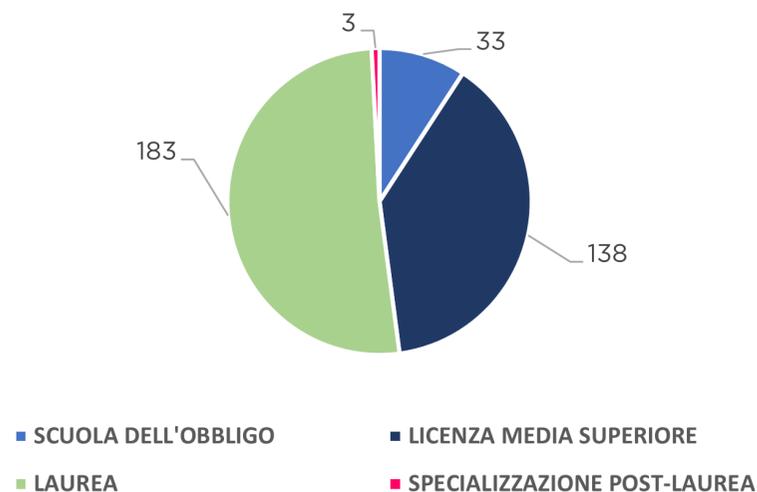
Fonte: Conto annuale (anno 2024, riferito al 2023)

QUALIFICA	DOTAZIONE ORGANICA	TEMPO PIENO (posti occupati)		PART TIME (posti occupati)		TOTALE PER GENERE (posti occupati)		TOT (posti occupati)
		U	D	U	D	U	D	
SEGRETARIO GENERALE	1		1				1	1
DIRIGENTI	10	4	5			4	5	9
FUNZIONARI	115	35	55		9	35	64	99
ISTRUTTORI	271	60	114	6	32	66	146	212
OPERATORI ESPERTI	43	11	20	1	4	12	24	36
OPERATORI	1							
	441	110	195	7	45	117	240	357

DIPENDENTI PER CATEGORIA



DIPENDENTI PER TITOLO DI STUDIO



BILANCIO - LE RISORSE ECONOMICHE

STATO PATRIMONIALE

ATTIVO DELLO STATO PATRIMONIALE	2020	2021	2022	2023
Immobilizzazioni immateriali	1.538.670,96	2.085.903,41	2.017.938,78	1.348.674,44
Immobilizzazioni materiali	36.480.630,37	35.856.159,85	33.264.650,58	33.347.017,57
Immobilizzazioni finanziarie	189.827.262,08	200.908.582,50	193.521.778,54	204.180.431,61
Immobilizzazioni totali	227.846.563,41	238.850.645,76	228.804.367,90	238.876.123,62
Rimanenze	308.857,37	513.476,46	306.738,96	206.780,72
Crediti di funzionamento	11.402.555,15	8.937.839,12	11.112.229,13	14.742.006,68
Disponibilità liquide	175.670.166,65	186.037.485,19	207.151.291,47	233.673.831,77
Totale attivo circolante	187.381.579,17	195.488.800,77	218.570.259,56	248.622.619,17
Ratei e risconti attivi	770.224,46	759.184,67	377.053,02	471.431,28
Totale attivo	415.998.367,04	435.098.631,20	447.751.680,48	487.970.360,88

PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	2020	2021	2022	2023
Debiti di finanziamento	1.257.270,81	995.431,40	0,00	0,00
Trattamento di fine rapporto	21.638.207,08	22.103.930,06	23.171.815,69	22.802.130,59
Debiti di funzionamento	45.463.961,01	46.830.594,58	46.276.597,10	49.276.453,29
Fondo per rischi e oneri	22.539.971,23	27.862.069,22	31.123.123,87	41.163.383,80
Ratei e risconti passivi	1.894.279,14	1.439.116,00	417.475,23	972.415,32
Totale passivo	92.793.689,27	99.231.141,26	100.989.011,89	114.214.383,00
Avanzo patrimoniale	255.004.557,68	260.360.381,58	266.792.556,43	273.599.334,12
Risultato economico dell'esercizio	5.355.823,9	6.432.174,9	6.806.777,7	16.239.616,5
Riserva da partecipazioni	62.844.296,19	69.074.933,51	73.163.334,47	83.917.027,26
Patrimonio netto	323.204.677,77	335.867.489,94	346.762.668,59	373.755.977,88
Totale passivo e patrimonio netto	415.998.367,04	435.098.631,20	447.751.680,48	487.970.360,88

BILANCIO - LE RISORSE ECONOMICHE

CONTO ECONOMICO

VOCI DI ONERI E PROVENTI	CONSUNTIVO 2023	PRE CONSUNTIVO 2024	PREVENTIVO 2025
Proventi correnti	116.235.868	114.837.141	117.413.986
Diritto Annuale	73.021.447	74.595.791	75.350.973
Diritti di Segreteria	39.096.886	36.030.307	36.220.500
Contributi trasferimenti e altre entrate	3.679.878	3.660.311	5.300.128
Proventi da gestione di servizi	537.615	550.731	542.385
Variazione delle rimanenze	-99.958	0	0
Oneri correnti	113.911.209	116.241.820	125.058.739
Personale	19.521.823	19.639.234	20.541.544
Funzionamento	23.621.776	28.389.094	32.540.069
Interventi economici	29.599.926	40.266.397	47.399.512
Ammortamenti	4.359.142	3.194.480,38	2.879.858
Accantonamenti	36.808.541	24.752.614,82	21.697.756
Risultato della Gestione Corrente	2.324.659	-1.404.679	-7.644.753
Risultato della Gestione Finanziaria	97.369	109.536	112.000
Risultato della Gestione Straordinaria	13.817.589	11.622.378	5.000.000
Rivalutazione/Svalutazione attivo patrimoniale	0	0	
Avanzo / Disavanzo d'Esercizio	16.239.617	10.327.235	-2.532.753
PIANO DEGLI INVESTIMENTI			
Immobilizzazioni immateriali	115.908	113.690	168.720
Immobilizzazioni materiali	6.397.307	2.739.238	21.669.566
Immobilizzazioni finanziarie	41.481	216.922	40.000
Totale Investimenti	6.554.695	3.069.850	21.878.286

BILANCIO - LE RISORSE ECONOMICHE

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

Indicatori di sostenibilità economica, solidità patrimoniale e salute finanziaria	TIPO	2019	2020	2021	2022	2023	MEDIA CLUSTER CAMERE GRANDI	VALORE SEGNALETICO
Indice equilibrio strutturale	SE	25,4%	20,7%	25,4%	27,3%	37,5%	25,6%	se negativo
Equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione	SE	95,9%	104,2%	100,8%	99,3%	96,1%	98,6%	se > 100%
Equilibrio economico della gestione corrente	SE	97,8%	106,3%	102,7%	101,3%	98%	96,6%	se > 100%
Indice di struttura primario	SP	130,8%	141,9%	140,6%	151,6%	156,5%	132,3%	se < 100%
Indice di liquidità immediata	SF	223,9%	258,8%	249,8%	268,0%	258,6%	198,7%	se < 100%
Margine di struttura finanziaria	SF	240,8%	275,6%	261,7%	282,4%	274,9%	219,6%	se < 100%

Fonte: Pareto Unioncamere

SOSTENIBILITA' ECONOMICA

Nell'esercizio 2023 si rileva l'equilibrio economico della gestione corrente. L'equilibrio strutturale con un indice pari al 37,49% (+10,2% rispetto al 2022) mostra che i proventi propri a disposizione hanno finanziato la gran parte degli interventi promozionali effettuati nell'esercizio 2023.

SOSTENIBILITA' PATRIMONIALE

Un indice di struttura primario (patrimonio netto / immobilizzazioni) pari al 156,46% ci mostra l'ampia capacità dell'ente di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.

SALUTE FINANZIARIA

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



VALORE PUBBLICO PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

CONTESTO ECONOMICO: IL QUADRO GENERALE

Le proiezioni del Fondo Monetario Internazionale, contenute nell'Outlook di ottobre 2024, indicano una dinamica di crescita del PIL mondiale pari al 3,2% sia nel 2024, sia nel 2025 e pari al 3,3% per il 2026 in un contesto di progressivo rallentamento dell'inflazione stimata al 3,6% entro la fine del 2026 (5,9% nel 2024).

La dinamica delle Economie Avanzate nel triennio 2024-2026 evidenzia un trend inalterato della crescita, ferma all'1,8%; tra queste economie le stime relative agli Stati Uniti per il 2026 indicano una crescita del PIL pari al +2% e pari al +1,5% per l'Eurozona.

I Paesi Emergenti restano il motore principale dell'economia globale con una crescita stimata nel triennio 2024-2026 pari a +4,2%.

Nel novero di tali economie le prospettive sono relativamente deboli per la Cina, a causa del perdurare della crisi del mercato immobiliare e per la frenata dei consumi. La dinamica del PIL è quindi stimata in rallentamento nel triennio di previsione: +4,8% la crescita prevista per il 2024 e +4,1% quella del 2026.

In relazione all'Italia, le ultime stime elaborate dalla Banca d'Italia a dicembre 2024 indicano un tasso di crescita del PIL pari al +0,5% nel 2024, su cui ha inciso la debolezza dei consumi e l'arretramento degli investimenti, in un quadro generale di riduzione della dinamica inflazionistica e di finanza pubblica più restrittiva per il rientro del rapporto tra deficit e PIL imposto dagli accordi europei. In prospettiva le stime per il triennio di previsione mostrano una lieve ripresa per il 2025

(+0,8%) ed un rafforzamento per il 2026 quando la crescita si collocherà al +1,1%.

Passando all'economia dei nostri territori, la decelerazione stimata per l'Italia nel 2024 si è riflessa anche sull'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi, dove le previsioni sulla ricchezza prodotta, sintetizzata dalla dinamica del valore aggiunto, indicano una crescita pari a 1,1% nella media del triennio di previsione.

A livello di singolo territorio, le stime più recenti sulla dinamica del valore aggiunto della città metropolitana di Milano evidenziano nel periodo 2024-2026 una crescita media pari a +1,1%, superiore quindi alle province di Monza Brianza (+0,8%) e di Lodi (+0,9%) e alla dinamica della Lombardia (+0,9%).

In relazione ai settori di attività dell'area di Milano, Monza Brianza e Lodi, dalle indagini congiunturali effettuate nei primi tre trimestri del 2024 emerge, rispetto allo scorso anno, una prosecuzione del trend di rallentamento della produzione industriale e di crescita del fatturato per le attività inserite nel comparto dei servizi mentre risulta modesto l'aumento del volume d'affari registrato dal commercio al dettaglio.

Il quadro di dettaglio dei tre territori evidenzia, rispetto alla media dei primi tre trimestri dello scorso anno, dei segnali di difficoltà per la provincia di Monza Brianza espressi dalla diminuzione della produzione industriale (-0,4%) e dalla flessione del fatturato per il commercio al dettaglio (-1,5%), mentre il terziario registra ancora un trend di crescita (+2,1%).

Sul versante opposto si collocano, invece, le dinamiche della città metropolitana di Milano e della provincia di Lodi.

Entrambi i territori registrano un aumento della produzione industriale (+1% e +3,5% rispettivamente) e un incremento del fatturato per i servizi (+3% e +3,9%), mentre per il commercio al dettaglio si osserva un lieve aumento per l'area milanese (+0,6%) e una sostanziale stagnazione per il Lodigiano (+0,1%).

Passando alla dinamica dell'interscambio estero dell'area di Milano, Monza Brianza e Lodi, nei primi nove mesi del 2024, si è osservato un aumento contenuto delle esportazioni rispetto allo scorso anno (+1,1%) e una flessione delle importazioni (-0,9%).

Sulla dinamica complessiva ha inciso il significativo arretramento della città metropolitana di Milano sia in relazione all'export (-1,4%) che all'import (-2,7%), al quale si sono contrapposti i rilevanti incrementi registrati dalle province di Monza Brianza e di Lodi sia nei confronti delle esportazioni (+5,8% e +15,4% rispettivamente) che delle importazioni (+7,3% e +5,8%).

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

Il contesto economico lombardo, seppur abbia subito forti condizionamenti a causa della situazione geopolitica in atto, come l'interruzione di servizi produttivi esteri o la mancata spedizione di materie prime, ha continuato a crescere, anche se in maniera contenuta.

La Lombardia è una delle regioni più dinamiche dal punto di vista economico e sociale, ma è anche una delle aree più vulnerabili alla criminalità organizzata, per la sua posizione centrale nell'economia e la sua rete di connessioni internazionali, non a caso il core business di queste organizzazioni è rappresentato dall'infiltrazione nel tessuto economico dei settori più disparati come: attività ricettive e di ristorazione,

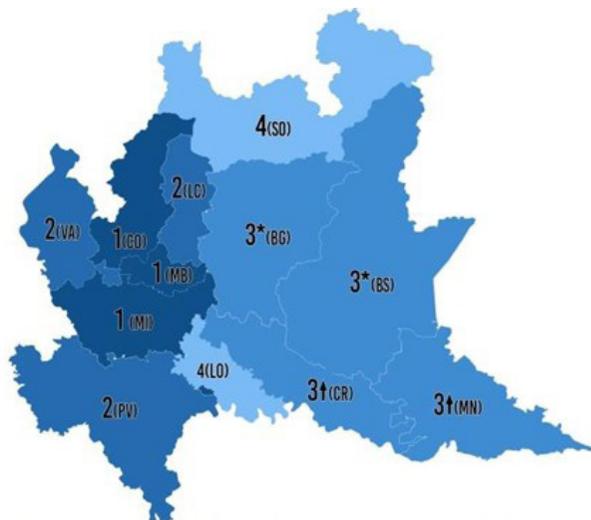
commercio di autoveicoli, edilizia e attività connesse al ciclo del cemento (Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento sull'attività svolta e risultati conseguiti 1 Sem 2023); è ormai noto che la strategia mafiosa e della più ampia criminalità organizzata è mutata negli anni ed è ormai diretta verso contesti economico-imprenditoriali. Le operazioni di polizia giudiziaria condotte in relazione ai fenomeni criminali più preoccupanti, come l'aggressione ai patrimoni illeciti mediante le confische e le misure di prevenzione che hanno interessato la Regione, documentano la presenza prevalente della criminalità organizzata calabrese, la nuova ndrangheta, che da tempo ha adottato una strategia di mimetizzazione delle proprie attività illecite soprattutto nel distretto milanese, agendo anche attraverso imprese, talvolta non operative, presenti in diversi settori economici.

Ecco perché negli anni più recenti la vigilanza delle istituzioni verte in particolar modo sul rischio di appropriazione da parte della criminalità delle risorse stanziare con il PNRR e anche sulle potenziali criticità che minacciano le risorse mobilitate da importanti eventi quali il Giubileo 2025 e, più di interesse per il nostro territorio, le Olimpiadi Milano-Cortina 2026.

Grazie al lavoro di PoliS Lombardia in collaborazione con CROSS¹, è stato possibile tracciare la presenza mafiosa negli anni 2018-2021 in Lombardia.

Si rileva che, se le aree periferiche e centrali del capoluogo costituiscono zone di eguale appetibilità per il traffico di sostanze stupefacenti, il centro metropolitano diviene terreno fertile per i reati di natura economica, tra i quali spiccano i reati fiscali, riciclaggio ed usura, favoriti dalla consistente presenza di imprese individuali e dall'elevata domanda di servizi.

¹ CROSS è l'Osservatorio sulla Criminalità Organizzata dell'Università degli Studi di Milano



Fonte: Polis Lombardia - Il monitoraggio della presenza mafiosa in Lombardia in riferimento al 2018-2021.

Per quanto attiene all'attività di monitoraggio e prevenzione svolta dalle Pubbliche Amministrazioni, in particolare dalle Prefetture lombarde, sempre la DIA segnala che, nel 2 Sem 2023, sono stati adottati complessivamente 47 provvedimenti interdittivi. Nello specifico, nel distretto di Milano, delle 14 interdittive emesse, 11 hanno riguardato contesti legati alla criminalità organizzata calabrese, mentre 6 non sono riconducibili a specifiche matrici criminali. I provvedimenti sono stati adottati dalle seguenti Prefetture: 11 dal Prefetto di Milano, 1 dal Prefetto di Lecco e 3 dal Prefetto di Varese.

L'intervento della Regione Lombardia risulta essere di grande rilevanza in tema di promozione della legalità e contrasto all'inquinamento mafioso. Difatti la recente legge regionale 30/2015, modificata nel 2022, in materia di Interventi per la prevenzione e il contrasto della criminalità organizzata e per la promozione della cultura della legalità si è focalizzata maggiormente sulla prevenzione, sul rafforzamento della

trasparenza e sul supporto alle vittime, rispondendo così alle sfide evolutive legate all'infiltrazione mafiosa nelle economie locali e nel settore pubblico. Ha dato luogo a piani di prevenzione e di contrasto dei fenomeni dell'usura, dell'estorsione e del sovraindebitamento nonché dei tentativi di infiltrazione mafiosa nell'economia legale. Si prevedono altresì eventi e programmi che favoriscano la conoscenza del fenomeno mafioso per il tramite dell'educazione civica. Il programma di attività si focalizza anche sul recupero dei beni confiscati alla criminalità organizzata. Dai dati che emergono dall'Agenzia Nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei Beni Sequestrati e Confiscati alla criminalità organizzata (ANBSC) al 22 febbraio 2024 sono 22.548 i beni immobili destinati ai sensi del Codice antimafia (+14% rispetto al 2023); mentre sono 19.871 gli immobili ancora in gestione ed in attesa di destinazione. Sono invece 3.126 le aziende destinate (+77% rispetto al 2023) mentre sono 1.764 quelle ancora in gestione. Nel Nord Italia spicca la Lombardia con 1590 beni immobili destinati e 1552 immobili ancora in gestione ed in attesa di essere destinati. In questo scenario, è intervenuta la Direttiva UE 2024/1260 del Parlamento e del Consiglio Europeo sul recupero e la confisca dei beni.



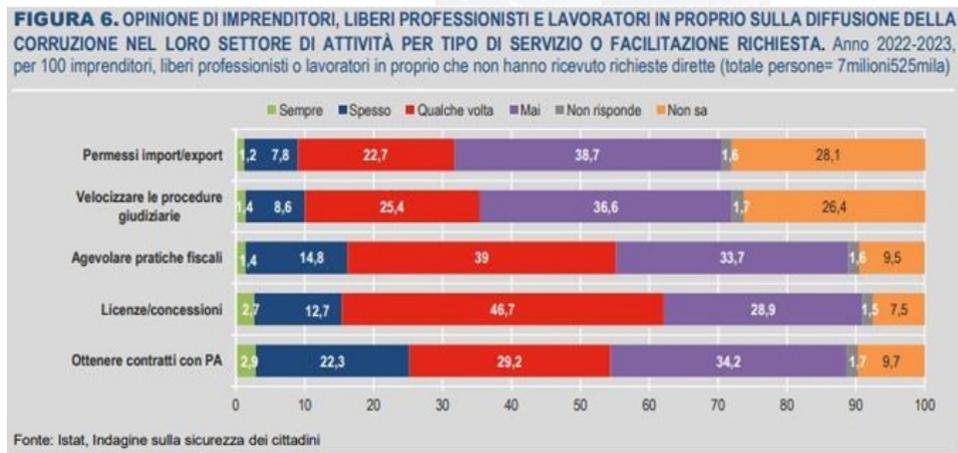
Fonte: "Libera: Le Pratiche Di Riutilizzo Sociale Dei Beni Confiscati Alle Mafie - I Numeri, Le Esperienze E Le Proposte", 2024riferimento al 2018-2021, 2022

I RISCHI CORRUTTIVI NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Con il decreto legislativo n.36/2023 (nuovo Codice dei contratti pubblici) è stata innovata la disciplina dei contratti. La ratio di questa riforma è quella di garantire al tempo stesso i criteri di trasparenza e semplificazione. Sono stati pianificati una serie di interventi mirati a incidere in modo significativo sul mercato dei contratti pubblici, tra cui la riduzione della frammentazione delle stazioni appaltanti tramite il sistema di qualificazione, la digitalizzazione dell'intero ciclo di vita del contratto, favorendo l'interoperabilità e l'interconnessione tra le banche dati, nonché la garanzia dei tempi certi per l'espletamento delle procedure di gara e la riduzione degli oneri per i partecipanti. La riforma ha implicato la necessaria implementazione della Banca Dati

Nazionale dei Contratti Pubblici (BDNCP) ora considerabile come "fulcro dell'ecosistema digitale" (ANAC, Relazione annuale 2024 su attività del 2023), grazie all'interazione con altre banche dati e piattaforme, sarà possibile tenere traccia completa dei contratti.

In merito alla percezione della corruzione è interessante notare come, dalla Relazione del Dipartimento Della Pubblica Sicurezza Direzione Centrale Della Polizia Criminale, emerge che con riferimento all'Italia la corruzione è generalmente percepita come diffusa nei gangli della struttura burocratica del Paese. I dati Istat in merito alla corruzione (2022-2023) sembrano confermare quanto appena detto; risulta infatti che oltre un rispondente su quattro (il 25,2%) dei lavoratori autonomi ha ritenuto che si sia sempre o spesso obbligati a pagare



Fonte: Istat -La corruzione in Italia anno 2022-2023, 2024

nell'ambito dei contratti con la Pubblica Amministrazione.

Per quanto attiene al più autorevole indice sulla percezione della corruzione nel settore pubblico l'Italia è al 42° posto su una classifica di 180 paesi nel 2023 secondo il Rapporto

elaborato da Transparency International. L'anno precedente l'Italia occupava il 41° posto, mantenendosi sostanzialmente stabile. Nonostante il miglioramento registrato nell'ultimo decennio (+ 14 punti dal 2012), il punteggio ottenuto di 56/100 rileva il persistere di criticità evidenti.



Fonte: <https://www.anticorruzione.it/-/report.transparency20232023, 2024>

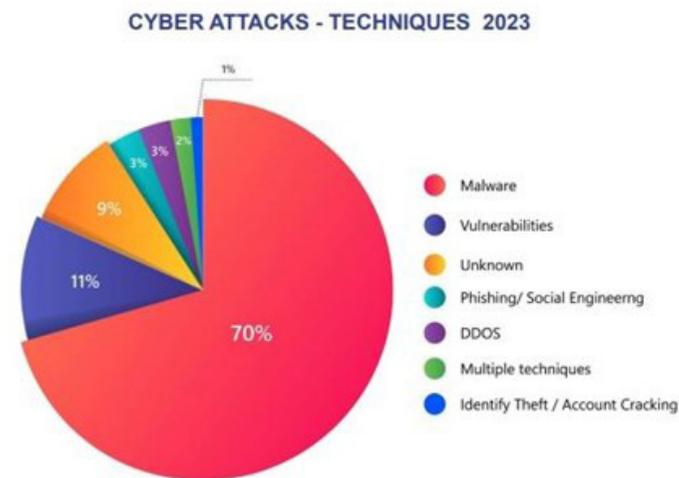
Secondo Transparency le questioni che continuano a incidere negativamente sulla capacità del nostro sistema di prevenzione della corruzione vanno dalle carenze normative che regolano il tema del conflitto di interessi nei rapporti tra pubblico e privato, alla mancanza di una disciplina in materia di lobbying, fino alla recente sospensione del Registro dei titolari effettivi che potrebbe limitare gli sforzi dell'antiriciclaggio.

L'istituto del Whistleblowing è uno strumento fondamentale in materia di segnalazione di condotte illecite. Dai report Whistleblowing 2023 di Transparency emerge che, dal

campione preso in considerazione, è la Lombardia la regione con il numero più alto di segnalazioni, in particolare Milano si configura come la provincia più segnalante attraverso la piattaforma ALAC (Allerta Anticorruzione). L'ambito di segnalazione più ricorrente è quello di maladministration, seguono i bandi di gara e appalti e la concessione di licenze e permessi. Questo dato può essere letto in senso positivo a dimostrazione del fatto che la cultura della segnalazione si sta lentamente diffondendo, almeno per quanto attiene alla Lombardia.

La digitalizzazione delle Pubbliche Amministrazioni

La digitalizzazione è un processo fondamentale per le Pubbliche Amministrazioni, garantisce una maggior fruibilità e disponibilità dei dati, ma allo stesso tempo crea nuove aree di rischio. La Camera di Commercio deve necessariamente fare i conti con il rapido sviluppo delle nuove tecnologie, anche, e soprattutto, in ottica di prevenzione del rischio corruttivo.



Fonte: Assintel - Assintel Cyber Report, 2023

I reati che possono perpetrarsi nel mondo cibernetico sono numerosi e non a caso l'Agencia dell'Unione Europea per la Cybersicurezza (ENISA) ha sottolineato come la cyber security non sia più solo una preoccupazione di carattere tecnico, ma debba considerarsi come parte fondamentale della strategia aziendale. Il Report Threat Landscape 2024 di ENISA ha evidenziato che nel 2024 le minacce informatiche sono aumentate sia in termini di volume che di sofisticazione. Settori critici come la sanità, la finanza e la pubblica amministrazione sono fortemente colpiti.

Nel report dell'Associazione Nazionale Imprese ICT si evidenzia che nel 2023 gli attacchi sono aumentati in modo costante: +184% a livello globale. Nel 61% dei casi sono arrivati dal Dark Web, geograficamente sono aumentati del 50% in America e del 27% in Europa. L'Italia si colloca al sesto posto nella classifica, con 149 attacchi. È interessante notare la progressione del secondo semestre dello scorso anno: il numero di vittime è aumentato del 62% rispetto al trimestre precedente, e le PMI, in particolare le piccole e micro aziende, si sono confermate il target preferito dai Criminal Hacker, rappresentando l'80% delle vittime. Accanto ai fenomeni di nuova matrice si collocano i tradizionali eventi di maladministration, illegittimità gravi e ripetute in materia di appalti e perfino fenomeni criminosi. In questo contesto si affacciano anche nuove forme di reato a danno dell'integrità della PA compiute da funzionari cd. "infedeli" che utilizzano credenziali di accesso ai dati per sfruttarli illegalmente.

L'antiriciclaggio e l'impegno delle Pubbliche Amministrazioni

Le Pubbliche Amministrazioni, in ottemperanza degli obblighi previsti dal d.lgs. 231/2007 (decreto antiriciclaggio) hanno il compito di segnalare le operazioni sospette di cui vengono a conoscenza nell'espletamento delle loro funzioni.

Nelle statistiche riferite al primo semestre del 2024 la UIF dichiara di aver ricevuto 70.085 segnalazioni di operazioni

sospette, 7.522 in meno rispetto a quelle pervenute nel corrispondente periodo del 2023 (-9,7 %), proseguendo il trend di contrazione avviato nel 2023.

La diminuzione è concentrata prevalentemente nelle segnalazioni a basso rischio: le SOS a rating basso e medio-basso hanno fatto registrare un calo di oltre il 29% rispetto al primo semestre 2023. Nella prima parte del 2024 sono proseguite le iniziative volte a migliorare la qualità del flusso segnalativo, tra cui si evidenziano in particolare due incontri con i segnalanti che trasmettono il maggior numero di segnalazioni, svolti a gennaio e a giugno. Sotto il profilo della ripartizione territoriale il calo incide maggiormente su alcune delle regioni con il più alto numero di segnalazioni come ad esempio la Lombardia, con 1.354 unità in meno (-9,4% rispetto al semestre corrispondente). In diminuzione anche le segnalazioni relative a operazioni "online", trasmesse prevalentemente da istituti di moneta elettronica, prestatori di servizi di gioco e operatori in valuta virtuale, in calo di 1.519 unità (-18,5%). Per quanto concerne le altre regioni, si registrano ovunque sensibili diminuzioni, con l'eccezione di alcune Regioni, sebbene in corrispondenza di valori assoluti contenuti.

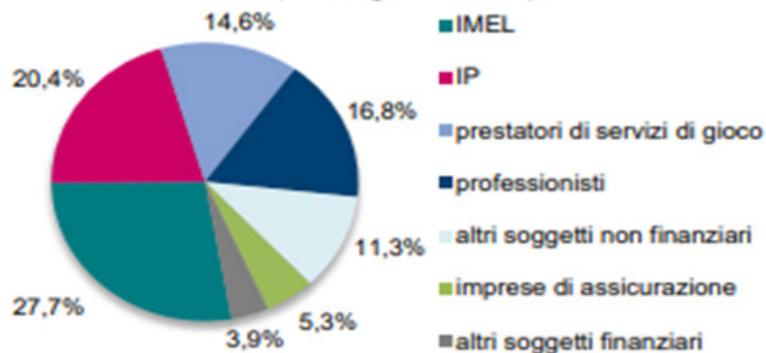
A livello provinciale Milano si colloca tra i primi cinque posti per numero di segnalazioni in rapporto alla popolazione.

Il 2024 è stato un anno ricco di cambiamenti normativi, di sconvolgimenti a livello sociopolitico, ma anche di ripresa nazionale sostenuta. Per l'Italia è stato un anno di sfide ed opportunità e così anche per le camere di commercio.

La Camera di commercio di Milano Monza Brianza e Lodi si prefigge di adattarsi con la massima sollecitudine e flessibilità ai mutamenti in corso, al fine non solo di mantenere una posizione al passo con i tempi, ma anche di svolgere un ruolo pionieristico in specifici ambiti. Come avvenuto lo scorso anno

Ricevute da segnalanti diversi da banche e Poste

(valori percentuali)

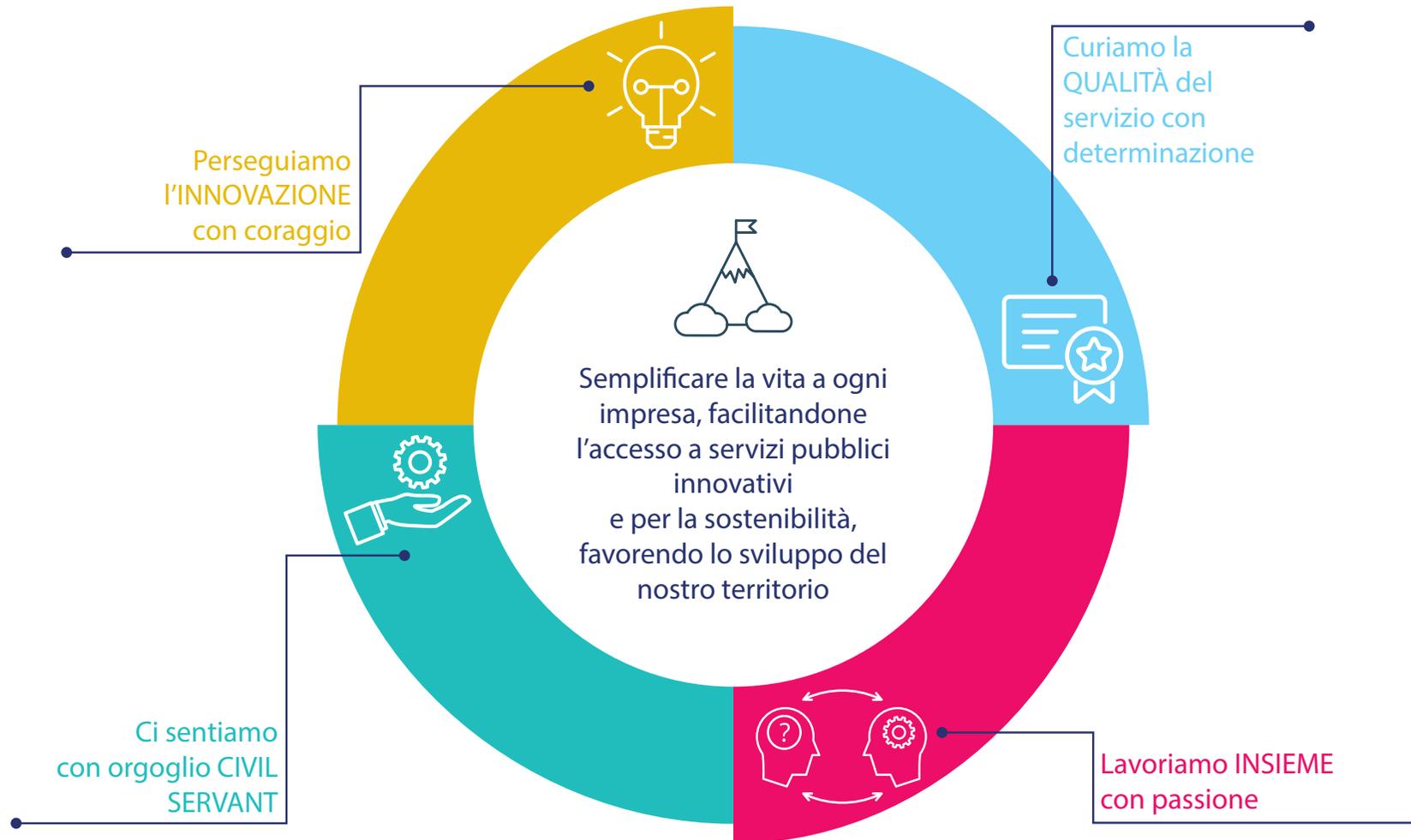


Fonte: Quaderni dell'antiriciclaggio Statistiche Segnalazioni di operazioni sospette - UIF, 2024

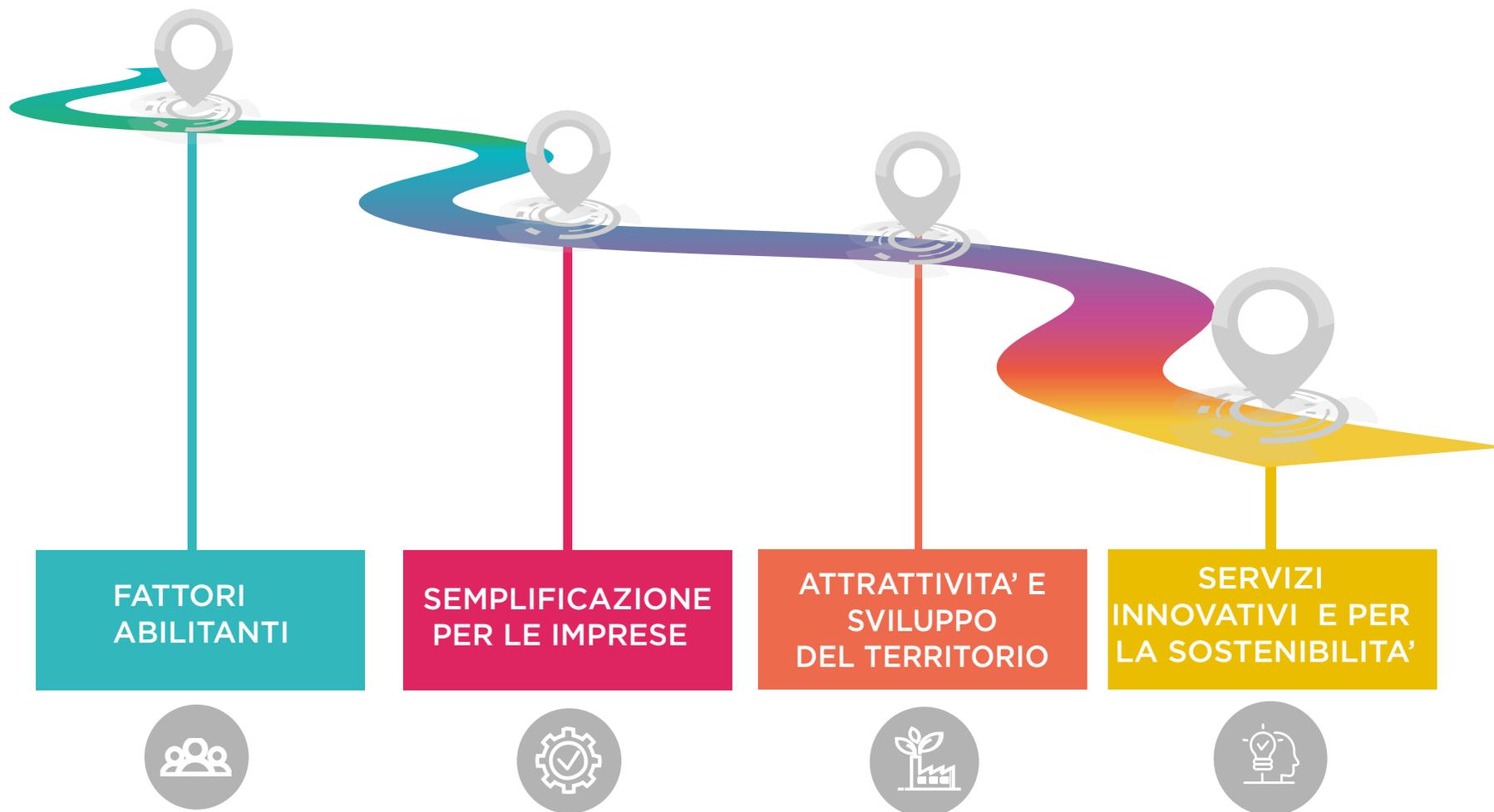
con l'adozione del registro dei titolari effettivi, quest'anno si propone di distinguersi per la redazione di linee guida relative all'impiego dell'intelligenza artificiale, tecnologia in costante evoluzione che, se utilizzata da operatori formati e con le giuste intenzioni, sarà in grado di apportare innovazione e competitività per tutti i settori, compreso quello dell'anticorruzione.

Nonostante il fenomeno della corruzione sia profondamente radicato nel nostro Paese, le pubbliche amministrazioni svolgono un ruolo attivo nella lotta contro tale fenomeno, attraverso la realizzazione di corsi di formazione e aggiornamento per il personale, nonché l'organizzazione e la partecipazione ad eventi di sensibilizzazione in materia. Tra gli impegni adottati dalla Camera di Commercio, si distingue quello relativo alla trasparenza: l'ente si impegna infatti, nel rispetto del principio di accountability, a rendere disponibili, in modo chiaro ed efficiente, tutte le informazioni riguardanti il proprio operato, garantendo altresì il monitoraggio civico da parte della cittadinanza.

OBIETTIVI E VALORI



OBIETTIVI STRATEGICI 2025-2027



SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE

Il supporto all'imprenditorialità mediante la semplificazione delle attività connesse alle diverse fasi della vita delle imprese costituisce uno dei principali obiettivi dell'Ente insieme alla spinta alla digitalizzazione dei servizi e dei processi.

Un obiettivo perseguito sia agevolandone gli adempimenti amministrativi sia adoperandosi per il buon funzionamento del mercato in cui esse operano.

SERVIZI INNOVATIVI E PER LA SOSTENIBILITA'

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

ATTRATTIVITA' E SVILUPPO DEL TERRITORIO

Le iniziative di sostegno all'attrattività hanno costituito un asse portante dell'azione della Camera nel corso degli ultimi anni. Un impegno che è stato declinato in nuove strategie: accrescere la proiezione internazionale dei territori, curare la dimensione della sostenibilità della crescita e agevolare la formazione di figure professionali rispondenti ai bisogni del sistema produttivo.

FATTORI ABILITANTI

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



OBIETTIVI OPERATIVI

SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE

EVOLUZIONE DEL REGISTRO IMPRESE

Continuare il percorso volto a migliorare e consolidare le semplificazioni introdotte per ridurre il carico amministrativo nei confronti delle imprese e migliorare l'efficienza del Registro Imprese.

DIGITAL TRANSFORMATION

Proseguire il percorso di digitalizzazione dei servizi all'interno di un quadro ben definito di trasformazione digitale, progettando servizi e strategie promozionali mirate attraverso strumenti innovativi. Formare e assistere le imprese nell'utilizzo dei servizi digitali.

TUTELA DEL MERCATO

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

ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION (ADR):

Supportare le imprese e altri stakeholder nella prevenzione dei conflitti, incrementando la diffusione degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie presso le PMI.

SUAP ASSOCIATO CAMERALE:

Attuare il principio once only, ampliando l'utenza del SUAP associato camerale aumentando l'interoperabilità tra PA.

SERVIZI INNOVATIVI E PER LA SOSTENIBILITA'

START UP

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

CREDITO E SOSTEGNO ALLE IMPRESE

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

APERTURA INTERNAZIONALE

Supportare le imprese in ambito internazionale, promuovendo l'utilizzo di tecnologie, soluzioni e servizi di export digitale.

COMPOSIZIONE DELLE CRISI D'IMPRESA

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

PROGETTUALITA' PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE:

Realizzare interventi e formazione alle imprese per favorire la transizione verso modelli più efficienti e a minor impatto ambientale. Formare e assistere le imprese nella gestione dei rifiuti, accompagnandole anche con servizi di orientamento.

ATTRATTIVITA' E SVILUPPO DEL TERRITORIO

ATTRATTIVITA', TURISMO E CULTURA

Proseguire e capitalizzare le azioni a supporto dell'attrattività dei territori tramite un percorso di rilancio e riposizionamento dell'area metropolitana e dei territori di Monza e Lodi, anche alla luce di nuovi eventi internazionali. Promuovere l'attrazione di talenti internazionali attraverso servizi di accoglienza.

ATTRAZIONE INVESTIMENTI ESTERI

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

MATCHING DOMANDA/OFFERTA DI LAVORO

Favorire l'inserimento lavorativo delle giovani generazioni e la copertura dei bisogni occupazionali delle imprese.

SVILUPPO DELLA BIKE ECONOMY

Posizionare il territorio come hub di riferimento per l'ecosistema bici consolidando il ruolo della filiera nel mercato globale.

FATTORI ABILITANTI

KPI, MONITORING E CUSTOMER SATISFACTION

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

SISTEMA DI PREVENZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO

Potenziare i sistemi di prevenzione del rischio.

RISORSE UMANE E FORMAZIONE CONTINUA

Ottimizzare i progetti e i servizi attraverso momenti formativi, laboratori e percorsi di sviluppo, anche nell'ottica di migliorare il clima aziendale.

DIGITAL TRANSFORMATION

Profilazione e analisi dei dati per un continuo miglioramento dei servizi offerti e reingegnerizzazione processi interni.

CRM & COMUNICAZIONE

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

VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE E RIDUZIONE DELL'IMPATTO AMBIENTALE

Restaurare e riqualificare gli immobili di proprietà. Ridurre l'impatto ambientale tramite il miglioramento nella gestione della raccolta differenziata.

EFFICIENTAMENTO ECONOMICO

Razionalizzare la spesa e aumentare la capacità d'intervento sul territorio.

OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO

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

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

Per le baseline, il simbolo “-” indica un nuovo obiettivo o una nuova iniziativa, mentre “n.d.” un dato ancora in fase di consolidamento.

SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE



Supportare l'imprenditorialità mediante la semplificazione delle attività connesse alle diverse fasi della vita delle imprese, sia agevolandole negli adempimenti amministrativi, sia adoperandosi per il buon funzionamento del mercato in cui esse operano. Il consolidamento della strategia di semplificazione da parte della Camera passa attraverso l'estensione del numero dei Comuni aderenti al SUAP, la digitalizzazione dei servizi nonché gli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie.

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	FONTE DATI
ECONOMICO -SOCIALE S	IMPRESE	Quota imprese che utilizzano SUAP camerale	efficacia	N. imprese che utilizzano Impresa in un giorno / n. totale imprese attive	56 ¹ %	59%	60%	60%	INTERNA
AMBIENTALE/ ECONOMICO -SOCIALE D	IMPRESE E CITTADINI	Indice dei servizi online (strumenti digitali): % istanze online sul totale istanze presentate (Certificati, Firma digitale, Carte Tachigrafiche) ²	efficacia	N. richieste gestite on line / n. istanze totali	44,5%	≥50%	≥2025	≥2026	INTERNA
AMBIENTALE- ECONOMICO D	IMPRESE	Adesioni alla piattaforma Impresa.italia.it (Cassetto digitale dell'imprenditore)	risultato	N. adesioni/n. totale imprese attive	65%	70%	75%	80%	INTERNA
ECONOMICO -SOCIALE	IMPRESE E CITTADINI	% di controversie su tutte le materie risolte con la procedura di mediazione con accordo tra le parti	risultato	N. di controversie risolte con accordo tra le parti /n. totale delle procedure di mediazione concluse	26,9%	32%	34%	36%	INTERNA

¹Adesione SUAP del Comune di Milano

²Sono stati inseriti solo i prodotti per i quali permangono margini di miglioramento

SERVIZI INNOVATIVI E PER LA SOSTENIBILITA'



Aiutare le imprese a fare il salto tecnologico e adottare soluzioni per sostenere le start up, diffondere l'utilizzo degli strumenti digitali per l'export, supportare le imprese nella transizione digitale e verde.

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	FONTE DATI
ECONOMICO D	IMPRESE E CITTADINI	Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID: N. utenti	risultato	n≥x	n.d.	3700	4000	≥2026	INTERNA
ECONOMICO D	IMPRESE	Miglioramento medio annuo della valutazione delle imprese tramite strumenti di assessment PID	impatto	Media % di miglioramento dichiarate dalle singole imprese che hanno partecipato ad assessment	n.d.	+5%	+5%	+5%	INTERNA
ECONOMICO	IMPRESE	Livello di supporto alle imprese per l'internazionalizzazione: quota di imprese assistite nelle diverse fasi di approccio ai mercati esteri	risultato	N. imprese assistite anno t	1540	1600	1650	1700	INTERNA
ECONOMICO	IMPRESE	% di imprese che hanno avviato un'attività dopo aver usufruito dei servizi di Punto Nuova Impresa (rilevato tramite questionario) ¹	impatto	N. nuove imprese costituite/n. imprese assistite rispondenti al questionario relativo alle utenze dell'anno precedente	N.D.	≥35%	≥37%	≥38%	INTERNA
AMBIENTALE/ ECONOMICO -SOCIALE	IMPRESE E CITTADINI	N. controversie in campo ambientale risolte con strumenti di ADR (mediazione) da CAM nel territorio lombardo	impatto	n≥x	27	30	35	40	INTERNA

¹ Dato non rilevato per l'anno 2024, il numero di utenti che hanno usufruito del servizio nell'anno 2024 è pari a 1.007

ATTRATTIVITA' E SVILUPPO DEL TERRITORIO



Perseguire le azioni di supporto alla capacità attrattiva del nostro territorio e rendersi parte attiva nei processi di transizione verde e rigenerazione urbana. Promuovere lo sviluppo della Bike economy. Favorire l'attrazione di investimenti e di giovani talenti e l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro.

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	FONTE DATI
ECONOMICO -SOCIALE	IMPRESE	% di studenti stranieri che studiano nelle università del territorio	impatto	Studenti stranieri/ tot. studenti	10%	≥2024	≥2025	≥2026	MIM
ECONOMICO	TERRITORIO	Finalizzazione di progetti di investimento da parte di imprese estere sul territorio	impatto	N. progetti finalizzati nei settori del Fintech, Life Sciences, ICT e Cleantech	18 (7 Fintech, 1 Life Sciences, 4 Cleantech, 6 ICT)	18	20	20	INTERNA
ECONOMICO -SOCIALE	IMPRESE E CITTADINI	n° posti di lavoro salvati grazie alla chiusura con esito positivo delle procedure di Composizione negoziata delle crisi di impresa	impatto	(Posti di lavoro salvati anno t)- (posti di lavoro salvati anno t-1)/ posti di lavoro salvati anno t-1	+42%	+10%	+10%	+10%	INTERNA
ECONOMICO/ SOCIALE	IMPRESE E CITTADINI	Partecipanti a corsi di formazione per giovani mirati all'inserimento nel mondo del lavoro (Progetto PID, turismo, Bike Factory Fab Lab, Progetto INTEGRA, ISA)	impatto	N. partecipanti inseriti in azienda con contratto di lavoro/stage	97 ¹	≥200	≥210	≥220	INTERNA
AMBIENTALE/ ECONOMICO -SOCIALE	IMPRESE E TERRITORIO	Incremento delle certificazioni di sostenibilità adottate dalle imprese del territorio di Milano Monza Brianza Lodi a seguito della partecipazione a servizi messi a disposizione dalla Camera	impatto	(N. di certificazioni anno t) - (N. certificazioni anno 2024)/(N. certificazioni anno 2024)	6.503	+3%	+4%	+6%	ACCREDIA
ECONOMICO	TERRITORIO	Valore dei progetti d'investimento finalizzati nel singolo anno	Impatto	Impatto in termini di capex (mln €) e posti di lavoro (jobs)	29 mln €, 192 jobs	50 mln €, 200 jobs	55 mln €, 250 jobs	60 mln €, 300 jobs	PROMOS

¹ Dato non consolidato, in attesa dei risultati degli ultimi corsi conclusi a fine dicembre

FATTORI ABILITANTI



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

VALORE PUBBLICO	BENEFICIARI	INDICATORE	TIPO	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	FONTE DATI
ECONOMICO (PIRA)	IMPRESE	Rapporto tra interventi economici e oneri correnti (spese di funzionamento), al netto di ammortamenti e accantonamenti	risultato	Interventi economici / oneri correnti (spese di funzionamento), al netto di ammortamenti e accantonamenti.	46% ¹	≥47%	≥47%	≥45%	INTERNA
ECONOMICO -SOCIALE	IMPRESE E CITTADINI	Indice di aggiornamento annuale della strategia anticorruzione	risultato	N. nuove misure attivate nell'anno / n. misure consolidate nel Piano	1,8	≥ 1,4	≥ 1,3	≥ 1,2	INTERNA
AMBIENTALE/ ECONOMICO	TERRITORIO	Efficientamento energetico degli immobili della Camera di commercio (Palazzi Turati e Mezzanotte): realizzazione di quanto previsto nel piano degli investimenti per l'anno	risultato	% realizzazione output anno t	n.d. ²	100%	100%	100%	INTERNA
AMBIENTALE	TERRITORIO	Incremento nella gestione della raccolta differenziata	risultato	(% rifiuti indifferenziati sul totale anno t) - (% rifiuti indifferenziati sul totale anno t-1) / % rifiuti indifferenziati sul totale anno t-1	-56% ³	-8%	-5%	-3%	INTERNA

¹ Dato da consolidare in sede di bilancio consuntivo

² Dato da consolidare

³ La rilevazione del dato è riferito alla sede di Milano (Palazzo Turati). Dal 2025 rilevazione comprenderà anche le sedi di Monza e Lodi.

OBIETTIVO OPERATIVO - EVOLUZIONE DEL REGISTRO IMPRESE:

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

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	CENTRO RESPONSABILITÀ
1.1.1 D-S	EVOLUZIONE AUTOMATISMI ISTRUTTORIA PRATICHE: incremento pratiche gestite con automatismi	efficacia	n-(n-1)≥x	1461	≥2000	≥3000	≥3000	Registro delle Imprese, Front end Registro delle Imprese
1.1.2	Contenimento nei tempi di gestione delle pratiche RI di costituzione/scissione/fusione ¹	efficienza	N. pratiche evase in anno t entro 2 gg dal ricevimento (netto periodo sospensione) / N. tot pratiche evase in anno t	85%	≥88%	≥88%	≥88%	Registro delle Imprese, Front end Registro delle Imprese
1.1.3	Riduzione n. sospesi giacenti	efficienza	N. sospesi giacenti anno t ≤ sospesi giacenti anno t-1	4513	≤2024	≤2025	≤2026	Registro delle Imprese, Front end Registro delle Imprese

OBIETTIVO OPERATIVO - DIGITAL TRANSFORMATION:

Proseguire il percorso di digitalizzazione dei servizi all'interno di un quadro ben definito di trasformazione digitale, progettando servizi e strategie promozionali mirate attraverso strumenti innovativi. Formare e assistere le imprese nell'utilizzo dei servizi digitali.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	CENTRO RESPONSABILITÀ
1.2.1 D	N. di nuovi rilasci SPID	risultato	n≥x	1477	1.500	1.500	1.500	Personale Innovazione e sportelli
1.2.2 D	Potenziamento del sistema di richiesta online dei certificati Certiweb	efficacia	Certificati richiesti online/ tot certificati rilasciati	46,8%	50%	≥2025	≥2026	Personale Innovazione e sportelli
1.2.3 D	Programma Digital transformation: realizzazione degli interventi previsti dal Piano	risultato	% realizzazione output anno t	100%	100%	100%	-	Tutte le Aree
1.2.4 D	Avvio del sistema di misurazione e monitoraggio KPI dei progetti del Programma di Digital transformation	risultato	Realizzazione output	-	Avvio rilevazioni	Messa a regime	-	Tutte le Aree
1.2.5 D	E-Gov:adozione iniziative di formazione e promozione per le imprese in tema di digitalizzazione delle procedure amministrative (SPID, cassetto digitale, firma remota...)	risultato	N. iniziative realizzate	14 (+42 sul tema Vi.Vi. Fir) ²	9 (+20 sul tema Libri sociali digitali: guida all'uso)	9 (+20 sul tema Libri sociali digitali: guida all'uso)	9 (+20 sul tema Libri sociali digitali: guida all'uso)	Personale Innovazione e sportelli Promozione per le imprese e Tutela del mercato Risorse e patrimonio

¹Riferito alle pratiche pervenute entro il 23 dicembre

²Dal 2025 subentra l'obbligo di presentazione online dei formulari Vi.Vi.Fir

OBIETTIVO OPERATIVO - TUTELA DEL MERCATO:

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

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	CENTRO RESPONSABILITÀ
1.3.1	Nuovi ambiti di controllo finalizzati alla verifica dell'efficienza energetica dei prodotti, nell'ambito di progetti europei, e sul tema della sicurezza dei consumatori e lavoratori, nel quadro della Convenzione Unioncamere-Ministero	risultato	n. settori oggetto di controllo	2	2 (nuovi ambiti)	2 (nuovi ambiti)	2 (nuovi ambiti)	Promozione per le imprese e Tutela del mercato
1.3.2	Partecipazione a progetti di vigilanza europei e nazionali in tema di sicurezza ed efficienza dei prodotti nell'utilizzo delle risorse (condivisione regole di controllo e avvio vigilanza)	risultato	n. controlli	36	28	28	28	Promozione per le imprese e Tutela del mercato
1.3.3 D	Implementazione strumento di redazione diffusa per le commissioni di rilevazione prezzi ¹	risultato	n. commissioni coinvolte	2	2 (Progettaz. implement. evolutive strumento)	4	6	Promozione per le imprese e Tutela del mercato
1.3.4	Potenziamento controlli metrologici casuali	risultato	n≥x	154	≥150	≥160	≥170	Promozione per le imprese e Tutela del mercato

OBIETTIVO OPERATIVO - ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION (ADR):

Supportare le imprese e altri stakeholder nella prevenzione dei conflitti, incrementando la diffusione degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie presso le PMI.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	CENTRO RESPONSABILITÀ
1.4.1	N. richieste di servizio conciliazione e arbitrato	risultato	n≥x	1185	1250	1350	1400	Camera Arbitrale

¹ Verranno progettate ed implementate evolutive dello strumento, anche al fine di estendere la redazione diffusa ad altre Commissioni.

OBIETTIVO OPERATIVO - START UP:

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

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	CENTRO RESPONSABILITÀ
2.1.1	Assistenze specialistiche "Startup e PMI innovative e giovani imprese"	risultato	N. di assistenze di gruppo erogate	7	≥2024	≥2025	≥2026	Promozione per le imprese e Tutela del mercato
2.1.2	Percorsi di accelerazione start up (Encubator:, Switch2product...)	risultato	N. Start up coinvolte nei programmi di accelerazione beneficiarie di grant Camera	11	13	≥2025	≥2026	Promozione per le imprese e Tutela del mercato
2.1.3 D	Innovation Map - Piattaforma per il supporto e lo sviluppo delle start up (popolamento)	risultato	% startup innovative caricate sulla piattaforma Innovation Map sul totale delle start up attive iscritte al RI Milano Monza Brianza Lodi in possesso dei requisiti previsti per il caricamento sulla piattaforma (sito internet attivo)	100%	100%	100%	100%	Promozione per le imprese e Tutela del mercato

OBIETTIVO OPERATIVO - APERTURA INTERNAZIONALE:

Supportare le imprese in ambito internazionale, promuovendo l'utilizzo di tecnologie, soluzioni e servizi di export digitale.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	CENTRO RESPONSABILITÀ
2.2.1 D	% nuove Imprese beneficiarie partecipanti ai progetti Filiera Digitale - Internazionalizzazione	efficacia	N. nuove imprese/n. totale imprese partecipanti	-	25%	25%	25%	Promozione per le imprese e Tutela del mercato

OBIETTIVO OPERATIVO - CREDITO E SOSTEGNO ALLE IMPRESE:

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

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	CENTRO RESPONSABILITÀ
2.3.1 PIRA	Rispetto del Piano di attività in ambito Credito e Fintech (Fintech roadshow, confronti One2one, Marketplace finanziario, contributi diretti alle imprese)	efficiacia	Valore contabilizzato anno t / Valore di budget anno t	100%	≥90%	≥90%	≥90%	Promozione per le imprese e Tutela del mercato Innexa

OBIETTIVO OPERATIVO - COMPOSIZIONE DELLE CRISI D'IMPRESA:

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

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	CENTRO RESPONSABILITÀ
2.4.1	N. di casi gestiti dal servizio camerale di Composizione negoziata delle crisi	risultato	n≥x	267	320	360	400	Camera Arbitrale
2.4.2	N. richieste di servizio sovraindebitamento	risultato	n≥x	298	320	350 ¹	380 ¹	Camera Arbitrale

OBIETTIVO OPERATIVO - PROGETTUALITA' PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE:

Realizzare interventi e formazione alle imprese per favorire la transizione verso modelli più efficienti e a minor impatto ambientale.

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

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	CENTRO RESPONSABILITÀ
2.5.1	Progettualità in tema di efficientamento energetico n. tipologie help desk tematici attivati	risultato	n≥x	4	4	5	5	Segretario Generale
2.5.2.	Servizio Facilitambiente: N. di percorsi partecipativi/ attività di facilitazione coordinati dal servizio sul tema dell'impatto ambientale di opere pubbliche e grandi eventi	risultato	n≥x	2	6	8	10	Segretario Generale Camera Arbitrale
2.5.3	Realizzazione di iniziative di formazione/assistenza alle PMI sui temi dello sviluppo sostenibile in chiave ESG: n. imprese coinvolte	risultato	n≥x	209	200	250	250	Segretario Generale

¹Stima con ipotesi di rinnovo convenzione con altre Camere

OBIETTIVO OPERATIVO - ATTRATTIVITA', TURISMO E CULTURA:

Proseguire e capitalizzare le azioni a supporto dell'attrattività dei territori tramite un percorso di rilancio e riposizionamento dell'area metropolitana e dei territori di Monza e Lodi, anche alla luce di nuovi eventi internazionali. Promuovere l'attrazione di talenti internazionali attraverso servizi di accoglienza.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	CENTRO RESPONSABILITÀ
3.1.1	Sostenibilità di Milano quale destinazione turistica: nr. di stakeholder ingaggiati nell'ambito di iniziative di sviluppo sostenibile	risultato	n≥x	44	48	49	50	Segretario Generale
3.1.2	ROAD TO MILANO CORTINA 2026 Realizzazione di iniziative di sistema/filiera in fase di accompagnamento all'evento olimpico e oltre	risultato	n≥x	2	4	3	2	Segretario Generale
3.1.3	Welcome desk Studenti internazionali (servizi di accoglienza, orientamento e assistenza)	risultato	N. studenti assistiti	1633	≥2024	≥2025	≥2026	Promozione per le imprese e Tutela del mercato

OBIETTIVO OPERATIVO - ATTRAZIONE INVESTIMENTI ESTERI:

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

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	CENTRO RESPONSABILITÀ
3.2.2	Assistenza e accompagnamento a imprese internazionali interessate a progetti di investimento sul territorio	risultato	N. imprese internazionali assistite	185	≥2024	≥2025	≥2026	Promozione per le imprese e Tutela del mercato Promos

OBIETTIVO OPERATIVO - MATCHING DOMANDA/OFFERTA DI LAVORO:

Favorire l'inserimento lavorativo delle giovani generazioni e la copertura dei bisogni occupazionali delle imprese, anche in riferimento ai progetti relativi all'ambito bike.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	CENTRO RESPONSABILITÀ
3.3.1	Utenti coinvolti in attività per l'apprendimento e lo sviluppo di nuove competenze	risultato	N. partecipanti a percorsi di orientamento e formazione	6.519	6.550	6.600	6.650	Formaper

OBIETTIVO OPERATIVO - SVILUPPO DELLA BIKE ECONOMY:

Posizionare il territorio come hub di riferimento per l'ecosistema bici consolidando il ruolo della filiera nel mercato globale

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	CENTRO RESPONSABILITÀ
3.4.1	Supporto alla Bike-economy: definizione di un piano di interventi e realizzazione degli output previsti per l'anno t	risultato	% realizzazione output anno t	100%	100%	100%	100%	Segretario Generale

OBIETTIVO OPERATIVO - KPI, MONITORING E CUSTOMER SATISFACTION:

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

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	CENTRO RESPONSABILITÀ
4.1.1	Indice di tempestività dei pagamenti (DPCM 22/09/2014) al netto delle fatture di Infocamere ¹	efficacia	Sommatoria gg compresi tra data pagamento e data scadenza fattura importo fattura, rapportata alla sommatoria degli importi pagati nell'anno t	-19	≤ -10	≤ -10	≤ -10	Tutte le aree
4.1.2	Nuovi modelli di rilevazione della soddisfazione dell'utente con particolare riferimento all'implementazione di servizi online e digitali. Numero di rilevazioni effettuate	risultato	n=x	-	Definizione modelli	2	3	Compliance e Qualità

OBIETTIVO OPERATIVO - SISTEMA DI PREVENZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO:

Potenziare i sistemi di prevenzione del rischio.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	CENTRO RESPONSABILITÀ
4.2.1	Attivazione di procedure di controllo sulla conformità dei trattamenti al GDPR e per la verifica di attuazione di policy/procedure aziendali	risultato	n. audit realizzati	8	2	3	3	Compliance e Qualità
4.2.2	Potenziamento e sviluppo del sistema di protezione dei dati personali informatizzandone la gestione e perseguendo l'armonizzazione delle policy con altre strutture del sistema camerale. N. innovazioni introdotte	risultato	n≥x	2	1	1	1	Compliance e Qualità

OBIETTIVO OPERATIVO - RISORSE UMANE E FORMAZIONE CONTINUA:

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

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	CENTRO RESPONSABILITÀ
4.3.1	Percentuale di dipendenti formati su soft skills	efficacia	n. dipendenti che partecipano a iniziative formative su soft skills/n. dipendenti totali	82%	50%	50%	50%	Personale Innovazione e sportelli
4.3.2	Grado di copertura delle attività formative per il personale (esclusa formazione su sicurezza e prevenzione della corruzione)	efficacia	n. dipendenti che partecipano ad almeno 1 attività formativa in anno t/ n. dipendenti in servizio anno t	100%	80%	80%	80%	Personale Innovazione e sportelli
4.3.3	Durata media della formazione per il personale	risultato	giornate di formazione erogate (esclusa formazione su sicurezza e prevenzione della corruzione) nell'anno t / N. dipendenti in servizio nell'anno t	3,7 ²	3,5	3,5	3,5	Personale Innovazione e sportelli

¹Obiiettivo Generale dell'Ente

²Esclusi corsi sulla sicurezza e corso Syllabus

OBIETTIVO OPERATIVO - CRM & COMUNICAZIONE:

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

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

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	CENTRO RESPONSABILITÀ
4.4.1 D	Percentuale di incremento del n. di accessi al portale	efficacia	(n. accessi anno t - n. accessi anno t-1) / n. accessi anno t-1	+4%	+10%	+5%	+5%	Personale Innovazione e sportelli
4.4.2 D	Percentuale di incremento del n. di follower dei social camerali con partecipazione attiva (Facebook, LinkedIn e Instagram)	efficacia	(n. follower anno t - n. follower anno t-1) / n. follower anno t-1	49.200 followers/visite	+10%	+10%	+10%	Personale Innovazione e sportelli
4.4.3 D	Utilizzo del Sistema di customer relationship management per l'invio di newsletter/DEM	risultato	N. newsletter/DEM inviate	213	+5%	+5%	+5%	Personale Innovazione e sportelli

OBIETTIVO OPERATIVO - VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE E RIDUZIONE DELL'IMPATTO AMBIENTALE:

Restaurare e riqualificare gli immobili di proprietà. Ridurre l'impatto ambientale tramite il miglioramento nella gestione della raccolta differenziata

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	CENTRO RESPONSABILITÀ
4.5.1	Ristrutturazione Immobile in via delle Orsole	risultato	si/no	si ¹	completamento lavori	trasferimento occupanti	-	Risorse e patrimonio
4.5.2	Miglioramento nella gestione della raccolta differenziata attraverso azioni di informazione e sensibilizzazione del personale	impatto	(% materiale non conforme sul totale indifferenziato anno t) - (% materiale non conforme sul totale indifferenziato anno t-1) / % materiale non conforme sul totale indifferenziato anno t-1	-22%	-2%	-2%	-2%	Risorse e patrimonio Segretario Generale

OBIETTIVO OPERATIVO - EFFICIENTAMENTO ECONOMICO

Razionalizzare la spesa e aumentare la capacità d'intervento sul territorio

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2025	2026	2027	CENTRO RESPONSABILITÀ
4.6.1	Grado di utilizzo del budget 2025 stanziato per gli interventi economici	impatto	(consuntivo / budget, al netto di eventuali misure previste nel Piano di razionalizzazione 2025-2027)	100%	>= 90%	>= 90%	>= 90%	Tutte le Aree

¹Realizzazione strutture verticali e orizzontali di 7 piani fuori terra (al grezzo) e definizione lay out spazi interni dettaglio arredi e allestimenti

OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNUALI PER AREA

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

SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE: EVOLUZIONE DEL REGISTRO IMPRESE

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2025	AREA
Evoluzione automatismi istruttoria pratiche. Potenziamento corsia preferenziale: Aggiornamento dei parametri/criteri utilizzati per l'attivazione degli automatismi	risultato	D	Si	Front end Registro delle imprese
Back Office RI: progetto esecutivo di un nuovo cruscotto gestionale per l'organizzazione dei carichi e dei flussi di lavoro	risultato	D	Entro il 31/12/2025	Registro delle imprese

SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE: SUAP ASSOCIATO CAMERALE

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2025	AREA
Sviluppo del SUAP Associato Camerale: 1. SUAP Comune di Milano: rispetto dei livelli di servizio (SLA) stabiliti dalla convenzione per la gestione delle pratiche 2. Formazione e accompagnamento per il passaggio al Catalogo del Sistema Informatico degli Sportelli Unici (SSU): % Comuni aderenti al SUAP associato camerale coinvolti in attività di formazione e accompagnamento	risultato	S	1. 100% 2. 90%	Registro delle imprese Personale Innovazione e sportelli

SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE: TUTELA DEL MERCATO

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2025	AREA
Sviluppo di nuovi interventi nell'ambito della tutela del mercato: 1. Creazione di un network tra i diversi soggetti competenti in ambito di controlli (enti, associazioni di categoria, laboratori ecc.) 2. Progettazione e realizzazione di una reportistica sull'azione dell'Ente in ambito di tutela del mercato 3. Definizione di un Piano di azioni per migliorare la trasparenza e la correttezza del settore Moda in collaborazione con le partecipate e con altri soggetti pubblici e associativi competenti nel settore	risultato	-	1. Si 2. Si 2. Si	Promozione per le imprese e Tutela del mercato

OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNUALI PER AREA

SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE: DIGITAL TRANSFORMATION

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2025	AREA
Innalzamento del livello di cyber security: 1. Aggiornamento del Piano per l'implementazione delle azioni di miglioramento individuate dall'assessment sulla cyber security. 2. Realizzazione degli interventi previsti per il 2025	risultato	D	1. Entro 28/02/2025 2. Sì	Personale Innovazione e sportelli
Definizione di una policy sull'utilizzo dell'IA	risultato	D	Sì	Personale Innovazione e sportelli
Pianificazione degli sviluppi informatici delle spese validate dalla Cabina di regia e avvio di una reportistica semestrale sull'andamento delle spese informatiche, con evidenza dei risparmi in termini di tempo sulle singole lavorazioni	risultato	D	Sì	Personale Innovazione e sportelli

SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE: DIGITAL TRANSFORMATION - SERVIZI ANAGRAFICI

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2025	AREA
Implementazione e promozione di nuovi strumenti per la gestione dei servizi di certificazione per l'estero: 1. Avvio sperimentazione evasore automatico 2. N. corsi di formazione sulla nuova piattaforma per la richiesta di certificati di origine 3. N. Camere di commercio coinvolte nelle iniziative di tutoring, in collaborazione con Promos Italia 3. N. Camere di commercio coinvolte nelle iniziative di tutoring, in collaborazione con Promos Italia	risultato	D	1. Sì 2. Almeno 5 3. Almeno 10	Personale Innovazione e sportelli
1. Realizzazione di una base di conoscenza sui principali procedimenti dell'Albo Gestori Ambientali 2. Studio di fattibilità per la realizzazione di uno strumento di assistenza all'utenza	risultato	-	1. Almeno 15 procedimenti 2. Sì	Personale Innovazione e sportelli

OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNUALI PER AREA

SERVIZI INNOVATIVI E PER LA SOSTENIBILITA': APERTURA INTERNAZIONALE

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2025	AREA
Realizzazione di interventi diretti a supporto dell'internazionalizzazione in collaborazione con Promos Italia: - % incremento servizi erogati - progettazione e avvio di nuovi servizi	risultato	-	1. >= 5% 2. Almeno 2	Promozione per le imprese e Tutela del mercato

SERVIZI INNOVATIVI E PER LA SOSTENIBILITA': START UP

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2025	AREA
TEF: mappatura e analisi delle attività del sistema camerale per la definizione di un pacchetto di servizi da proporre alle imprese nell'ambito del TEF (es. ufficio startup talent e studenti; assistenza startup; incubator; contributi...): 1. Analisi dell'offerta del sistema (Camera e società partecipate) e definizione di un catalogo di servizi da proporre in ambito TEF 2. Presentazione e condivisione con TEF dei servizi da erogare	risultato	-	1. Entro il 31/03/2025 2. sì	Promozione per le imprese e Tutela del mercato

SERVIZI INNOVATIVI E PER LA SOSTENIBILITA': CREDITO E SOSTEGNO ALLE IMPRESE

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2025	AREA
Definizione di report quali-quantitativi sull'andamento dei bandi, valorizzando i dati risultanti dalle domande di contributo, in collaborazione con il CDG e le strutture referenti: 1. un report consuntivo quali-quantitativo annuale 2. un report infra annuale di monitoraggio dello stato di avanzamento delle iniziative e di previsione a finire	risultato	-	1. Entro il 30/06/2025 2. Entro 30/11/2025	Promozione per le imprese e Tutela del mercato

ATTRATTIVITÀ E SVILUPPO DEL TERRITORIO/SERVIZI INNOVATIVI E PER LA SOSTENIBILITA': PROGETTI 20%

(Doppia transizione digitale ed ecologia, Internazionalizzazione e Turismo)

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2025	AREA
Progetti 20%: 1. Definizione di un Piano operativo per i progetti 20% 2. Realizzazione degli output previsti	risultato	-	1. Entro 31/03/2025 2. Target: 100% (margine di tolleranza 10%)	Segretario Generale

OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNUALI PER AREA

SEZIONE 2 PERFORMANCE

FATTORI ABILITANTI : SISTEMA DI PREVENZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2025	AREA
Definizione di adeguate misure da implementare all'interno dell'Ente atte a garantire la protezione dei dati personali tenendo conto dell'integrazione fra GDPR, Regolamento europeo AI act e disciplina in materia di Cybersecurity, in particolare: -check list dei requisiti modelli di AI adottati dalla Camera (corporate) e degli impegni contrattuali dei fornitori -regole privacy necessarie nella policy di utilizzo di tools di AI generativa a fini di produttività individuale	risultato	D	Entro il 31/12/2025	Compliance e Qualità Segretario Generale Personale Innovazione e sportelli

FATTORI ABILITANTI : DIGITAL TRANSFORMATION

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2025	AREA
ERP/BPM: Implementazione di azioni di miglioramento finalizzate alla semplificazione delle procedure e all'efficientamento della gestione 1. Attuazione di azioni di miglioramento della rendicontazione (importo liquidato) contratti 2. Analisi di fattibilità per la creazione di un agente virtuale per assistere Responsabili e Referenti acquisti nella gestione procedure di acquisto	risultato	D	1. Sì 2. Sì	Risorse e patrimonio
Utilizzo delle nuove tecnologie per il miglioramento di processi di competenza dell'Area: 1. Studio di fattibilità per la digitalizzazione della gestione delle richieste di sgravio 2. Digitalizzazione dei flussi di cassa: studio di fattibilità su almeno un flusso	risultato	D	1. Sì 2. Sì	Risorse e patrimonio
1. Co-progettazione dell'impianto di misurazione della qualità e dei risultati degli interventi DT, avvio del sistema di misurazione e monitoraggio e controllo delle condizioni necessarie per avviare la misurazione dei KPI previsti 2. Consolidamento e presidio dell'impianto di Misure a tutela dei dati personali trattati con gli interventi DT, per garantirne la conformità al GDPR e alla luce della normativa AI act laddove correlata	risultato	D	Entro il 31/12/2025	Compliance e Qualità

OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNUALI PER AREA

SEZIONE 2 PERFORMANCE

FATTORI ABILITANTI : CRM & COMUNICAZIONE

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2025	AREA
Valorizzazione delle funzionalità del CRM: 1. Aggiornamento del piano e sviluppo evolutive previste per il 2025 2. Azioni finalizzate all'incremento dei consensi ottenuti dagli utenti per finalità di marketing: % incremento consensi	risultato	D	1. Sì 2. >= 20%	Tutte le Aree
1. Definizione di un Piano di comunicazione strategica integrata, in collaborazione con Parcam Srl per il 2025 2. Realizzazione degli interventi previsti dal piano per il 2025	risultato	D	1. Entro il 31/03/2025 2. Entro il 31/12/2025	Personale Innovazione e sportelli

FATTORI ABILITANTI : VALORIZZAZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE E RIDUZIONE DELL'IMPATTO AMBIENTALE

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2025	AREA
Interventi di valorizzazione del patrimonio immobiliare: 1. Consegna cantiere per lavori di pulizia e restauro della facciata di Palazzo Mezzanotte 2. Realizzazione studio per valorizzazione immobile in Via Felice Cavallotti	risultato	-	1. Entro 31/10/2025 2. Entro 31/12/2025	Risorse e patrimonio
Efficientamento energetico degli immobili della Camera di commercio (Turati, Mezzanotte): Collaborazione con altre U.O. per la creazione di un sistema di monitoraggio degli obiettivi green (riduzione consumi e rifiuti) della Camera.	risultato	-	Sì	Risorse e patrimonio

FATTORI ABILITANTI : RISORSE UMANE E FORMAZIONE CONTINUA - DAI VALORI AI COMPORTAMENTI

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2025	AREA
Indagine di clima/sondaggio great place to work: miglioramento dei risultati 1. Presentazione di una proposta di miglioramento per l'Area sulla base dei risultati dell'indagine 2. Realizzazione degli interventi individuati	impatto	-	1. Entro il 28/02/2025 2. Entro il 31/10/2025	Tutte le Aree Segretario Generale

FATTORI ABILITANTI : EFFICIENTAMENTO ECONOMICO

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2025	AREA
Piano di razionalizzazione delle spese camerali 2025-2027: Individuazione di misure di risparmi e/o ricavi da conseguire attraverso processi di riorganizzazione, ristrutturazione e riqualificazione della spesa. Almeno 1 azione individuata da segnalare al CDG	impatto	-	Entro il 31/03/2025	Tutte le Aree

SEMPLIFICAZIONE, DIGITALIZZAZIONE E ACCESSIBILITÀ

Continua il programma pluriennale di *Digital Transformation* dell'Ente in collaborazione con Infocamere e l'azienda partecipata Parcam, intrapreso dal 2023 con l'intento di imprimere una nuova accelerazione al percorso di innovazione dei processi interni e dei servizi offerti.

Obiettivo del progetto è migliorare l'esperienza degli utenti camerali nella fruizione dei servizi, riprogettandone in chiave innovativa e digitale le modalità di erogazione, accompagnandoli e orientandoli attraverso i principali canali di contatto, grazie all'utilizzo di tecnologie di nuova generazione ed ad una migliore conoscenza dei bisogni dei target di riferimento.

Nel corso del 2024 si sono individuati gli ambiti di sviluppo del programma di Digital Transformation, è stata delineata la governance e definiti i ruoli di strutture e risorse coinvolte.

Il progetto che si fonda su alcuni principi cardine sui quali si intende ridefinire il nuovo paradigma di relazione con l'utente (inclusione e multicanalità, ecosostenibilità, customer centricity, hypercare e sviluppo di servizi innovativi) è stato suddiviso in ambiti progettuali, cosiddetti cantieri, che si occupano dell'implementazione di una specifica tecnologia e dell'integrazione tra più tecnologie innovative (Business Intelligence, Customer experience, Hypercare, Servizi innovativi, CRM, Sviluppo RI).

Il 2025 vedrà la messa a terra di alcuni sviluppi del Programma digitale come:

- il rilascio dell'infrastruttura "sportello web", per l'erogazione dei servizi in modalità phigital, già sperimentato sul servizio di rilascio dei carnet ATA;
- la realizzazione di un sistema di gestione code utenza integrato con l'infrastruttura per la gestione degli appuntamenti all'interno del nuovo back office unico dei servizi online;

- l'implementazione di un sistema di proximity delivery con locker/PUDO integrato in alcuni servizi online che prevedono consegna di prodotti fisici all'utenza;
- lo sviluppo di un booking agent basato sull'intelligenza artificiale che dialogando con l'utente è in grado di comprendere la sua esigenza e di prenotare un appuntamento;
- il rilascio di un assistente virtuale che - attraverso funzionalità di orienteering - sarà in grado di fornire informazioni di primo livello in merito alla generalità delle attività camerali e, in alcuni ambiti specifici, informazioni specialistiche;
- il rilascio di un assistente virtuale per alcuni ambiti del registro delle imprese;
- l'introduzione di nuove funzionalità nel sistema di "Quality Check del Registro delle imprese, che consentano il miglioramento dei controlli sulle pratiche;
- l'ampliamento delle funzionalità e della base informativa del sistema di Customer relationship management (CRM) grazie all'integrazione con altri applicativi;
- il rilascio in produzione di alcune dashboard per la reportistica avanzata sui dati di alcuni servizi camerali, realizzate con la nuova piattaforma di business intelligence.

Allo sviluppo dei progetti digitali è stata affiancata un'attività di change management per facilitare il processo di cambiamento, comunicare le nuove strategie e guidare nella transizione a nuovi modelli organizzativi.

Questo percorso di accompagnamento formativo e informativo continuerà per tutto il periodo di sviluppo del Programma di Digital Transformation.

Per garantire uno sviluppo armonico del processo di digitalizzazione e un processo ottimale di utilizzo delle risorse, è stato

definito un framework operativo per il demand management IT con la previsione di una pianificazione ciclica delle fasi di identificazione, analisi e gestione della domanda di servizi IT e un raccordo trasversale tra tutte le strutture interessate. Nel corso del 2024 è stato avviato il primo ciclo di demand management per tutte le strutture dell'Ente.

L'azione di digitalizzazione proseguirà con la promozione degli strumenti digitali per le imprese - firma digitale, pec, cassetto digitale, spid - e dei servizi offerti in modalità digitale, attraverso incontri informativi e formativi rivolti agli utenti, e con l'ulteriore sviluppo dei servizi online, anche nell'ambito di progettualità condivise con il sistema camerale nazionale.

In forte connessione con la digitalizzazione e l'efficientamento dei processi, anche il tema della semplificazione mantiene una forte centralità all'interno del PIAO, declinandosi nelle sue diverse dimensioni: dalle certificazioni per l'estero, all'evoluzione del front end e delle modalità di interazione con l'utenza, con la sperimentazione di nuovi servizi di informazione e assistenza alle imprese che necessitano di supporto nell'utilizzo delle piattaforme e degli strumenti digitali, agli strumenti di tutela del mercato e alla risoluzione alternativa delle controversie. Un'importante novità in quest'ambito è stata l'acquisizione della gestione del servizio SUAP del Comune di Milano. Un ingente bacino di imprese e di pratiche da gestire che vedrà il SUAP associato camerale punto di riferimento fondamentale sul territorio nelle relazioni tra PA e imprese.

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

Nel 2024 è stata effettuata, come ogni anno, la rilevazione sullo stato dell'accessibilità dei servizi on-line all'utenza. In prospet-

tiva, il livello di accessibilità degli attuali servizi online, già positivo in ragione degli interventi adottati nel corso degli anni precedenti, verrà ulteriormente migliorato a seguito del completamento della migrazione alla nuova piattaforma, nativamente in linea con il framework di riferimento per l'accessibilità.

In tema di accessibilità fisica sono stati improntati i seguenti interventi:

- realizzazione dell'area break al piano ammezzato dell'ingresso di via San Vittore al Teatro dotata, nella prima zona, di tavolini accessibili direttamente dalle persone disabili (senza rampe o altri ostacoli).
- adeguamento dell'ascensore/montacarichi che collega l'accesso di via Meravigli 11 al piano rialzato dell'infermeria fino all'area break presente nello stesso corridoio.
- realizzazione del sistema Loges (superfici dotate di rilievi appositamente creati per essere percepiti sotto i piedi) dall'ingresso di Via Meravigli 11/a alla reception del Salone del futuro, per facilitare l'accesso da parte degli utenti esterni.
- pubblicazione sul sito dell'indicazione riguardante l'accesso ai visitatori con disabilità agli uffici e agli sportelli della sede di Milano (<https://www.milomb.camcom.it/sede-uffici-di-Milano>) e sono stati apposti i cartelli con l'indicazione dell'accesso disabili anche in corrispondenza degli ingressi di via Meravigli 9/b e 11. Sono in corso le verifiche per rendere disponibili le medesime indicazioni anche per le sedi di Lodi, Monza e Legnano.

Inoltre, è prevista per il 2025 la realizzazione di un ulteriore percorso guida per i colleghi ipovedenti per l'accesso da Via san Vittore al Teatro al locale infermeria.

AZIONI POSITIVE PER LE PARI OPPORTUNITÀ



Le azioni positive sono “*misure volte alla rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione delle pari opportunità dirette a favorire l'occupazione femminile e realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro*”. In particolare, si concretizzano in azioni intraprese dall'ente sui temi del benessere organizzativo, salute e sicurezza, delle pari opportunità.

Le misure previste per il triennio 2025 - 2027, in coerenza con la normativa vigente in materia e con le indicazioni contenute nelle direttive ministeriali, prevedono obiettivi finalizzati a favorire le pari opportunità, promuovere il benessere organizzativo e la qualità dell'ambiente di lavoro e a offrire la possibilità di svolgere il proprio lavoro in un contesto organizzativo sicuro, inclusivo e attento a prevenire eventuali situazioni di malessere e di disagio.

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

Il monitoraggio sullo stato di attuazione del presente Piano viene affidato prioritariamente al CUG che, nel primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, predisponde una relazione che terrà conto delle azioni realizzate e delle ricadute sui dipendenti dell'Ente.

PRINCIPALI INDICATORI DI GENERE

Fonte: Conto annuale (anno 2024, riferito al 2023)

	2023
% DIRIGENTI DONNE	60%
% DONNE TITOLARI DI INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	67%
ETÀ MEDIA DEL PERSONALE FEMMINILE	52,48
ETÀ MEDIA DEL PERSONALE MASCHILE	51,77
% DI PERSONALE FEMMINILE LAUREATO RISPETTO AL TOTALE DEL PERSONALE FEMMINILE	51%
% DI PERSONALE MASCHILE LAUREATO RISPETTO AL TOTALE DEL PERSONALE MASCHILE	52%

OBIETTIVO STRATEGICO: FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITÁ

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

FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITÁ



INDICATORI		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO	BASE LINE (2024)	2025	2026	2027	SOGGETTI COINVOLTI
1.1.1	Individuazione di modalità di linguaggio idonee ad evitare discriminazioni di genere	Risultato	Si/No	Adeguamento provvedimenti al linguaggio rispettoso dei generi	Adozione Linee guida	Diffusione Linee guida	-	Area Personale Innovazione e Sportelli
1.1.2	Garantire la parità di genere nelle commissioni esaminatrici delle selezioni pubbliche finalizzate all'acquisizione di personale	Risultato	Si/No	Si	Si	Si	Si	Area Personale Innovazione e Sportelli
1.1.3	Redazione di un bilancio di genere	Risultato	Si/No	Attività formativa propedeutica all'impostazione	Si Impostazione	Si Adozione	-	Area Personale Innovazione e Sportelli Area Risorse e Patrimonio CUG
1.1.4	Predisposizione di Linee guida per la gestione dell'identità alias sulla base del principio di autodeterminazione di genere	Risultato	Si/No	n.d.	Si Impostazione	Si Adozione	-	Area Personale Innovazione e Sportelli - CUG

OBIETTIVO STRATEGICO: CONSOLIDARE LA PROMOZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA QUALITÀ DELL'AMBIENTE DI LAVORO

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

INDICATORI		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO	BASE LINE (2024)	2025	2026	2027	SOGGETTI COINVOLTI
2.1.1	Favorire l'accoglienza e l'inserimento del personale neoassunto	Risultato	n. di azioni =>1	n.d.	Almeno 1	Almeno 1	Almeno 1	Area Personale Innovazione e Sportelli
2.1.2	Mantenere appositi strumenti di welfare in tema di sostegno al reddito, supporto all'istruzione dei figli, assistenza sanitaria, accesso agevolato al credito etc..	Risultato	Si/No	Si (Messa a disposizione piattaforma)	Si	Si	Si	Area Personale Innovazione e Sportelli
2.1.3	Migliorare il benessere e i tempi di conciliazione vita lavoro dei dipendenti	Risultato	n. azioni di miglioramento =>1	1 (In tema di benessere maggiore flessibilità nel lavoro a distanza)	Almeno 1	Almeno 1	Almeno 1	Area Personale Innovazione e Sportelli - CUG
2.1.4	Monitorare periodicamente lo stato di attuazione delle misure inserite nel Piano Azioni Positive	Risultato	n. monitoraggi ≥ 2	2	Almeno 2 monitoraggi	Almeno 2 monitoraggi	Almeno 2 monitoraggi	Area Personale Innovazione e Sportelli -CUG
2.1.5	Rendere più efficace la comunicazione interna	Efficacia	n. azioni di miglioramento => 1	Incontri Civil servant	Almeno 1 azione	Almeno 1 azione	-	Tutte le Aree
2.1.6	Favorire percorsi di empowerment del personale	Efficacia	n. percorsi => 1	Avvio dei percorsi di formazione	Prosecuzione percorsi di formazione	-	-	Tutte le Aree
2.1.7	Sensibilizzare i dipendenti su temi ambientali	Risultato	n. di azioni green => 1	1 Gestione orti aziendali Pubblicizzazione eventi green Piano per ridurre emissioni inquinanti Piano per ridurre l'utilizzo di plastica monouso	Almeno 1 azione green	Almeno 1 azione green	Almeno 1 azione green	Tutte le Aree

INDICATORI		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO	BASE LINE (2024)	2025	2026	2027	SOGGETTI COINVOLTI
2.1.8	Favorire il coinvolgimento del personale in attività trasversali	Risultato	n. di azioni =>1	1 (Attività di team building rivolta a tutto il personale)	Almeno 1 azione	Almeno 1 azione	Almeno 1 azione	Tutte le Aree
2.1.9	Favorire il benessere psico-fisico del personale attraverso un servizio di ascolto	Risultato	n. di azioni =>1	-	Individuazione dello strumento	Realizzazione	Implementazione	Area Personale Innovazione e Sportelli - CUG

CONSOLIDARE IL RUOLO DEL CUG



INDICATORI		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO	BASE LINE (2024)	2025	2026	2027	SOGGETTI COINVOLTI
3.1.1	Potenziare il bagaglio di conoscenze dei componenti del CUG attraverso momenti formativi	Risultato	N. incontri formativi ≥ 1	1 (corso su bilancio di genere)	Almeno 1 momento formativo	Almeno 1 momento formativo	Almeno 1 momento formativo	Area Personale Innovazione e Sportelli - CUG
3.1.2	Potenziare il bagaglio di conoscenze dei componenti del CUG attraverso scambi con la Rete Nazionale e con altre reti territoriali CUG	Risultato	Si/No	Rete CUG della Città Metropolitana di Milano CUG Comune di Milano	Si	Si	Si	CUG - Area Personale Innovazione e Sportelli
3.1.3	Implementare la pagina della Intranet dedicata al CUG al fine di far conoscere a tutti i dipendenti le attività e le iniziative intraprese	Risultato	N. aggiornamenti ≥ 1	1 (Pubblicazione Esiti indagine di clima Relazione annuale)	Almeno 1 aggiornamento	Almeno 1 aggiornamento	Almeno 1 aggiornamento	CUG U.O. Comunicazione
3.1.4	Trasmissione al CUG delle informazioni previste dalla Direttiva 2/2019	Risultato	Si/No	Si	Si	Si	Si	Area Personale Innovazione e Sportelli

PIANIFICAZIONE DELLE MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

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

Il contrasto e la prevenzione della corruzione, a salvaguardia dell'integrità dell'Amministrazione, sono funzionali alla qualità delle istituzioni e presupposto indispensabile per definire una strategia orientata ad incrementare il valore pubblico, inteso anche come valore riconosciuto da parte della collettività sull'attività dell'amministrazione in termini di utilità ed efficienza.

E' infatti evidente come ogni tipo di malfunzionamento dell'amministrazione (per effetto dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite, dell'inquinamento ab esterno e di tutti i comportamenti che rispondono a logiche di tornaconto proprio, secondo la definizione più ampia di "corruzione") impatti negativamente sull'efficacia della sua azione e ne pregiudichi la reputazione con conseguente perdita di fiducia da parte di cittadini e imprese.

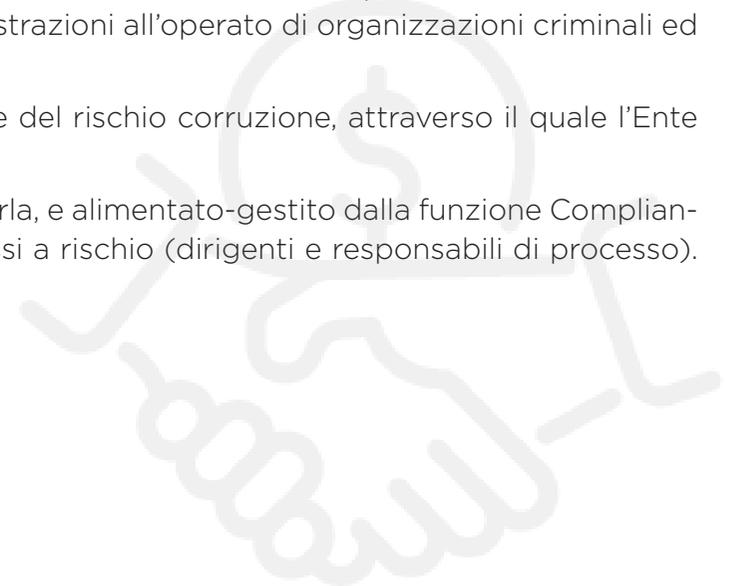
Questa relazione ha indotto il legislatore a chiedere che la pianificazione operativa sia affiancata da una oculata gestione del Rischio corruzione e da una rigorosa disciplina di trasparenza, quali leve gestionali necessarie per consentire il pieno ed efficace svolgimento dei compiti di interesse pubblico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

La Camera di Commercio è soggetta a numerose minacce correlate sia al dimensionamento della struttura (elevata complessità organizzativa, rilevanza delle risorse gestite) e delle funzioni svolte (che spaziano dal fronte operativo di servizio contiguo agli utenti e ai territori a quello progettuale, coinvolgendo un parterre di interlocutori esterni pubblici e privati estremamente diversificato), sia alle caratteristiche del sistema economico territoriale in cui opera, che espone sia le imprese che le amministrazioni all'operato di organizzazioni criminali ed è reso vulnerabile dalle tensioni geopolitiche internazionali.

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

Tale sistema è presidiato dal RPCT che lo utilizza per definire la pianificazione e monitorarla, e alimentato-gestito dalla funzione Compliance in collaborazione diretta con ciascuna delle strutture camerali interessate dai processi a rischio (dirigenti e responsabili di processo). La gestione del rischio corruzione è finalizzata al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- a) ridurre le opportunità che si manifestino i casi di corruzione;
- b) aumentare la capacità di rilevare eventuali casi di corruzione;
- c) creare un contesto sfavorevole alla corruzione;
- d) incrementare l'efficienza nella gestione del personale;



- e) incrementare l'efficienza nella gestione dei processi;
- f) adottare un approccio integrato nella gestione del rischio.

GESTIONE DEL RISCHIO CORRUZIONE: MODELLO E METODOLOGIA ADOTTATI

La programmazione di misure di prevenzione della corruzione avviene ai sensi della L. n. 190/2012 e nel rispetto delle indicazioni ANAC, a partire dal PNA 2019-2021 fino a quelle più recenti relative al riesame del rischio corruzione dei processi legati ai contratti pubblici per effetto del nuovo Codice degli appalti (d.lgs.36/2023); indicazioni relative ai nuovi obblighi di trasparenza per effetto della digitalizzazione dei contratti e raccomandazioni volte a rafforzare il ruolo del monitoraggio quale snodo cruciale del processo di gestione del rischio corruzione.

Il Piano di prevenzione camerale, aggiornato annualmente, costituisce l'output di un processo svolto in modalità collaborativa tramite il software gestionale Gzoom anticorruzione, che consente di coinvolgere ciascuna area Dirigenziale nel presidiare e aggiornare con continuità i rischi inerenti i procedimenti di competenza le relative misure adottate o da programmare per contenerli, azionando così un presidio diretto, distribuito e più consapevole del rischio sui singoli processi. La piattaforma, che opera tramite livelli di abilitazione diversificati, si appoggia su banche dati che storicizzano le informazioni ordinandole per area di rischio. L'introduzione di tale strumento consente agli uffici di definire politiche di prevenzione sempre più adeguate alle proprie specificità ed efficaci in relazione al mutare dello scenario di riferimento. Il ricorso a Gzoom agevola altresì il Responsabile della prevenzione nella sua attività di valutazione del livello di rischio dei processi, di monitoraggio delle misure e quindi di verifica sull'attuazione del Piano.

Il processo di analisi dei rischi corruttivi segue una Metodologia basata sull'utilizzo di schede di rilevazione classificate secondo le Aree previste dalla normativa e quelle individuate successivamente da ANAC e dalla Camera, seguendo le proprie specificità operative. Le schede utilizzate riportano i seguenti aspetti:

- per ciascuna Area di rischio, processo, fase/attività, i possibili rischi di corruzione e le misure specifiche atte a mitigarli. Le famiglie di misure sono classificate in: 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;
- per ciascun rischio, i fattori abilitanti quali a) mancanza di 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;
- per ciascun processo la struttura responsabile, la valutazione del grado di rischio e le relative misure di contenimento (con indicatori target, tempi di attuazione, monitoraggio).

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

Il processo di analisi è pertanto articolato come segue:

Mappatura dei processi: finalizzata alla identificazione delle aree di attività che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi. L'analisi dei processi camerali alla base della presente pianificazione è stata mutuata dal Kit anticorruzione, aggiornamento 2024, di Unioncamere nazionale

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

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

VALUTAZIONE DEL RISCHIO

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

- l'identificazione del rischio (ricerca, individuazione e descrizione del rischio), mediante consultazione e confronto dei soggetti coinvolti nel processo;
- l'identificazione dei fattori abilitanti;
- l'analisi del rischio (partendo da una quantificazione del rischio iniziale fondata sull'incrocio di criteri di probabilità e impatto degli eventi dannosi, ponderato con un parametro di efficacia delle misure adottate, per pervenire ad un valore di rischio residuo finale);
- la definizione di un giudizio sintetico qualitativo e della motivazione ad esso legata per decidere le priorità di trattamento.

TRATTAMENTO DEL RISCHIO

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

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

Il trattamento del rischio contempla anche la necessità di fissare indicatori e target atti a misurare l’attuazione delle singole misure preventive e di contrasto individuate per ciascun processo esaminato.

Si espongono di seguito in dettaglio i processi gestiti nell’ambito della pianificazione 2025-2027, corredati del punteggio emerso a seguito della valutazione del rischio.



Piano triennale di prevenzione della corruzione 2025 - 2027					
AREA DI RISCHIO	Processo	Valutazione del rischio			
A - Acquisizione e progressione del personale	<u>A.01 - Reclutamento di personale a tempo indeterminato, determinato e progressioni verticali</u>	Medio		7,6	
	<u>A.02 - Progressioni economiche di carriera</u>	Basso		1,2	
	<u>A.03 - Conferimento di incarichi di collaborazione</u>	Basso		4,0	
	<u>A.04 - Contratti di somministrazione lavoro</u>	Basso		3,1	
	<u>A.05 - Attivazione di distacchi/comandi di personale (in uscita)</u>	Medio		4,6	
	<u>A.06 - Attivazione di procedure di mobilità in entrata</u>	Medio		5,7	
B - Contratti Pubblici	<u>B.01 - Programmazione</u>	Medio		5,8	
	<u>B.02 - Progettazione della gara</u>	Medio alto		10,3	
	<u>B.03 - Selezione del contraente</u>	Medio		7,6	
	<u>B.04 - Verifica di aggiudicazione e stipula del contratto</u>	Medio		8,3	
	<u>B.05 - Esecuzione del contratto</u>	Medio		8,7	
	<u>B.06 - Rendicontazione del contratto</u>	Medio		5,8	
C - Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	<u>C.01 - Iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AA</u>	Basso		3,6	
	<u>C.02 - Iscrizioni e cancellazioni d'ufficio al RI/REA/AA</u>	Basso		2,7	
	<u>C.03 - Accertamento violazioni amministrative (RI, REA, AA)</u>	Basso		2,5	
	<u>C.04 - Deposito bilanci ed elenco soci</u>	Basso		2,1	
	<u>C.05 - Attività di sportello (front office)</u>	Medio		4,1	
	<u>C.06 - Esame di idoneità abilitanti per l'iscrizione in alcuni ruoli</u>	Medio		8,2	

Piano triennale di prevenzione della corruzione 2025 - 2027

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

Tutto il personale dell’Ente è tenuto all’attuazione delle misure pianificate la cui violazione costituisce illecito disciplinare, come espressamente previsto al comma 14 dell’art. 1 della L. n. 190/2012. Le schede che illustrano l’analisi del rischio di ciascun processo e le misure adottate per prevenirlo sono integralmente riportate nell’allegato A- Piano triennale di prevenzione della corruzione 2025-2027.

Per garantire la continua rispondenza dell’impianto anticorruzione all’evoluzione degli scenari (normativi, organizzativi, di rischio) è prevista, a cura del RPCT, supportato dalla UO Compliance, un’attività di riesame che comporta la verifica circa il funzionamento complessivo del sistema di gestione del rischio attraverso un monitoraggio periodico sull’attuazione delle misure di prevenzione e della trasparenza (v. par. Monitoraggio). La verifica si svolge annualmente in fase di avvio dei lavori di aggiornamento delle schede rischio per processo da parte delle strutture e prima della pianificazione triennale. Il riesame comporta l’individuazione di nuovi rischi, l’identificazione di processi non ancora mappati e/o di fasi da attenzionare, nuovi criteri per l’analisi e la ponderazione del rischio, nuove misure/modifica di quelle esistenti, aggiornamento del grado di rischio.

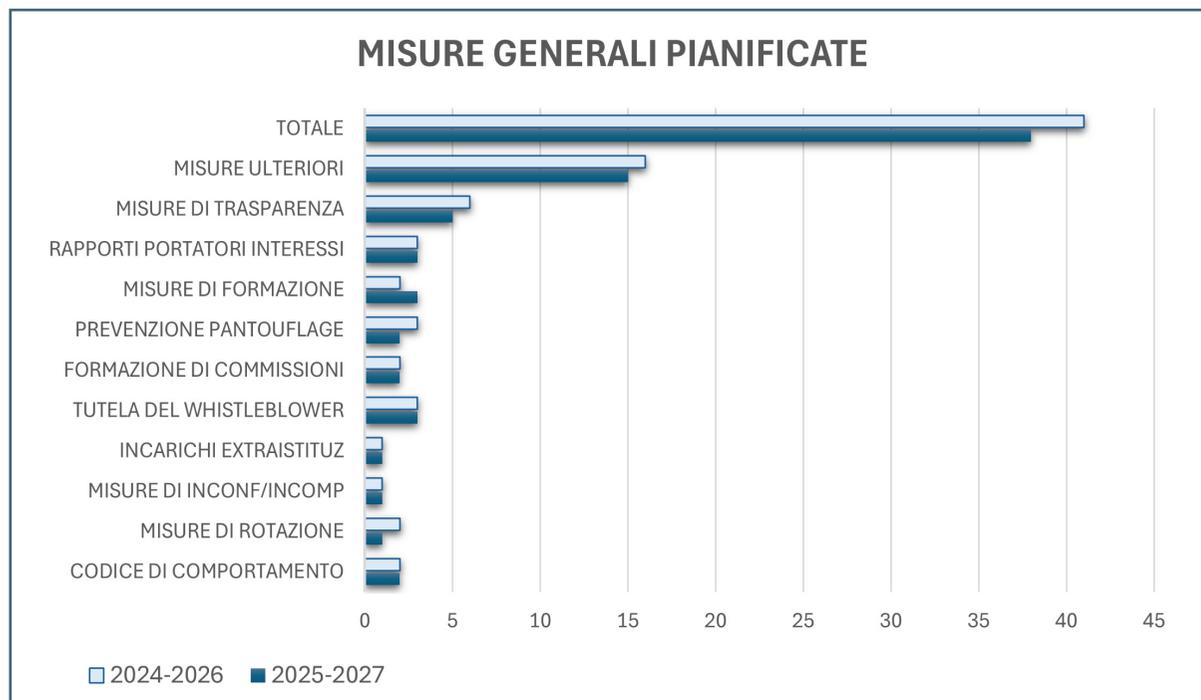
Tale attività trova riscontro nell’ambito dell’applicativo gestionale G.zoom.

LE MISURE GENERALI

Le Misure generali sono pianificate in maniera trasversale a presidio del sistema complessivo della prevenzione della corruzione adottato dall’Ente. Trattasi di misure preventive minime delle quali l’Ente è tenuto a garantire l’adozione (misure obbligatorie) in aggiunta alle quali possono essere pianificate anche misure ulteriori altrettanto efficaci nel contrastare il rischio corruzione dato lo scenario specifico in cui l’Ente opera. Le classi di Misure generali, definite da ANAC, attengono a:

- Codice di comportamento - Misure di rotazione - Misure di inconferibilità e incompatibilità - Incarichi extra istituzionali - Tutela del whistleblower - Misure di prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici - Misure di prevenzione del pantouflage - Misure di formazione - Rapporti con portatori di interessi particolari - Misure di trasparenza- Misure ulteriori.

Le misure generali pianificate dalla Camera per il triennio sono 38, di cui 12 adottate in via



continuativa e, pertanto, consolidate. In proposito si precisa che le misure consolidate valorizzate nel presente Piano non esauriscono la gamma più ampia di quelle di fatto adottate dall'Ente dalla concreta attuazione della legge 190/2013 e tuttora vigenti, ma sono selezionate quelle messe a punto nel periodo recente e quindi più incisive nel rappresentare 'il taglio' conferito alle politiche di prevenzione del rischio messe in atto nel triennio in corso. Tra le rimanenti 26 misure di nuova adozione, 19 sono quelle destinate ad essere implementate nel corso del 2025. Il grafico rappresenta il numero delle Misure generali programmate che evidenzia un numero consistente di misure ulteriori. Ciò a dimostrazione del fatto che la Camera ha raggiunto un ottimo livello di conformità per ciò che concerne gli interventi obbligatori, motivo per cui punta con sempre maggiore intensità su strategie di prevenzione disegnate in coerenza con l'evoluzione organizzativa dell'Ente e la strategia perseguita.

La pianificazione e la concreta adozione delle Misure generali alimenta uno degli obiettivi di valore pubblico dell'Ente misurato dall'Indice di aggiornamento annuale della strategia anticorruzione. Il livello di rischio mediamente affrontato dall'ente con questo Piano - risultante dalle valutazioni aggiornate del grado di rischio inerente i processi afferenti le diverse strutture- è complessivamente quantificato in 5,75 punti tendenzialmente in linea con quello 2024, contro i 6,02 dell'anno precedente. Dato atto della riduzione tendenziale del livello di rischio residuo presente nell'organizzazione, il target perseguito per tale indice nel 2025 (pari a 1,3) sarà commisurato ad una spinta di rinnovamento leggermente inferiore a quella del 2024 (1,4).

Nell'ambito delle misure obbligatorie di cui alla tabella, alcune rispondono a esigenze di adeguamento normativo dei regolamenti posti a tutela dell'integrità dell'Amministrazione. Nel 2025 si procederà alla Revisione del Codice di comportamento, presidio fondamentale per la continua sollecitazione al rispetto da parte di tutti gli operatori dei doveri costituzionali di diligenza, lealtà, imparzialità e servizio finalizzato alla cura dell'interesse pubblico. Dal 2017, anno di adozione, il Codice di comportamento interno è stato interessato da diversi aggiornamenti, per conformarlo alle evoluzioni normative ma anche per adeguarlo ai valori propri dell'Ente che ciascun dipendente rende concreti nell'agire quotidiano, quali l'innovazione costante, la qualità del servizio, l'uso corretto delle tecnologie informatiche e dei social media. L'occasione della revisione attuale è il più puntuale adeguamento alle prescrizioni del D.P.R. 81/2023, di modifica al D.P.R. 62/2013, che introduce importanti disposizioni in tema di utilizzo delle tecnologie focalizzando l'attenzione anche verso la sicurezza informatica e la protezione dei dati personali.

Anche il Regolamento per la gestione delle segnalazioni di violazioni e la tutela del segnalante (whistleblower), aggiornato a fine dello scorso anno ai sensi del D.lgs. 24/2023 (recepimento della Direttiva UE 2019/1937), e le più recenti Linee Guida ANAC sulla gestione delle segnalazioni esterne ed interne, trova difatti nel 2025 la sua concreta applicazione. Le novità normative cui il Regolamento camerale, adottato fin dal 2020, è stato adeguato sono dirette a garantire piena riservatezza all'identità del segnalante, ivi compresa la documentazione a supporto, estendendo le tutele anche durante il periodo di prova e a soggetti diversi dal segnalante che, a vario titolo, sono coinvolti nel processo di segnalazione (facilitatori). Sarà anche necessario apportare implementazioni alla piattaforma delle segnalazioni PAwhistleblowing ISWEB, presente sul sito camerale, per la predisposizione di nuovi canali di comunicazione previsti dall'aggiornamento.

La Formazione del personale, quale misura di prevenzione indicata nel PNA, si conferma una leva molto attenzionata dalla Camera per

sensibilizzare i propri dipendenti e promuovere una cultura basata sull'etica, sull'integrità e sulla responsabilità del proprio agire in maniera corretta verso gli stakeholder. I programmi formativi riguarderanno temi più tradizionali, come le novità derivanti dal nuovo Codice di comportamento, e temi più nuovi strettamente legati alla Digital Transformation, centrale nella strategia dell'Ente, quali linee guida, policy e tools per l'utilizzo etico dell'intelligenza artificiale generativa.

Come sopra accennato, la pianificazione delle misure generali vede un costante ricorso a Misure ulteriori, che abbracciano un'ampia gamma di aspetti della gestione dell'attività camerale a supporto di una gestione moderna e strategica dell'Ente. In coerenza con lo spirito del PIAO, di anno in anno si punta a una progressiva integrazione tra obiettivi di performance e misure. Per cui all'interno delle misure sono state valorizzate alcune iniziative strategiche, nel pieno convincimento che la prevenzione della corruzione e l'ammodernamento dell'attività amministrativa vadano di pari passo e rappresentino una leva strategica per innovare e migliorare i servizi.

La strategia pluriennale di Digital Transformation, che proseguirà nel 2025, basata sul principio cardine del miglioramento della relazione con l'utenza mediante un rilevante ricorso alla digitalizzazione dei processi, comporta a regime ricadute positive anche sotto il profilo della prevenzione della corruzione. L'adozione di piattaforme digitali consente di tracciare ogni fase dei procedimenti, automatizzare i processi decisionali, con una conseguente riduzione dei margini di discrezionalità e delle aree di rischio corruttivo. In aggiunta a sistemi già in uso come il consolidato utilizzo del software ERP, valorizzato come misura continua, si dà evidenza al processo di trasformazione in corso sotto diversi aspetti quali: - l'efficientamento di processi camerali a seguito di interventi di digitalizzazione supportati dall'analisi di qualità dei processi tramite tecniche di business and process intelligence, - nuovi modelli di rilevazione della soddisfazione dell'utenza dei servizi online, - l'integrazione di procedure camerali nelle app PDND (Piattaforma Digitale Nazionale Dati) Servizi pubblici, - l'implementazione di nuovi strumenti informatici per gestire la documentazione a supporto della funzione compliance. La pianificazione di questo processo di trasformazione necessita, a monte, anche di un attento sistema di governance e di presidio - sulla sicurezza dei sistemi informatici, - sul corretto utilizzo della strumentazione IT, - su misure atte a impedire il rischio della raccolta massiva (webscraping) di dati personali a fini di addestramento degli algoritmi di intelligenza artificiale da parte di soggetti terzi. Tra le misure ulteriori per il 2025 sono valorizzate, inoltre, le attività di internal auditing atte a verificare il rispetto delle procedure dell'Ente, anche allo scopo di individuare aree di miglioramento per ridurre il rischio di sanzioni derivanti da violazioni regolamentari, e si conferma il solido presidio del sistema anticorruzione attraverso nuove modalità di monitoraggio e di innovazioni apportate all'applicativo informatico Gzoom.

MISURE GENERALI

CODICE DI COMPORTAMENTO

	MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORE	TARGET	TEMPI	RESPONSABILE
CONSOLIDATA	Procedura per adempiere alle comunicazioni dei dipendenti previste dagli art. 6 (associazioni e organizzazioni), art.7 (interessi finanziari) e art.8 (conflitto di interesse) e utilizzo della relativa modulistica	Applicazione della misura	100%	Continua	Area Personale innovazione e sportelli, tutti i dipendenti
NUOVA MISURA	Revisione del Codice di comportamento ai sensi del D.P.R. 81/23	Applicazione della misura	100%	Entro 31/12/2025	RPCT, Area Personale innovazione e sportelli, UO Compliance

MISURE DI ROTAZIONE

	MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORE	TARGET	TEMPI	RESPONSABILE
CONSOLIDATA	Rotazione ordinaria del personale dipendente (trasferimenti tra uffici e nuove assunzioni)	Applicazione della misura	100%	Continua	Area Personale innovazione e sportelli

MISURE DI INCONFERIBILITÀ/ INCOMPATIBILITÀ

	MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORE	TARGET	TEMPI	RESPONSABILE
NUOVA MISURA	Applicazione della nuova procedura per l'acquisizione e la verifica di cause ostative in relazione all'attribuzione degli incarichi dirigenziali	Applicazione della misura	100%	Entro 31/12/2025	Area Personale innovazione e sportelli, Segreteria di direzione e presidenza, RPCT

INCARICHI EXTRAISTITUZIONALI

	MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORE	TARGET	TEMPI	RESPONSABILE
CONSOLIDATA	Procedura di richiesta autorizzazione per incarichi extraistituzionali da parte dei dipendenti	Applicazione della misura	100%	Continua	Area Personale innovazione e sportelli, tutti i dipendenti

MISURE GENERALI

TUTELA DEL WHISTLEBOWER

	MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORE	TARGET	TEMPI	RESPONSABILE
NUOVA MISURA	Applicazione del Regolamento per la gestione delle segnalazioni di violazioni e la tutela del segnalante aggiornato ai sensi del D.lgs. 24/2023 in attuazione della Direttiva UE 1937/2019	Applicazione della misura	100%	Entro 31/12/2025	RPCT, UO Compliance
NUOVA MISURA	Azione di sensibilizzazione/formazione sull'istituto del Whistleblowing verso i dipendenti anche alla luce del recente aggiornamento del Regolamento adottato dall'Ente	Adozione della misura	1 iniziativa	Entro 31/12/2026	UO Compliance, UO Risorse umane e sindacali
NUOVA MISURA	Attivazione di nuovi canali di segnalazione previsti dal D.lgs. 24/2023	Adozione della misura	100%	Entro 31/12/2025	UO Compliance

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

	MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORE	TARGET	TEMPI	RESPONSABILE
CONSOLIDATA	Linee guida per la formazione di Commissioni di selezione per l'attribuzione di benefici e relativa modulistica per la verifica requisiti e comunicazioni situazioni di conflitto di interesse da parte dei componenti	Applicazione della misura	100%	Continua	Tutte le Aree che gestiscono questa tipologia di Commissioni
CONSOLIDATA	Policy per la gestione di incompatibilità e conflitto di interesse nella formazione di Commissioni di concorso	Applicazione della misura	100%	Continua	Area Personale Innovazione e Sportelli

MISURE DI PREVENZIONE DEL PANTOUFLAGE

	MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORE	TARGET	TEMPI	RESPONSABILE
CONSOLIDATA	Acquisizione delle dichiarazioni da sottoscrivere al momento della cessazione dal servizio o dall'incarico, con cui il dipendente si impegna al rispetto del divieto di pantouflage, allo scopo di evitare eventuali contestazioni in ordine alla conoscibilità della norma	Applicazione della misura	100%	Continua	Area Personale Innovazione e Sportelli

MISURE GENERALI

MISURE DI PREVENZIONE DEL PANTOUFLAGE

	MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORE	TARGET	TEMPI	RESPONSABILE
CONSOLIDATA	Inserimento di apposite clausole negli atti di assunzione del personale, di livello dirigenziale e non, che prevedono specificatamente il divieto di pantouflage	Applicazione della misura	100%	Continua	Area Personale innovazione e sportelli

MISURE DI FORMAZIONE

	MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORE	TARGET	TEMPI	RESPONSABILE
NUOVA MISURA	Corso di aggiornamento della Funzione Compliance su evoluzioni normative in tema di Trasparenza	Adozione della misura	1 iniziativa di formazione	Entro il 31/12/2025	UO Compliance, RPCT
NUOVA MISURA	Divulgazione attraverso apposito workshop di linee guida per l'utilizzo etico e corretto dei tools di AI generativa	Adozione della misura	1 incontro formativo "Civil Servant"	Entro il 31/12/2025	Area Personale innovazione e sportelli, UO Compliance
NUOVA MISURA	Incontro formativo dedicato alle novità introdotte dal Codice di comportamento dei dipendenti camerale aggiornata	Adozione della misura	1 incontro formativo "Civil Servant"	Entro il 31/12/2026	Area Personale innovazione e sportelli, RPCT

RAPPORTI CON PORTATORI DI INTERESSI PARTICOLARI

	MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORE	TARGET	TEMPI	RESPONSABILE
CONSOLIDATA	Ascolto delle istanze territoriali attraverso le Consulte	Convocazione	100%	Continua	Referenti Consulte
NUOVA MISURA	Definizione di nuovi modelli di rilevazione della soddisfazione dell'utente, con particolare riferimento all'implementazione di servizi online e digitali a seguito degli interventi di DT	Adozione della misura	100%	Entro il 31/12/2025	UO Qualità
NUOVA MISURA	Valorizzazione della Carta dei servizi quale strumento di conoscenza e orientamento pratico per agevolare la comunicazione tra utente e uffici e l'accesso ai servizi camerale	Adozione della misura	100%	Entro il 31/12/2025	UO Qualità

MISURE GENERALI

MISURE DI TRASPARENZA

	MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORE	TARGET	TEMPI	RESPONSABILE
CONSOLIDATA	Regolamento di pubblicazione dei provvedimenti all'albo on-line	Applicazione della misura	100%	Continua	Segreteria di direzione e presidenza, UO Protocollo gestione documentale e archivi
CONSOLIDATA	Regolamento per l'esercizio del diritto di accesso documentale, del diritto di accesso civico e di accesso generalizzato	Applicazione della misura	100%	Continua	RPCT, URP, tutte le aree interessate
CONSOLIDATA	Piattaforma informatica della trasparenza Digital PA per bandi di gara e contratti	Applicazione della misura	100%	Continua	Area Risorse e patrimonio
NUOVA MISURA	Revisione della sezione Amministrazione trasparente del portale camerale sulla base degli schemi di pubblicazione rilasciati dall'ANAC con delibera 495/2024	Adozione della misura	100%	Entro il 31/12/2025	UO Compliance con Aree interessate alle pubblicazioni
NUOVA MISURA	Introduzione nella sezione AT di un disclaimer di segnalazione per un riutilizzo dei dati subordinato alla normativa vigente in materia	Adozione della misura	100%	Entro il 31/12/2025	UO Compliance

MISURE GENERALI

MISURE ULTERIORI

	MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORE	TARGET	TEMPI	RESPONSABILE
NUOVA MISURA	Gestione del rischio corruzione: applicazione delle nuove modalità di monitoraggio di recente introdotte	Applicazione della misura	100%	Entro 31/12/2025	UO Compliance e tutte le strutture coinvolte nei processi di rischio
NUOVA MISURA	Gestione del rischio corruzione: implementazione/adequamento del sistema informatico Gzoom con introduzione innovazioni tecniche	Adozione della misura	1 intervento	Entro 31/12/2025	UO Compliance
NUOVA MISURA	Gestione del rischio corruzione: integrazione della mappa del rischio corruzione con ulteriori processi a seguito di adeguata analisi del rischio	Adozione della misura	1 intervento	Entro 31/12/2026	UO Compliance e tutte le strutture coinvolte nei processi di rischio
NUOVA MISURA	Analisi delle determinazioni della Corte di giustizia europea in merito alla gestione del Registro dei Titolari effettivi e adeguamento delle procedure camerali per l'accesso ai dati	Adozione della misura	100%	Entro 31/12/2025	Gestore delle comunicazioni antiriciclaggio, UO Supporto legale
CONSOLIDATA	Informatizzazione dei procedimenti e dei servizi : utilizzo del software ERP per semplificare e migliorare i processi amministrativi	Applicazione della misura	100%	Continua	Area Risorse e Patrimonio Tutte le UO coinvolte nei processi di rischio
NUOVA MISURA	Efficientamento di processi camerali a seguito di interventi di digitalizzazione nell'ambito del progetto strategico di DT supportati dall'analisi di qualità del processo tramite modellizzazione e tecniche di business and process intelligence	Adozione della misura	1 intervento	Entro 31/12/2025	UO Servizi digitali per le imprese, UO Qualità, UO Organizzazione e Performance
NUOVA MISURA	Interventi per contenere il rischio di utilizzo improprio delle credenziali personali in applicazione delle Linee guida ACN per il rafforzamento della protezione delle banche dati rispetto al rischio di uso improprio	Applicazione della misura	100%	Entro 31/12/2025	UO Infrastrutture IT e servizi interni, Uo interessate
NUOVA MISURA	Revisione e aggiornamento del Regolamento sui procedimenti camerali	Adozione della misura	100%	Entro 31/12/2025	UO Organizzazione e performance
NUOVA MISURA	Revisione e aggiornamento della Policy per l'utilizzo di strumentazioni IT	Adozione della misura	100%	Entro 31/12/2026	UO Organizzazione e performance, UO Infrastrutture IT e servizi interni, UO Compliance

MISURE GENERALI

MISURE ULTERIORI

	MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORE	TARGET	TEMPI	RESPONSABILE
NUOVA MISURA	Adozione di idonee misure di sicurezza per impedire la raccolta massiva (webscraping) di dati personali a fini di addestramento degli algoritmi di intelligenza artificiale da parte di soggetti terzi	Adozione della misura	100%	Entro 31/12/2026	UO Compliance, UO Infrastrutture IT e servizi interni
NUOVA MISURA	Attività sanzionatoria: integrazione della procedura sanzionatoria con i dati anagrafici tratti dalla ANPR ottenuti tramite la app pdnd dei servizi pubblici	Adozione della misura	100%	Entro 31/12/2025	Area Registro Imprese
NUOVA MISURA	Altre integrazioni con la ANPR tramite la Pdnd (es.a fini di cancellazione Imprenditori individuali deceduti)	Adozione della misura	100%	Entro 31/12/2027	Area Registro Imprese
NUOVA MISURA	Avvio implementazione di un sistema di governance della compliance digitale mediante l'adozione di nuovi strumenti informatici	Adozione della misura	100%	Entro 31/12/2025	UO Compliance
NUOVA MISURA	Predisposizione dei Patti d'integrità in materia di contratti pubblici	Adozione della misura	100%	Entro il 31/12/2027	UO Gare
NUOVA MISURA	Procedure di controllo sull'attuazione di policy/ procedure aziendali e sulla conformità ai trattamenti al GDPR	Adozione della misura	2 interventi	Entro il 31/12/2025	UO Compliance e tutte le strutture interessate

TRASPARENZA

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

La trasformazione digitale sta avendo un forte impatto anche sulla gestione della trasparenza. Dopo il focus sui contratti pubblici dello scorso anno, che ha portato alla riprogettazione della struttura e dei flussi di pubblicazione della sottosezione Bandi di gara e contratti e sull'adozione della piattaforma informatica DigitalPA, a partire da quest'anno si avvierà una complessiva revisione del processo di pubblicazione dei dati nella sezione Amministrazione trasparente in conformità a quanto stabilito nella delibera Anac 495/2024. Si procederà, pertanto, all'implementazione delle tre sottosezioni Organizzazione, Controlli e rilievi dell'amministrazione e Pagamenti dell'amministrazione partendo dall'analisi dell'attuale struttura e organizzazione dei documenti pubblicati, per adeguarsi ai nuovi schemi di pubblicazione previsti dalla citata delibera, anche con il ricorso alla piattaforma informatica in uso per l'e-procurement. Questo processo di adeguamento è stato valorizzato tra le misure generali di trasparenza.

Sulla base delle iniziative intraprese, durante l'anno saranno apportate le necessarie modifiche allo Scadenziario in uso presso l'Ente e riportato nell'Allegato B del presente PIAO. Questo documento, presidio di trasparenza, si è dimostrato essere un utile strumento di governo sull'adempimento e, allo stesso tempo, di coinvolgimento attivo delle strutture, in quanto indica per ciascun documento soggetto a pubblicazione i relativi tempi di pubblicazione e i soggetti responsabili della trasmissione dei dati, intesi quali uffici tenuti all'individuazione e/o alla elaborazione dei dati, e quelli cui spetta la pubblicazione. In particolare, le date di pubblicazione sono state definite in coerenza con le qualificazioni dell'ANAC, in termini di aggiornamento "tempestivo" o "periodico" e delle tempistiche che sanciscono le attività camerali, delle prassi interne e dei tempi tecnici necessari a raccogliere ed elaborare i dati oggetto di pubblicazione.

Altro strumento giuridico di promozione della trasparenza amministrativa è l'accesso civico e generalizzato esercitato attraverso la richiesta di accesso che il cittadino può inizializzare attraverso la sezione dei servizi online presente sul sito camerale, oppure visitando la pagina web dedicata all'URP, che svolge un ruolo di raccordo delle richieste, oppure ancora accedendo all'apposita sottosezione all'interno di Amministrazione trasparente. Il relativo Regolamento camerale, che disciplina le modalità di esercizio da parte del cittadino del controllo democratico sull'attività dell'amministrazione, è periodicamente aggiornato (ultima revisione 2023).

Ulteriore strumento di trasparenza nel rapporto fra amministrazione e cittadino è la Carta dei servizi con cui l'Ente assume un impegno formale verso l'utenza informando circa i servizi erogati nello svolgimento dei compiti istituzionali, consentendo di identificare le modalità di accesso e fruizione, i responsabili e i canali di contatto, e fissando specifici standard di qualità, fornendo i presupposti per segnalare eventuali situazioni di difformità (reclamo) e/o per esercitare il diritto all'efficienza del servizio, richiedendo che ne sia ripristinata una corretta erogazione (diffida). Per quest'anno è stata pianificata un'apposita misura generale finalizzata a un'ulteriore valorizzazione della Carta dei servizi quale strumento di conoscenza e orientamento pratico per agevolare la comunicazione tra utente e uffici e l'accesso ai servizi camerali.



ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

AZIONI DI SVILUPPO, RICONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA E SGUARDI AL FUTURO

Il 2025 sarà un anno di crescita e cambiamento, che vedrà impegnato l'Ente e le sue partecipate sia nello sviluppo operativo di percorsi già intrapresi che in nuovi e sfidanti progetti strategici.

Il Programma di Digital Transformation, che ha rivestito un ruolo centrale nel 2024, sta portando all'introduzione di nuove modalità di lavoro e di erogazione di servizi, ma in generale l'intera evoluzione digitale che sta vivendo l'Ente, ha richiesto un ripensamento degli ambiti organizzativi. A questo si è aggiunta l'esigenza di rafforzare ulteriormente il presidio sui progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale, attraverso una revisione della governance, valorizzando l'integrazione operativa tra tutte le componenti del sistema camerale milanese per mettere a fattor comune le competenze e gestire efficacemente le nuove progettualità.

A fine 2024, con l'obiettivo di adottare un modello organizzativo più rispondente e idoneo ad affrontare questa delicata fase di cambiamento, l'Ente ha affrontato una riorganizzazione aziendale che ha coinvolto tutte le Aree ridefinendo gli ambiti di attività e superando i tradizionali meccanismi organizzativi e di processo per abbracciare un approccio più collaborativo, sperimentale ed integrato.

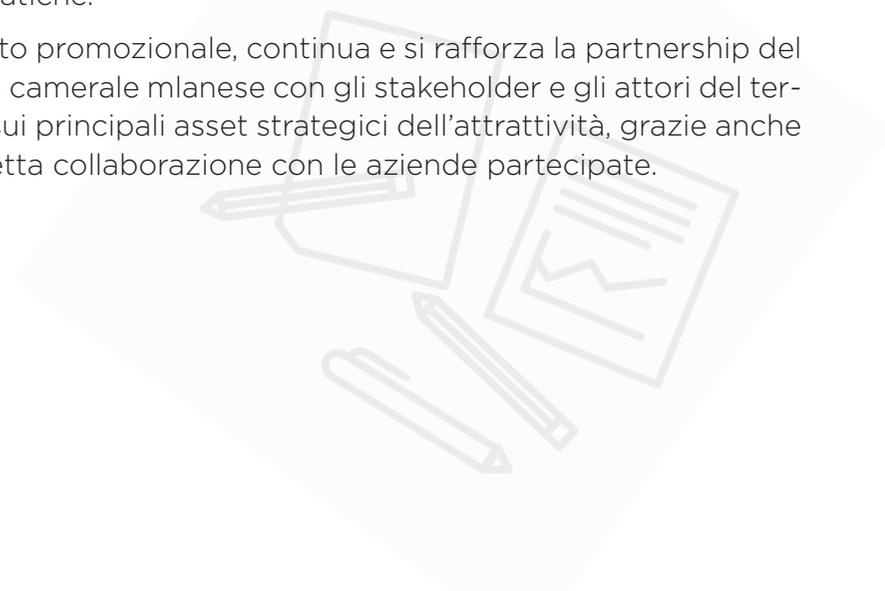
Per creare una cultura organizzativa di sistema in grado di adattarsi al cambiamento, è stato necessario pianificare ed iniziare ad attuare anche un adeguato piano di change management per accompagnare il personale in questo contesto in continua evoluzione.

L'ambito comunicazione è stato integrato nell'area degli spor-

telli anagrafici con l'obiettivo di facilitare l'interscambiabilità, la circolazione delle informazioni e perseguire una politica di sviluppo delle risorse umane e di crescita verso il digitale, che vede le attività anagrafiche degli Sportelli tra le prime destinatarie di queste innovazioni. Si cercherà inoltre di proseguire il percorso verso l'interoperabilità con altre PA, stimolando la collaborazione per mezzo di soluzioni tecnologiche che assicurino l'interazione e lo scambio di informazioni.

Nel corso del 2024 si è inoltre giunti ad un importante accordo con il Comune di Milano per la gestione del servizio SUAP. Un notevole carico di lavoro con elevati standard di qualità del servizio da perseguire. Ciò ha richiesto la creazione di un'unità organizzativa di supporto e l'individuazione di personale interno con competenze specialistiche per l'interlocuzione con i referenti del Comune per gli aspetti operativi connessi alla gestione delle pratiche.

In ambito promozionale, continua e si rafforza la partnership del sistema camerale milanese con gli stakeholder e gli attori del territorio sui principali asset strategici dell'attrattività, grazie anche alla stretta collaborazione con le aziende partecipate.



ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO A DISTANZA

La Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi attua politiche di sostegno del lavoro a distanza ormai da molti anni, nella ferma convinzione che una maggiore flessibilità, autonomia e responsabilità nello svolgimento delle attività abbia un impatto positivo sulla soddisfazione dei propri collaboratori, sulla employee retention e di conseguenza anche sulla performance complessiva dell'Ente, senza considerare i potenziali vantaggi in termini di riduzione dei costi di struttura.

I costanti investimenti in tecnologie e strumenti innovativi di supporto ai processi di lavoro, l'attenzione alla semplificazione delle procedure, la spinta verso una logica orientata al raggiungimento degli obiettivi e alla responsabilizzazione degli attori coinvolti nei processi hanno costituito una solida base su cui sviluppare negli anni questa modalità organizzativa.

Attualmente sono presenti all'interno dell'Ente entrambe le macro-tipologie di lavoro a distanza, in virtù di appositi Regolamenti adottati sulla base delle direttive contenute nel CCNL del 16/11/22: il lavoro agile, in cui luoghi e orari di lavoro sono scelti liberamente dal lavoratore, e il lavoro da remoto per il quale vengono stabiliti a priori il luogo/i luoghi da cui si svolge il lavoro, gli strumenti da utilizzare e gli orari da rispettare.

Anche per il prossimo triennio particolare attenzione sarà dedicata non solo al perfezionamento degli strumenti tecnologici a supporto delle modalità lavorative a distanza, ma anche alla realizzazione di interventi formativi che possano mantenere alto il senso di appartenenza all'organizzazione. A ciò si affiancherà l'impegno a promuovere tra il personale l'utilizzo di strumenti digitali, per esempio con il rilascio dei dispositivi di firma digitale a tutti i dipendenti interessati.

IL MODELLO APPLICATIVO DEL LAVORO AGILE

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

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

A fine 2024 sono stati rinnovati i patti individuali sottoscritti nel 2022, mantenendo sostanzialmente invariate le regole: massimo 8 gg al mese (10 gg per le Aree con elevato tasso di digitalizzazione), prevalenza della prestazione in presenza, rispetto delle fasce di contattabilità e disconnessione previste dal Regolamento, rispetto dei target assegnati.



I NUMERI DEL LAVORO A DISTANZA

LAVORO A DISTANZA

DIMENSIONE DEL LAVORO A DISTANZA	2021	2022	2023	2024
N. dipendenti totali	367	377	363	366
N. dipendenti che possono svolgere attività a distanza	100%	100%	100%	100%

LAVORO DA REMOTO

PROFILO DEI LAVORATORI DA REMOTO (dimensioni)	2023	2024
N. lavoratori in lavoro da remoto	48	51
N. giornate di rientro per dipendente (al mese)	almeno 2	almeno 2
N. lavoratrici da remoto	41	43
N. lavoratori da remoto con L. 104	13	15
N. lavoratori da remoto con disabilità o con patologie	7	9
N. lavoratori da remoto over 60	8	7

LAVORO AGILE

PROFILO DEI LAVORATORI AGILI (dimensioni)	2021	2022	2023	2024
N. lavoratori/lavoratrici agili ¹	223	237	243	263
N. giornate in lavoro agile svolte in media mensilmente per dipendente	9	5,4	5,6	5,35
N. di giornate complessivamente svolte in modalità agile all'anno	24.311	15.868	16.368	16.891
N. dipendenti agili donne	154	170	166	161
N. dipendenti agili con L. 104	31	36	36	37
N. dipendenti agili disabili o con patologie	11	10	10	9
N. dipendenti agili over 60	27	29	38	28

¹ Esclusi i dirigenti. La tabella comprende anche i dati di coloro che sono usciti dall'Ente nel corso dell'anno.

LAYOUT, SPAZI E LOGISTICA

Il consolidamento del lavoro a distanza rende necessario anche un ripensamento degli spazi di lavoro e un'organizzazione delle postazioni dell'ufficio che non preveda più l'assegnazione delle singole scrivanie, ma la loro condivisione.

Con il completamento dei lavori di ristrutturazione dell'edificio di via delle Orsole, anche sulla base delle evidenze emerse dalla sperimentazione già svolta da qualche anno dall'Area Registro delle Imprese, sarà implementata un'analisi per l'estensione del desk-sharing anche ad altri ambiti camerali con l'obiettivo di:

- ottimizzare gli spazi, attraverso una loro diminuzione o introducendo ulteriori e diversi ambienti di lavoro;
- aumentare la socializzazione e la collaborazione dal momento che le persone hanno modo di lavorare al fianco di colleghi sempre diversi.

I NUMERI DELLA TECNOLOGIA

DOTAZIONI

2024

N. di dispositivi (PC) messi a disposizione per LAVORO AGILE ¹	263
N. di dispositivi (PC) messi a disposizione per LAVORO DA REMOTO ²	51
N. dispositivi softphone disponibili per LAVORO AGILE ¹	263
N. dispositivi softphone disponibili per LAVORO DA REMOTO	51
% di dipendenti che hanno a disposizione VPN	84%
% lavoratori da remoto che hanno a disposizione una linea fissa al posto della VPN	60%
% processi interni digitalizzati	95%

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

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

FABBISOGNI DEL PERSONALE

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

Relativamente al triennio 2025 - 2027, il Piano del fabbisogno del personale della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi rappresenta la naturale estensione, in conformità al principio dello scorrimento triennale che caratterizza tutti i documenti programmatici, di quello inserito nella precedente edizione del PIAO.

Di seguito i criteri e le norme di riferimento utilizzati per determinare i valori relativi alla spesa potenziale massima e alle spese del personale in servizio, del personale cessato e delle previsioni assunzionali:

- omogeneità dei dati, parametro di partenza è il trattamento economico tabellare previsto dalla posizione economica iniziale per ogni area, oneri riflessi a carico dell'Ente ed IRAP;
- trattamento economico fondamentale, note del

Dipartimento della Funzione Pubblica n. 46078/2010 e n. 11786/2011 e giurisprudenza della Corte dei Conti in materia;

- categorie protette, indicazioni contenute nella Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1/2019;
- procedure di mobilità attuate prima dell'entrata in vigore della manovra di bilancio 2025, disposizioni contenute nella L. n. 135/2012, indicazioni previste nelle Circolari del Ministero dell'Economia e delle Finanze - Dipartimento della Ragioneria dello Stato Ispettorato generale per gli ordinamenti del personale - e l'analisi dei costi del lavoro pubblico, n. protocollo 238243 del 16/12/2020 e n. protocollo 45220 del 12/03/2021;
- procedure di mobilità attuate dopo l'entrata in vigore della manovra di bilancio 2025, disposizioni contenute nei commi 126 - 127 art. 1 L. 207/2024;
- utilizzo dei resti assunzionali, principi evincibili dalla giurisprudenza della Corte dei Conti (es. Sez. Riunite n. 52/2010 e Sez. Autonomia n. 25/2017);
- scorrimento delle graduatorie, limite 20% applicabile alle sole selezioni bandite dopo l'entrata in vigore delle modifiche apportate dal d.l. 44/2023 (convertito con L. 74/2023) all'art. 35 del d.lgs. 165/2001.

ATTUAZIONE PIANO OCCUPAZIONALE 2024

Documenti di riferimento: delibera di Giunta n. 19 del 29 gennaio 2023 relativa al piano triennale dei fabbisogni; determina del Segretario generale n. 309 del 4 marzo 2024 relativa al piano occupazionale annuale.

PROCEDURE FINALIZZATE ALL'ASSUNZIONE DALL' ESTERNO

N. 9 UNITA' "ISTRUTTORE SERVIZI ANAGRAFICI E REGOLAZIONE DEL MERCATO" (det. n. 718 del 19/05/2023)

PREVISIONE	ATTUAZIONE	EVENTUALE RESTO
Assunzione ¹ n. 9 unità Scorrimento ² n. 5 unità Costo € 430.871,42	Assunzione n. 7 unità Scorrimento n. 5 unità Costo € 369.318,36	Unità non coperte: n.2 Resto € 61.553,06

N. 2 UNITA' "ISTRUTTORE SERVIZI DI SUPPORTO INTERNO" (det. n. 718 del 19/05/2023)

PREVISIONE	ATTUAZIONE	EVENTUALE RESTO
Assunzione ¹ n. 2 unità Scorrimento ² n. 9 unità Costo € 338,541,83	Assunzione n. 1 unità Scorrimento n. 9 unità Costo € 307.765,30	Unità non coperte n. 1 Resto € 30.776,53

N. 1 UNITA' "FUNZIONARIO SERVIZI DI SUPPORTO INTERNO" (det. n. 718 del 19/05/2023)

PREVISIONE	ATTUAZIONE	EVENTUALE RESTO
Assunzione ¹ n. 1 unità Scorrimento ² n. 2 unità Costo € 100.182,12	Assunzione n. 1 unità Scorrimento n. 2 unità Costo € 100.182,12	Unità non coperte nessuna Resto € -

N. 3 UNITA' "FUNZIONARIO SERVIZI PROMOZIONALI E DI SVILUPPO" (det. n. 718 del 19/05/2023)

PREVISIONE	ATTUAZIONE	EVENTUALE RESTO
Assunzione ¹ n. 3 unità Scorrimento ² n. 1 unità Costo € 133.576,16	Assunzione n. 3 unità Scorrimento n. 1 unità Costo € 133.576,16	Unità non coperte nessuna Resto € -

COSTO COMPLESSIVO STIMATO	COSTO COMPLESSIVO EFFETTIVO	EVENTUALE RESTO
€ 1.003.171,53	€ 910.841,94	€ 92.329,59

¹Assunzioni previste nel Piano assunzionale 2023 (det. n. 544/2023)

²Alle selezioni sopra indicate non si applica la normativa limitativa dello scorrimento delle graduatorie contenuta nell'art. 35 del d.lgs.165/2001 poiché bandite precedentemente all'entrata in vigore della norma stessa, come confermato dalla sentenza del TAR Lazio, sez. II ter, del 2 aprile 2024 n. 6362 e dal Parere del Dipartimento della Funzione Pubblica prot. n. UGM_FP-0001187-A-16/06/2023 ULM_FP-0000499-P-16/06/2023.

PROCEDURE RELATIVE ALLE PROGRESSIONI TRA AREE REGIME IN DEROGA EX ART. 13 CO 8 CCNL 16/11/2022

PROGRESSIONE DA OPERATORE ESPERTO A ISTRUTTORE 2023 (espletate nel 2024)

PREVISIONE	ATTUAZIONE	COSTO
n. 2 unità servizi anagrafici e di regolazione del mercato n. 1 unità servizi promozionali e di sviluppo	n. 2 unità servizi anagrafici e di regolazione del mercato n. 1 unità servizi promozionali e di sviluppo	€ 10.236,78

PROGRESSIONE DA ISTRUTTORE A FUNZIONARIO E.Q.2023 (espletate nel 2024)

PREVISIONE	ATTUAZIONE	COSTO
n. 1 unità servizi di supporto interno n. 1 unità servizi anagrafici e di regolazione del mercato n. 2 unità servizi promozionali e di sviluppo	n. 1 unità servizi di supporto interno n. 1 unità servizi anagrafici e di regolazione del mercato n. 2 unità servizi promozionali e di sviluppo	€ 10.539,16

PROGRESSIONE DA OPERATORE ESPERTO A ISTRUTTORE 2024

PREVISIONE	ATTUAZIONE	COSTO
n. 2 unità servizi di supporto interno n. 2 unità servizi anagrafici e di regolazione del mercato n. 1 unità servizi promozionali e di sviluppo	n. 2 unità servizi di supporto interno n. 2 unità servizi anagrafici e di regolazione del mercato n. 1 unità servizi promozionali e di sviluppo	€ 17.061,30

PROGRESSIONE DA ISTRUTTORE A FUNZIONARIO E.Q. 2024

PREVISIONE	ATTUAZIONE	COSTO
n. 1 unità servizi di supporto interno n. 1 unità servizi anagrafici e di regolazione del mercato n. 1 unità servizi promozionali e di sviluppo	n. 1 unità servizi di supporto interno n. 1 unità servizi anagrafici e di regolazione del mercato n. 1 unità servizi promozionali e di sviluppo	€ 7.904,37
COSTO COMPLESSIVO³		€ 45.741,61

³Il costo relativo al passaggio tra Aree è stato calcolato in base agli Orientamenti ARAN relativi al CCNL comparto Funzioni Locali 16/11/2022 (in particolare Orientamento CFL 207 del 20/03/2023)

DOTAZIONE ORGANICA

In occasione dell'adozione del presente documento, si provvede, per fare fronte alle nuove sfide questa Camera di commercio - con particolare riferimento alla transizione digitale, ecologica ed energetica - a rimodulare come sottoesposto la dotazione organica.

AREA	DO 2018	DO 2021	DO 2025	Posti occupati al 31/12/2024	Posti scoperti al 31/12/2024
Dirigenti	11	11	11	10	1
Funzionari E.Q.	113	115	127	109	18
Istruttori	255	271	271	221	50
Operatori esperti	61	43	28	26	2
Operatori	3	1	1	0	1
TOTALE	443	441	438⁴	366	72

⁴La rimodulazione non comporta nessun aumento complessivo della dotazione organica definita in sede di accorpamento dal Ministero dello Sviluppo Economico con D.M. 16/02/2018.

Ai fini dell'obbligo di ricognizione previsto dall'art. 33 del D.Lgs. n. 165/2001, non risulta personale in soprannumero né eccedenza di personale rispetto alla dotazione organica rimodulata. Si evidenzia invece una carenza complessiva pari a 73 unità.

CESSAZIONI NEL TRIENNIO

CESSAZIONI	N. DI UNITÀ	COSTO COMPLESSIVO
CESSAZIONI 2024 (dato definitivo)	18 ⁵	€ 562.282,28
CESSAZIONI 2025 (previsione da integrare nei piani successivi)	5 ⁶	€ 188.159,19
CESSAZIONI 2026 (previsione da integrare nei piani successivi)	5 ⁶	€ 151.159,98

⁵Le cessazioni effettive avvenute nel 2024 risultano pari a 20 unità, di cui 1 da considerarsi neutra. Il dato relativo è definitivo.

⁶Le cessazioni relative agli anni 2025 - 2026 saranno integrate nei prossimi aggiornamenti del presente piano, in ragione di eventuali novità in materia previdenziale, di modifiche alla disciplina delle facoltà assunzionali delle pubbliche amministrazioni e di uscite dovute ad eventi non prevedibili a priori (es. vincita di concorsi presso altre pp.aa.).

SPESA POTENZIALE MASSIMA E SPESA DEL PERSONALE IN SERVIZIO AL 31/12/2024

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

SPESA POTENZIALE MASSIMA	SPESA DEL PERSONALE AL 31/12/2024	SOMMA MASSIMA DISPONIBILE
€ 14.100.601,78	€ 11.816.026,46	€ 2.284.575,32

CAPACITÀ ASSUNZIONALI 2025 - 2027

In relazione alle capacità assunzionali relative al triennio 2025-2027, si rappresentano le seguenti previsioni. I dati che verranno esposti sono stati calcolati utilizzando i medesimi parametri adottati per definire la spesa potenziale massima, la spesa del personale in servizio e la spesa del personale cessato, in modo da garantire il principio di omogeneità dei dati.

Si precisa che gli oneri derivanti dal presente piano triennale dei fabbisogni di personale saranno stanziati nei bilanci di previsione del triennio di riferimento.

ANNO 2025

a) Accesso dall'esterno

a.1 Budget assunzionale

Il budget assunzionale disponibile risulta pari a € 675.839,09 come meglio specificato nella seguente tabella:

CESSAZIONI 2024	RESTO 2024	BUDGET DISPONIBILE NEL 2025
€ 562.282,28	€ 113.556,81 ⁶	€ 675.839,09

⁶ Il resto è dato dalla differenza tra il budget disponibile nel 2024 € 1.024.398,75 e il budget utilizzato nel medesimo anno € 910.841,94.

a.2 Previsioni

Tenuto conto dei fabbisogni espressi dalla dirigenza camerale e delle priorità organizzative dell'Ente, si riportano di seguito le assunzioni programmate per l'anno 2025:

AREA N. DI UNITA'	MODALITA' DI ACCESSO	COSTO COMPLESSIVO
N. 7 Funzionari ed Elevata qualificazione di cui n. 3 profilo "Servizi promozionali e di sviluppo" n. 4 profilo "Servizi di supporto interno"	Accesso dall'esterno tramite mobilità/scorrimento graduatorie/selezione pubblica	€ 233.758,28
N. 1 Funzionari ed Elevata qualificazione Profilo "Servizi anagrafici e di regolazione del mercato"	Accesso dall'esterno tramite mobilità/selezione pubblica	€ 33.394,04
N. 13 Istruttori di cui n. 9 profilo "Servizi anagrafici e di regolazione del mercato" n. 2 profilo "Servizi di supporto interno" n. 2 profilo "Servizi promozionali e di sviluppo"	Accesso dall'esterno tramite mobilità/selezione pubblica	€ 400.094,89
COSTO COMPLESSIVO		€ 667.247,21

a.3 Sostenibilità finanziaria

Al fine di verificare la sostenibilità finanziaria delle assunzioni sopra indicate e il rispetto dei vincoli di finanza pubblica, si espongono i valori relativi alla spesa del personale in servizio al 31/12/2024 e della spesa del personale che si prevede di assumere nel 2025:

SPESA PERSONALE AL 31/12/2024	SPESA PREVISTA PER ASSUNZIONI 2025	COSTO COMPLESSIVO
€ 11.816.026,46	€ 667.247,21	€ 12.483.273,67

Poiché il costo complessivo (€ 12.483.273,67) risulta inferiore alla spesa del personale a pieno organico (€ 14.100.601,78) -

corrispondente alla spesa potenziale massima – le assunzioni previste per l’anno 2025 potranno essere interamente realizzate. L’eventuale resto risulta pari a € 8.591,88 che verrà utilizzato per il budget assunzionale 2026.

b) Progressioni tra Aree regime in deroga ex art. 13 co 8 CCNL 16/11/2022

b.1 Budget disponibile

Il budget teoricamente disponibile risulta pari a € 26.709,59 come meglio specificato nella seguente tabella:

BUDGET COMPLESSIVO (0,55% monte salari 2018)	BUDGET UTILIZZATO	BUDGET DISPONIBILE
€ 72.451,20	€ 45.741,61 ⁷	€ 26.709,59

⁷ Il budget utilizzato comprende la spesa relativa alle progressioni effettuate nel 2023 (€ 20.775,94) e la spesa relativa alle progressioni effettuate nel 2024 (€ 24.965,67).

b.2 Previsioni

Tenuto conto dei fabbisogni espressi dalla dirigenza camerale e delle priorità organizzative dell’Ente, si riportano di seguito le progressioni tra Aree (regime in deroga) programmate per l’anno 2025.

AREA N. DI UNITA'	TIPO PROCEDURA	COSTO COMPLESSIVO
N. 2 progressioni da Area Operatori Esperti ad Area Istruttori di cui 1 profilo “Servizi anagrafici e di regolazione del mercato” 1 profilo “Servizi di supporto interno”	Procedura comparativa	€ 6.824,52
N. 7 progressioni da Area Istruttori ad Area Funzionari E.Q. di cui 4 profilo “Servizi anagrafici e di regolazione del mercato” 2 profilo “Servizi di supporto interno” 1 profilo “Servizi promozionali e di sviluppo”	Procedura comparativa	€ 18.443,53

COSTO COMPLESSIVO

€ 25.268,05

b.3 Sostenibilità finanziaria

Al fine di verificare la sostenibilità finanziaria delle assunzioni sopra indicate e il rispetto dei vincoli di finanza pubblica, si espongono i valori relativi alla spesa del personale in servizio al 31/12/2024, della spesa del personale che si prevede di assumere nel 2025 e della spesa relativa alla realizzazione delle progressioni tra Aree indicate nel punto b2.

SPESA PERSONALE AL 31/12/2024	SPESA PREVISTA PER ASSUNZIONI 2025	SPESA PREVISTA PER PROGRESSIONI TRA AREE 2025	COSTO COMPLESSIVO
€ 11.816.026,46	€ 667.247,21	€ 25.268,05	€ 12.508.541,72

Poiché il costo complessivo (€ 12.505.906,93) risulta inferiore alla spesa del personale a pieno organico (€ 14.100.601,78) – corrispondente alla spesa potenziale massima –, le progressioni in deroga tra Aree per l’anno 2025 potranno essere interamente realizzate.

c) Categorie protette

Poiché dal prospetto 2025 relativo alle categorie protette non risulta alcuna scopertura, non sono previste procedure riservate a tali categorie.

d) Lavoro flessibile

Nel corso dell’anno si valuterà l’opportunità, nel rispetto dei vincoli previsti dalla normativa vigente in materia, la possibilità di utilizzare forme di lavoro flessibile.

e) Stage formativi

La Camera di Commercio intende avvalersi anche nel 2025 dello strumento del tirocinio inteso come laboratorio organizzativo in cui giovani risorse possono vivere un'esperienza di qualità in cui l'aspetto della formazione e dell'attenzione alle politiche occupazionali rappresentano un focus importante. Nell'ottica, quindi, di rafforzare l'incontro tra giovani e sistema imprenditoriale si prevede di attivare circa 40 stage formativi.

ANNO 2026

Accesso dall'esterno

Budget assunzionale previsto

CESSAZIONI PREVISTE NEL 2025	RESTO ASSUNZIONALE 2025	BUDGET DISPONIBILE 2026
€ 188.159,19	€ 8.591,88	€ 196.751,07

Previsioni assunzionali e sostenibilità finanziaria

Poiché l'effettiva capacità assunzionale per l'anno 2026 potrebbe variare in ragione della formalizzazione di ulteriori cessazioni o per eventuali limitazioni previste dalla normativa in merito alla possibilità di effettuare assunzioni presso le Pubbliche Amministrazioni, le previsioni assunzionali relative all'annualità in oggetto nonché la verifica della relativa sostenibilità finanziaria e del rispetto dei vincoli di finanza pubblica verranno espone in modo puntuale nei Piani successivi.

Progressioni tra Aree

Anche nel corso del 2026 l'Ente intende procedere all'effettuazione di progressioni tra Aree. Una previsione di maggiore dettaglio verrà esposta nei Piani successivi, tenendo conto di quanto previsto dal futuro contratto collettivo in merito alla conferma del regime in deroga e della fonte di finanziamento.

ANNO 2027

Accesso dall'esterno

Budget assunzionale previsto

CESSAZIONI PREVISTE NEL 2026
€ 151.159,98

Previsioni assunzionali e sostenibilità finanziaria

Poiché l'effettiva capacità assunzionale per l'anno 2027 potrebbe variare in ragione della formalizzazione di ulteriori cessazioni o per eventuali limitazioni previste dalla normativa in merito alla possibilità di effettuare assunzioni presso le Pubbliche Amministrazioni, le previsioni assunzionali relative all'annualità in oggetto nonché la verifica della relativa sostenibilità finanziaria e del rispetto e il rispetto dei vincoli di finanza pubblica verranno espone in modo puntuale nei Piani successivi.

Progressioni tra Aree

Anche nel corso del 2027 l'Ente intende procedere all'effettuazione di progressioni tra Aree. Una previsione di maggiore dettaglio verrà esposta nei Piani successivi, tenendo conto di quanto previsto dal futuro contratto collettivo in merito alla conferma del regime in deroga e della fonte di finanziamento.

FORMAZIONE

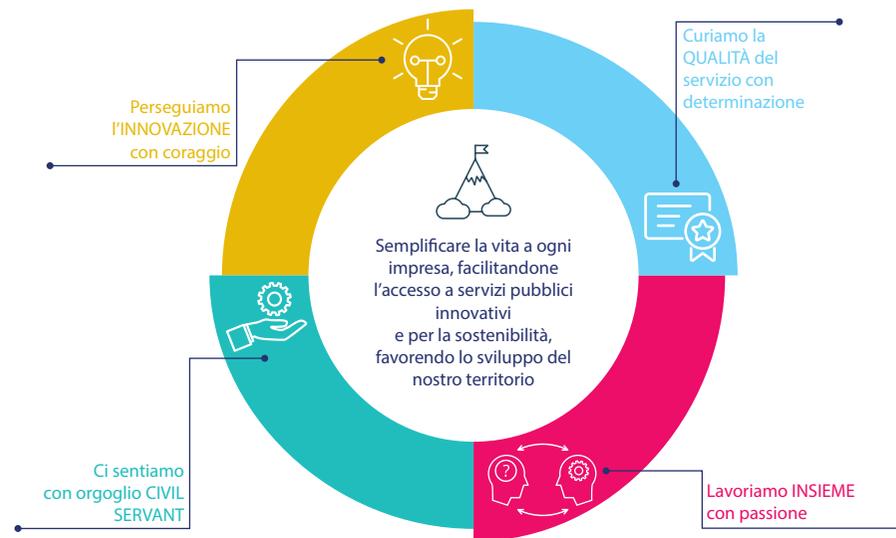
L'investimento nella formazione del personale rappresenta una leva strategica fondamentale nella gestione del capitale umano, finalizzata allo sviluppo delle capacità dei dipendenti, alla loro crescita personale e professionale e all'acquisizione di nuove competenze e skills, con il fine ultimo di supportarli nel costante processo di innovazione della pubblica amministrazione, migliorarne le prestazioni e agevolare il raggiungimento degli obiettivi.

Nel 2024, parallelamente alle attività messe in atto dal progetto sulla digital transformation, sono state realizzate diverse iniziative finalizzate al potenziamento delle digital skills. In particolare, è stato erogato un ciclo di seminari in collaborazione con Infocamere con un taglio di carattere generale sui futuri scenari di impiego dell'Intelligenza Artificiale, gli aspetti normativi di riferimento e le sue potenziali applicazioni nella Pubblica Amministrazione. In aggiunta a questo tipo di formazione seminariale aperta a tutti, è stato organizzato un percorso più specifico rivolto ad un gruppo ristretto di "talenti" sui cambiamenti e le opportunità offerte dall'Intelligenza artificiale. Obiettivo del percorso è stato quello di costruire una piattaforma comune di conoscenze e di sperimentazione dell'IA per migliorare il lavoro quotidiano, con particolare attenzione alla prevenzione dei rischi. Oltre ai moduli formativi, sono stati previsti anche degli incontri di carattere più esperienziale: un workshop presso un'azienda di automazione interconnessa con le tecnologie 4.0 e un laboratorio presso MEET, il Centro internazionale per l'Arte e la Cultura Digitale di Milano, per sperimentare e toccare con mano il potenziale utilizzo dei diversi strumenti di Intelligenza Artificiale.

Anche a livello manageriale è stato previsto un percorso dedicato a tutti i dirigenti del sistema camerale denominato "Di-

gital skills program", con l'obiettivo di accrescere la maturità digitale dei dirigenti e stimolare confronti e discussioni, ragionando su un progetto specifico per valutare, grazie alla consulenza di un esperto sulla digitalizzazione, come poter sfruttare strumenti e logiche digital per implementarlo.

Nei prossimi anni proseguirà l'impegno formativo su queste tematiche. In particolare, nel 2025 verrà realizzato un corso di carattere trasversale rivolto a tutti i dipendenti, finalizzato alla creazione di una base di conoscenza sugli strumenti della digital transformation e sull'impiego dell'AI anche in un'ottica di change management, a supporto dei progetti che verranno implementati all'interno dell'Ente con un impatto diretto sulle diverse attività. Parallelamente saranno previste iniziative formative più mirate, riguardanti l'attività svolta dai cantieri della digital transformation e l'introduzione dei nuovi servizi all'in-



terno delle strutture interessate.

Nell'ambito del rafforzamento delle competenze digitali legate alla sicurezza informatica proseguirà il corso di II livello in modalità e-learning sulla Cybersecurity rivolto a tutti i dipendenti, accompagnato da una campagna di simulazioni di phishing periodiche e sarà completato il programma formativo Competenze digitali per la PA, erogato dal Dipartimento della funzione pubblica attraverso la piattaforma e-learning Syllabus.

Saranno inoltre portate avanti anche diverse iniziative - già promosse durante il 2024 - per rafforzare la motivazione e favorire l'engagement dei dipendenti. In particolare, il percorso di onboarding dei nuovi assunti e il progetto di mentoring con il quale ciascun neoassunto, in qualità di mentee, è affiancato da un/una collega con maggior expertise e con particolari caratteristiche relazionali/formative (mentor), opportunamente formato sulle tecniche di mentoring, che lo guida nella costruzione di una conoscenza pratica e di una visione di insieme della nostra realtà per favorirne la crescita e il raggiungimento degli obiettivi.

In merito alle azioni messe in atto per favorire la crescita del personale continuerà inoltre il percorso formativo, rivolto ai collaboratori, sulle strategie di self empowerment. Nella seconda parte del 2024 sono stati raccolti spunti utili rispetto al clima organizzativo percepito dalle persone che operano nella nostra organizzazione ed è stata realizzata una serie di incontri di avvio in plenaria con lo scopo di creare una mentalità condivisa rispetto all'importanza di abilità e competenze trasversali, come la gestione delle relazioni, le strategie per gestire lo stress e il lavoro in team, che sono fondamentali per migliorare il livello di soddisfazione personale e favorire il benessere organizzativo. Nel 2025 proseguiranno i due percorsi formativi paralleli già avviati, uno dedicato alle aree di linea e uno alle

aree di staff, focalizzati ciascuno sulle diverse competenze e abilità da attivare a seconda della tipologia di utenza, interna o esterna, con cui ci si deve relazionare.

A livello manageriale per rafforzare le competenze relazionali e la capacità di gestire le risorse umane verrà avviato un percorso formativo sulla gestione del conflitto in collaborazione con Camera Arbitrale, rivolto a cascata a tutto il management del sistema camerale, a partire dai dirigenti nel 2025 e successivamente per tutti responsabili e per il personale entro il 2026. Inoltre sarà realizzato un intervento di aggiornamento sul valore del processo di valutazione, ponendo particolare attenzione a favorire una maggiore condivisione dei criteri e degli aspetti più "soft" legati alla valutazione stessa.

Per rafforzare le relazioni e la condivisione dei nostri valori, saranno organizzate iniziative di team building, in continuità con quanto già realizzato negli anni precedenti, e saranno avviati percorsi di formazione innovativi per la promozione di comportamenti sostenibili e momenti di riflessione intorno al tema dell'errore e delle opportunità di cambiamento che esso genera in termini di potenziale crescita e innovazione.

Proseguiranno, infine, anche nei prossimi anni la formazione linguistica e la formazione continua su tematiche di carattere tecnico-specialistico quali appalti, gestione del personale, attività del Registro delle imprese.

Come indicato dalla recente direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione in tema di valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione, di seguito si riportano in forma tabellare le principali attività di formazione che si prevede di realizzare per il 2025.

FORMAZIONE 2025

INTERVENTO FORMATIVO	AMBITO DI COMPETENZA	RIFERIMENTO	DESTINATARI	MODALITA' DI EROGAZIONE	STIMA N. ORE PRO-CAPITE	RISORSE ATTIVABILI	TEMPI DI EROGAZIONE
Digital transformation	Transizione digitale	Direttiva funzione pubblica 14.01.2025	tutto il personale	webinar	4	corso autoprodotta	II semestre
Intelligenza artificiale	Transizione digitale	Direttiva funzione pubblica 14.01.2025	collaboratori - 300 persone	webinar	4	Syllabus e corso autoprodotta	I semestre
Cybersecurity	Transizione digitale	Direttiva funzione pubblica 14.01.2025	tutto il personale	e-learning	4	Syllabus e corso autoprodotta	I semestre
Self empowerment	Soft skills	Direttiva funzione pubblica 14.01.2025	collaboratori - 300 persone	in presenza e in webinar	9	corso autoprodotta	I semestre
La gestione del conflitto	Soft skills	Direttiva funzione pubblica 14.01.2025	dirigenti e responsabili - 60 persone	in presenza e in webinar	16 ore dirigenti 8 ore responsabili	corso autoprodotta	II semestre
Piano di sostenibilità Camera di commercio Milano Monza Brianza Lodi 2024-2026	Transizione ecologica	Direttiva funzione pubblica 14.01.2025	un gruppo ristretto di dirigenti, responsabili e collaboratori - 60 persone in totale	in presenza	5	corso autoprodotta	I semestre
Workshop sulla promozione di comportamenti sostenibili	Transizione ecologica	Direttiva funzione pubblica 14.01.2025	un gruppo ristretto di responsabili e collaboratori - 30 persone circa	in presenza e/o in webinar	2	corso autoprodotta	I semestre
Codice di comportamento e intelligenza artificiale	Transizione digitale, principi e valori	Direttiva funzione pubblica 14.01.2025	tutto il personale	in webinar o in e-learning	2	corso autoprodotta	II semestre
Codice degli appalti	Transizione amministrativa	Direttiva funzione pubblica 14.01.2025	collaboratori - 30 persone circa	in webinar o in e-learning	3	corso autoprodotta	I semestre
Gestione del processo di valutazione	Transizione amministrativa	Direttiva funzione pubblica 14.01.2025	tutto il personale	webinar	3	corso autoprodotta	I semestre

FORMAZIONE 2025

INTERVENTO FORMATIVO	AMBITO DI COMPETENZA	RIFERIMENTO	DESTINATARI	MODALITA' DI EROGAZIONE	STIMA N. ORE PRO-CAPITE	RISORSE ATTIVABILI	TEMPI DI EROGAZIONE
Corsi sulla sicurezza per preposti	Principi e valori	Direttiva funzione pubblica 14.01.2025	responsabili - 4 persone	webinar	5	corso autoprodotta	II semestre
Corso sulla sicurezza per nuovi assunti (generale e specifica)	Principi e valori	Direttiva funzione pubblica 14.01.2025	collaboratori - 20 persone circa	e-learning	8	corso autoprodotta	II semestre
Corso di aggiornamento antincendio basso rischio	Principi e valori	Direttiva funzione pubblica 14.01.2025	responsabili e collaboratori - 93 persone	in presenza	5	corso autoprodotta	II semestre
Corso di aggiornamento antincendio alto rischio	Principi e valori	Direttiva funzione pubblica 14.01.2025	collaboratori - 2 persone	in presenza	8	corso autoprodotta	II semestre
Corso di aggiornamento primo soccorso	Principi e valori	Direttiva funzione pubblica 14.01.2025	responsabili e collaboratori - 76 persone	in presenza	4	corso autoprodotta	II semestre
Corso completo ASPP	Principi e valori	Direttiva funzione pubblica 14.01.2025	responsabile - 1 persona	webinar	76	corso autoprodotta	I semestre
Corso di aggiornamento RLS	Principi e valori	Direttiva funzione pubblica 14.01.2025	responsabili e collaboratori - 3 persone	webinar	8	corso autoprodotta	I semestre
Valutazione 360	Soft skills	Direttiva funzione pubblica 14.01.2025	dirigenti e responsabili - 60 persone	in presenza	5	corso autoprodotta	I semestre
Valutazione 360	Soft skills	Direttiva funzione pubblica 14.01.2025	collaboratori - 300 persone	in presenza	3	corso autoprodotta	I semestre
Formazione tecnica	Transizione amministrativa	Direttiva funzione pubblica 14.01.2025	tutto il personale	in webinar o in e-learning	da definire in base alle esigenze formative dei singoli	corso autoprodotta	I e II semestre



MONITORAGGIO

MODALITÀ DI MONITORAGGIO

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

MONITORAGGIO PERFORMANCE

La Camera di Commercio di Milano Monza Brianza e Lodi, effettua il monitoraggio degli obiettivi e delle iniziative annuali tramite un applicativo dedicato che permette di avere un quadro definito della situazione corrente e di quella degli anni precedenti.

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

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

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

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance si basa su una "piattaforma professionale" che definisce specifiche popolazioni aziendali (responsabili, collaboratori e addet-

ti) e si fonda sulla valutazione degli apporti individuali dei dipendenti (performance individuale) e sul raggiungimento degli obiettivi strategici camerali (performance organizzativa).

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

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

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

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

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



MONITORAGGIO OIV

Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, redigono e pubblicano sul sito istituzionale entro il 30 giugno di ogni anno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione, che evidenzia a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. Nell'ottica di una maggiore integrazione tra il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio e la gestione della performance, la relazione sulla performance e il rapporto sui risultati confluiscono in un unico documento denominato Relazione sulla performance e i risultati, approvato entro il 30 aprile di ogni anno insieme al bilancio.

* * *

Secondo le indicazioni ANAC (PNA 2002) il monitoraggio delle misure anticorruzione e trasparenza costituisce uno snodo centrale nel sistema di gestione del rischio, in quanto le evidenze, in termini di criticità o di miglioramento, guidano le amministrazioni nell'apportare i correttivi e nell'elaborazione dei piani anticorruzione successivi. La funzione di monitoraggio e rie-

same delle misure anticorruzione e trasparenza pianificate, e sul rispetto delle politiche indicate, è di competenza del RPCT, supportato dalla UO Compliance, in collaborazione con i Responsabili di UO referenti per i processi attenzionati e i relativi Dirigenti e con l'OIV.

Il monitoraggio avviene con le modalità di seguito indicate:

MONITORAGGIO ANTICORRUZIONE

Modulo G. Zoom Anticorruzione:

Il Monitoraggio delle misure anticorruzione è un processo continuo che, grazie all'utilizzo dell'applicativo informatico GZoom Anticorruzione, implementato per mappare e valutare i rischi di processo, consente ai referenti responsabili dei processi la possibilità di alimentare in autonomia appositi campi per una prima autovalutazione. L'applicativo consente pertanto al RPCT di valutare annualmente l'idoneità delle singole misure specifiche di trattamento del rischio ed è strutturato anche per effettuare la verifica semestrale del loro stato di attuazione con riferimento a tutti i processi mappati, secondo un modello collaborativo con i responsabili e i dirigenti. A partire dallo scorso anno, alla luce delle indicazioni ANAC e su uno schema elaborato a livello di Unioncamere, si è data progressiva applicazione ad un monitoraggio puntuale, sia delle misure generali sia delle misure specifiche sui processi, con periodicità semestrale.

Piattaforma ANAC – Monitoraggio attuazione del PIAO:

La funzione predisposta dall'Autorità consente di verificare annualmente lo stato delle misure adottate, in particolare

ponendo sotto osservazione 10 categorie di misure generali e obbligatorie, 8 tipologie di misure specifiche, queste ultime declinate per singolo processo, la gestione del rischio, nonché gli eventuali procedimenti penali e disciplinari e le segnalazioni Whistleblowing intersorsi. Le risultanze del monitoraggio all'anno T0 vengono utilizzate per programmare le misure dell'anno T1, secondo una logica ciclica che favorisce il continuo miglioramento del processo di gestione del rischio.

Rinviamo alla Relazione RPCT 2024 che rendiconta più puntualmente l'attuazione delle misure, si evidenzia che delle 22 misure generali pianificate per il 2024, 21 sono state adottate, ovvero il 95%. Le misure realizzate si riferiscono ai seguenti ambiti: 1 in tema di rotazione, 1 con riferimento a inconferibilità incompatibilità, 1 relativa agli incarichi extraistituzionali, 1 di tutela del whistleblower, 2 per la prevenzione del pantouflage, 2 relative alla formazione, 1 in ambito di rapporto con gli stakeholder, 4 in tema di trasparenza e 8 misure ulteriori.

Con riferimento alle misure specifiche, queste risultano attuate al 91%, a testimonianza del buon grado di consolidamento della gestione del rischio corruzione grazie anche al costante supporto formativo e di sensibilizzazione rivolto alle strutture e all'approccio metodologico adottato che prevede la continua evoluzione del sistema.

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

MONITORAGGIO TRASPARENZA

Verifica periodica della completezza e tempestività delle pubblicazioni nel sito Amministrazione trasparente.

E' svolta dal RPCT, coadiuvato dalla funzione Compliance, ai sensi dell'art.43 del D.lgs. 33/2013 e mira a verificare il rispetto dello Scadenziario (All. B al presente PIAO) che regola i flussi informativi per la pubblicazione dei dati, individua gli uffici responsabili e dettaglia i termini delle pubblicazioni. Il monitoraggio complessivo avviene con cadenza mediamente biennale, di cui il più recente aggiornamento risale al 2023, mentre una puntuale verifica relativa al tempo di pubblicazione dei documenti, con relativo aggiornamento, è stata condotta nel 2024.

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

E' svolta dall'OIV, con il supporto del RPCT, ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. g), del D.lgs. 150/2009 e mira a verificare la completezza, l'aggiornamento e l'apertura del formato dei documenti pubblicati in specifiche Sezioni del sito Amministrazione trasparente annualmente indicati da ANAC con apposita delibera (c.d. Griglia di rilevazione). Per la rilevazione l'ufficio si avvale della specifica funzione presente sulla piattaforma ANAC. Le Attestazioni OIV 2024 sono state regolarmente pubblicate nei termini richiesti alle date del 28/6/24 e del 6/12/24 (aggiornamento a novembre) riportando un indice medio di qualità delle pubblicazioni in AT pari al 99%.

Verifica puntuale circa la completezza ed esaustività di specifiche sezioni

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

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

E' effettuato attraverso la tenuta da parte dell'URP del "Registro degli accessi" contenente l'esito delle istanze e la rilevazione continua dei dati relativi alle istanze pervenute e delle informazioni fornite all'utente. A seguito di indicazioni del RPCT del 18/7/2022, fondate su una attenta rilettura delle indicazioni contenute nelle Linee Guida ANAC di cui alla delibera n. 1309 del 28/12/2016, il contenuto del Registro è stato riportato - con decorrenza Il trimestre 2022 - alle sole istanze di accesso civico e generalizzato di cui all'art. 5, comma 2, D.Lgs.33/2013.

MONITORAGGIO AZIONI POSITIVE

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





CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO
MONZABRIANZA
LODI

PIAO 2025 - 2027

gennaio 2025

per approfondimenti

[organizzazioneperformance@
mi.camcom.it](mailto:organizzazioneperformance@mi.camcom.it)

