



PIAO 2026 2028

# 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 _____	50
TRASPARENZA _____	63

## SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

AZIONI DI SVILUPPO E RICONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA _____	66
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO A DISTANZA _____	67
FABBISOGNI DEL PERSONALE _____	69
FORMAZIONE _____	75

## SEZIONE 4: MONITORAGGIO

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



# PREMESSA

*Il Piano Integrato di attività e organizzazione 2026- 2028 recepisce le linee di indirizzo strategico individuate dal Piano pluriennale 2023-2027 e dalla Relazione Previsionale e Programmatica 2026, 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, il fabbisogno di risorse umane e la formazione, le azioni positive a favore della parità di genere e del benessere organizzativo, le informazioni relative al grado di digitalizzazione interna e gli interventi di razionalizzazione sull'utilizzo delle dotazioni strumentali<sup>1</sup>.*

*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 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 ad 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.*



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



# IDENTITA' DELL' AMMINISTRAZIONE



# FORMA GIURIDICA, COMPETENZA, FUNZIONI

## FORMA GIURIDICA

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

## SEDI

Ha sede legale a Milano e sedi secondarie a Monza e a Lodi 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

### TURISMO CULTURA

Iniziative a sostegno dell'attrattività turistica del territorio e della valorizzazione dei beni culturali

### 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

### INTERNAZIONALIZZAZIONE

Informazione, formazione, assistenza all'export  
Servizi certificativi per l'export

### 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

### DIGITAL TRANSFORMATION

Sviluppo del programma di Digital transformation  
Gestione Punti Impresa Digitale  
Servizi connessi all'Agenda digitale nazionale ed europea

### AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE

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

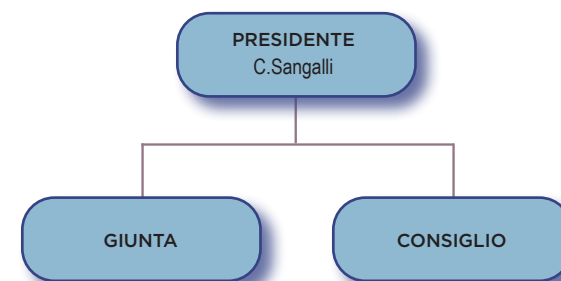
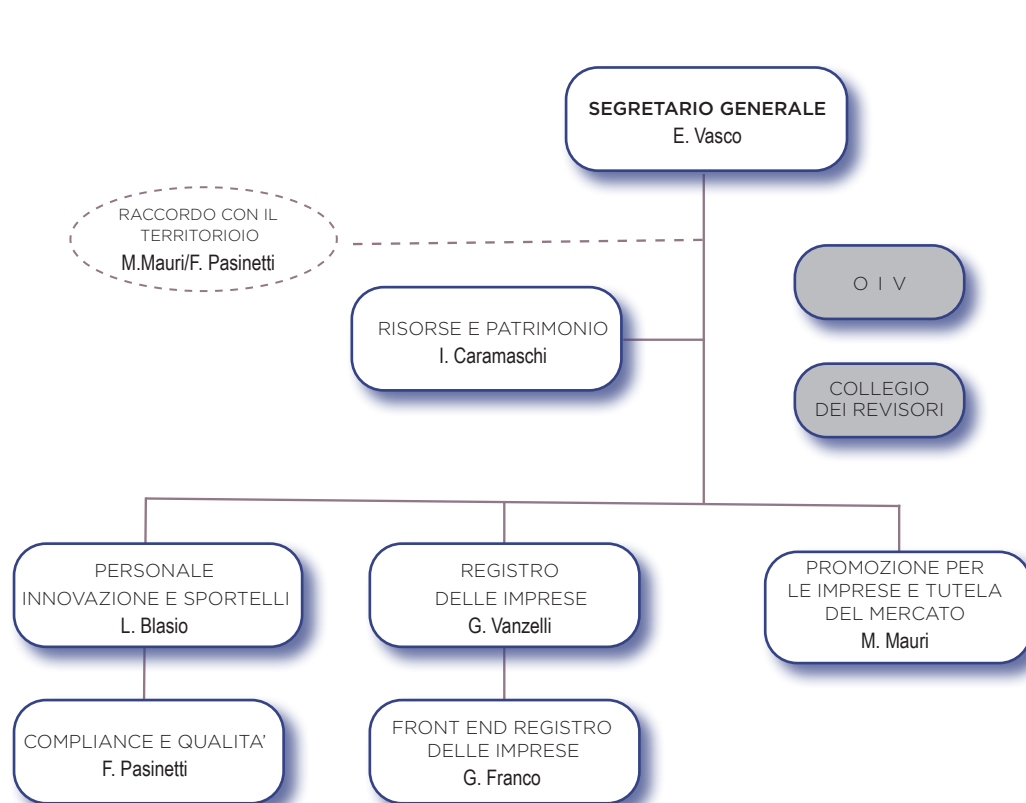
### ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI

Supporto incontro domanda-offerta di lavoro  
Valorizzazione esperienze formative

# 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>



## STRUTTURA ORGANIZZATIVA: macrostruttura e modello organizzativo

### 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. 370 (dicembre 2025)

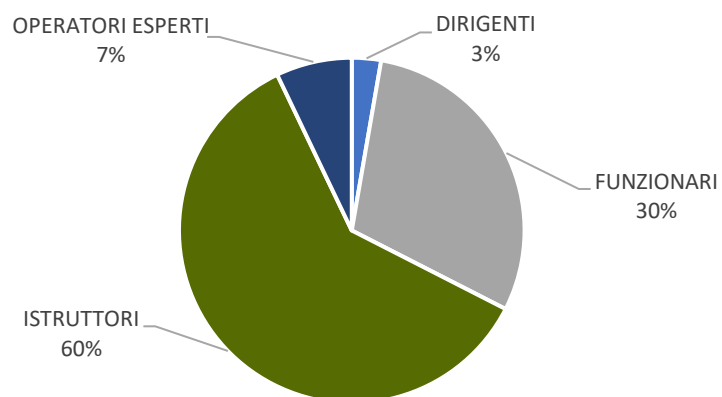


# RISORSE UMANE

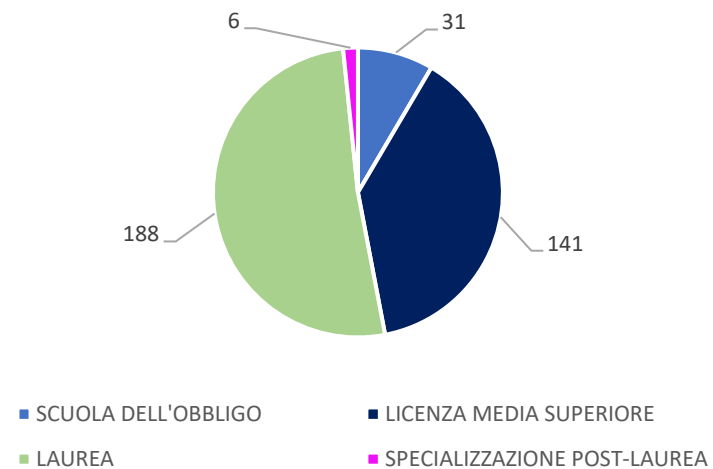
Fonte: Conto annuale (anno 2025, riferito al 2024)

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	36	61	1	11	37	72	109
ISTRUTTORI	271	62	126	5	28	67	154	221
OPERATORI ESPERTI	43	8	13	1	4	9	17	26
OPERATORI	1							
	441	110	206	7	43	117	249	366

DIPENDENTI PER CATEGORIA



DIPENDENTI PER TITOLO DI STUDIO



# BILANCIO - LE RISORSE ECONOMICHE

## STATO PATRIMONIALE

ATTIVO DELLO STATO PATRIMONIALE	2021	2022	2023	2024
Immobilizzazioni immateriali	2.085.903,41	2.017.938,78	1.348.674,44	710.031,73
Immobilizzazioni materiali	35.856.159,85	33.264.650,58	33.347.017,57	34.385.261,30
Immobilizzazioni totali	238.850.645,76	228.804.367,90	238.876.123,62	250.096.945,75
Rimanenze	513.476,46	306.738,96	206.780,72	404.994,73
Crediti di funzionamento	8.937.839,12	11.112.229,13	14.742.006,68	15.047.603,93
Disponibilità liquide	186.037.485,19	207.151.291,47	233.673.831,77	254.002.799,11
Totale attivo circolante	195.488.800,77	218.570.259,56	248.622.619,17	269.455.397,77
Ratei e risconti attivi	759.184,67	377.053,02	471.431,28	276.499,91
Totale attivo	435.098.631,20	447.751.680,48	487.970.360,88	519.828.843,43

PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	2021	2022	2023	2024
Debiti di finanziamento	995.431,40	0,00	0,00	0,00
Trattamento di fine rapporto	22.103.930,06	23.171.815,69	22.802.130,59	22.798.430,90
Debiti di funzionamento	46.830.594,58	46.276.597,10	49.276.453,29	53.843.946,16
Fondo per rischi e oneri	27.862.069,22	31.123.123,87	41.163.383,80	47.009.873,82
Ratei e risconti passivi	1.439.116,00	417.475,23	972.415,32	877.224,62
Totale passivo	99.231.141,26	100.989.011,89	114.214.383,00	124.529.475,50
Avanzo patrimoniale	260.360.381,58	266.792.556,43	273.599.334,12	289.838.950,62
Risultato economico dell'esercizio	6.432.174,9	6.806.777,7	16.239.616,5	10.164.031,63
Riserva da partecipazioni	69.074.933,51	73.163.334,47	83.917.027,26	95.296.385,68
Patrimonio netto	335.867.489,94	346.762.668,59	373.755.977,88	395.299.367,93
Totale passivo e patrimonio netto	435.098.631,20	447.751.680,48	487.970.360,88	519.828.843,43

# BILANCIO - LE RISORSE ECONOMICHE

## CONTO ECONOMICO

VOCI DI ONERI E PROVENTI	CONSUNTIVO 2024	PRE CONSUNTIVO 2025	PREVENTIVO 2026
<b>Proventi correnti</b>	117.217.362,85	119.984.719	106.799.549
Diritto Annuale	75.665.151,23	77.284.475	64.022.606
Diritti di Segreteria	37.044.969,01	36.651.097	36.690.500
Contributi trasferimenti e altre entrate	3.751.935,38	5.449.412	5.541.563
Proventi da gestione di servizi	557.093,22	599.735	544.881
Variazione delle rimanenze	198.214,01	0	0
<b>Oneri correnti</b>	120.856.722,10	126.331.866	127.236.274
Personale	19.845.810,86	19.825.392	20.494.861
Funzionamento	28.045.251,44	29.141.838	33.215.919
Interventi economici	41.078.053,11	49.384.787	50.951.390
Ammortamenti	3.224.896,57	1.891.714	3.028.382
Accantonamenti	28.662.710,12	26.088.135	19.545.722
Risultato della Gestione Corrente	-3.639.359,25	(6.347.148)	(20.436.725)
Risultato della Gestione Finanziaria	131.586,85	120.237	119.000
Risultato della Gestione Straordinaria	13.671.804,03	9.300.000	5.000.000
Rivalutazione/Svalutazione attivo patrimoniale	0	0	0
<b>Avanzo / Disavanzo d'Esercizio</b>	10.164.031,63	3.073.089	(15.317.725)
PIANO DEGLI INVESTIMENTI			
Immobilizzazioni immateriali	135.800,00	62.649	143.000
Immobilizzazioni materiali	3.488.747,00	9.414.113	21.251.249
Immobilizzazioni finanziarie	40.930,00	214.922	22.400
<b>Totale Investimenti</b>	3.665.477,00	9.691.683	21.416.649

# BILANCIO - LE RISORSE ECONOMICHE

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

Indicatori di sostenibilità economica, solidità patrimoniale e salute finanziaria	TIPO	2020	2021	2022	2023	2024	MEDIA CLUSTER CAMERE GRANDI	VALORE SEGNALETICO
Indice equilibrio strutturale	SE	20,7%	25,4%	27,3%	37,5%	34,1%	23,41%	se negativo
Equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione	SE	104,2%	100,8%	99,3%	96,1%	101,2%	100,5%	se > 100%
Equilibrio economico della gestione corrente	SE	106,3%	102,7%	101,3%	98%	103,1%	102,0%	se > 100%
Indice di struttura primario	SP	141,9%	140,6%	151,6%	156,5%	158,1%	134,4%	se < 100%
Indice di liquidità immediata	SF	258,8%	249,8%	268,0%	258,6%	252,3%	207,9%	se < 100%
Margine di struttura finanziaria	SF	275,6%	261,7%	282,4%	274,9%	267,2%	226,1%	se < 100%

Fonte: Pareto Unioncamere

### SOSTENIBILITA' ECONOMICA

Nell'esercizio 2024 si rileva una gestione corrente in disavanzo prevalentemente per aver garantito risorse per interventi economici a sostegno delle imprese del territorio pari a più di 41 milioni di euro (il dato più elevato dalla nascita della nuova Camera accorpata). Il dato è comunque prossimo alla media delle grandi Camere di Commercio. L'equilibrio strutturale con un indice pari al 34,1% (-3,6% rispetto al 2023) mostra che nel 2024 i proventi propri hanno finanziato la quasi totalità degli interventi promozionali effettuati nell'esercizio 2024.

### SOSTENIBILITA' PATRIMONIALE

Un indice di struttura primario (patrimonio netto / immobilizzazioni) pari al 158,1% 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

Il panorama economico mondiale del 2026 si configura come un mosaico complesso, caratterizzato da un diffuso clima di incertezza alimentato dalle crescenti tensioni geopolitiche e dalle politiche commerciali protezionistiche degli Stati Uniti. Nonostante i recenti accordi raggiunti con l'Unione Europea e la Cina in merito ai dazi all'importazione, l'approccio statunitense continua a rappresentare una variabile destabilizzante per gli equilibri del sistema economico globale.

Queste tensioni commerciali e i relativi ostacoli allo sviluppo si riflettono in modo marcato sulla dinamica di crescita del blocco occidentale. Sebbene il FMI stimi per il triennio 2026-2028 una crescita del PIL mondiale pari al 3,1% nel 2026 e al 3,2% nel biennio successivo, i dati riferiti alle sole Economie Avanzate evidenziano ritmi più contenuti, oscillando tra il +1,6% del 2026 e il +1,7% del periodo 2027-2028. In questo contesto, emerge una chiara disparità tra la stabilità degli Stati Uniti (previsti al +2,1% nel triennio) e un'Eurozona dalle prospettive più modeste, che punta a un progressivo miglioramento tra l'1,1% del 2026 e l'1,3% del 2028.

Il principale motore dello sviluppo globale resta individuato nei Paesi Emergenti, per i quali si prevede una crescita media del 4,1% nel triennio. Tale dinamica avviene nonostante il rallentamento strutturale della Cina, la cui espansione è stimata al +4,2% nel 2026, segnando un ridimensionamento rispetto al target del 4,8% registrato nel 2025.

Ad accompagnare questo scenario è un progressivo

rallentamento dell'inflazione globale, che dopo aver toccato il 4,2% nel 2025 è prevista in discesa al 3,7% nel 2026, favorendo un contesto di parziale stabilizzazione dei prezzi.

In questo contesto l'Italia vive una fase di crescita debole, con una dinamica del PIL in affievolimento pari a +0,6% nel biennio 2025-2026 e in grado di ripristinare il livello sussistente in precedenza (2024) di +0,7% solo nel 2027. La dinamica dovrebbe essere sostenuta dall'aumento degli investimenti, e dei consumi - che sebbene moderati nel 2025 - dovrebbero aumentare nel biennio di previsione successivo, favoriti dal percorso di riduzione dell'inflazione al consumo attualmente in atto (dall'1,7% all'1,5%, nel biennio 2025-2026).

La dinamica di decelerazione prevista per l'Italia si riflette anche sulle stime Prometeia per l'area di Milano, Monza Brianza e Lodi per la quale le ultime proiezioni sulla ricchezza prodotta - espressa dal valore aggiunto - indicano un aumento medio dello 0,7% nel triennio 2026-2028, in linea con la Lombardia e di poco variabile a livello di singoli territori (con Milano attestata al +0,7%, e Monza Brianza e Lodi al +0,6%).

In relazione alla dinamica dei principali settori di attività il quadro che emerge dalle indagini congiunturali di UnionCamere Lombardia relative ai primi tre trimestri del



2025 è frammentato. Monza Brianza vive una rilevante difficoltà espressa dalla flessione della produzione industriale del -3,9% e dalla stagnazione nel commercio al dettaglio. Al contrario, l'area milanese e il Lodigiano registrano incrementi nella produzione industriale (+1,8% e +6,4% rispettivamente), mentre per il commercio al dettaglio si rileva una progressione consistente solo per l'area milanese (+2,8%) ed una dinamica molto contenuta del Lodigiano (+0,5%).

Il settore dei Servizi rappresenta l'unico segnale univoco di crescita su tutto il territorio: +3,9% a Milano, +3% a Lodi e +2,8% a Monza Brianza.

I dati ISTAT relativi all'interscambio con l'estero nel primo semestre 2025 evidenziano, nel confronto con lo stesso periodo 2024, una flessione complessiva delle esportazioni dell'area (-1,8%) a fronte di un aumento consistente delle importazioni pari a +5,8%.

L'export è influenzato negativamente sia dal dato di Milano (-2,7%) che di Lodi (-3,9%), ma viene parzialmente calmierato dalla performance di Monza e Brianza che - unica tra le tre province - vede l'export crescere del 2,8%.

Monza e Brianza si distingue anche per l'intenso exploit dei flussi di importazione, aumentati del 21,9 %, a fronte del più contenuto +4,9 % registrato dalle importazioni di Milano e della riduzione netta del 3,9% conseguita invece da Lodi.

### FATTORI CRITICI PER LA LEGALITA' E FOCUS TEMATICI SUL RISCHIO CORRUTTIVO

Lo scenario tracciato lascia intuire una resilienza macroeconomica (tenuta del PIL nonostante le tensioni, stabilizzazione delle variabili monetarie, flessibilità settoriale) che non esenta il sistema dalle vecchie e nuove minacce per la legalità e da fattori di rischio che agiscono trasversalmente

sui territori, a maggior ragione su quelli economicamente più dinamici e connotati - come la Lombardia - da maggiore capacità di spesa e attrattività finanziaria.

Per attualizzare l'elenco dei fattori di rischio a maggior potenziale di impatto sul nostro territorio dobbiamo considerare che polarizzazione dei mercati e protezionismo favoriscono la ricerca di "scorciatoie" burocratiche funzionali all'ottenimento di licenze di import/export o di finanziamenti, oltre al possibile ricorso a triangolazioni illecite volte ad aggirare le sanzioni.

Nel contesto internazionale non può inoltre essere trascurato l'afflusso massiccio di capitali verso i settori ad alta tecnologia che agiscono globalmente su mercati privi di una regolamentazione consolidata e che pertanto si prestano maggiormente ad essere non solo oggetto, ma anche strumento per esercitare nuove forme di criminalità e di illeciti (per es. attacchi cyber, riciclaggio tramite cripto-asset, uso manipolatorio di IA ecc.)

Nello specifico contesto nazionale e locale incidono poi non solo le scadenze ravvicinate dell'ultima fase di vigenza del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, che potrebbero ridurre la qualità della spesa e rendere gli operatori più disponibili a pratiche opache, allentando i controlli preventivi e favorendo "accordi spartitori" tra politica e imprese, ma anche la consistente mobilitazione pubblico-privata finalizzata alla realizzazione dei Giochi olimpici invernali 2026.

### LA PERCEZIONE DELLA CORRUZIONE

L'indice 2024 di Transparency International, riferito alla percezione della corruzione in 180 paesi del mondo, mostra una flessione della media globale, rivelando un rischio di indebolimento globale della lotta alla corruzione, di cui la



sospensione del Foreign Corrupt Practices Act americano – legislazione volta a prevenire la corruzione internazionale operante dal 1977 – è solo una delle espressioni più rilevanti. In generale la perdita di posizioni anche da parte dei paesi tradizionalmente più virtuosi dell'Europa Occidentale mostra una tendenza generalizzata a conferire al tema una posizione non più di primo piano. Tra questi l'Italia che dopo 12 anni di crescita costante ha perso 2 punti, passando dalla 17° posizione in Unione Europea, alla 19°, con un indice di 54/100.

Questa flessione è probabilmente da ricollegare – come affermato dall'autorità nazionale anticorruzione – ad alcune decisioni legislative che lasciano aperti margini di opacità nei processi decisionali di regolazione e tracciabilità attenzionati dalla società civile, quali l'abrogazione del reato di abuso d'ufficio, la sospensione del registro dei titolari effettivi e non da ultimo il continuo rinvio di una legge in materia di lobbying che dovrebbe essere finalizzata a rendere visibili e controllabili le interazioni tra decisori pubblici e portatori di interessi.

Nel contesto delle politiche attive per la prevenzione della corruzione continua invece a svolgere un ruolo centrale l'istituto del Whistleblowing, rafforzato dal decreto legislativo 24/2023 di attuazione della direttiva europea 2019/1937, che ha agevolato i meccanismi di emersione stabilendo nuovi canali di segnalazione sicuri e riservati, ampliato la platea dei soggetti tutelati e meglio definito le forme di tutela contro le ritorsioni.

Secondo il Report Whistleblowing 2024 di Transparency International Italia (ultimo dato ufficiale disponibile), nel corso del 2024 la Lombardia si è collocata al primo posto a livello nazionale per numero di segnalazioni, concentrando il 21% del totale delle segnalazioni ricevute in Italia. Con riferimento alla distribuzione nazionale per tipologia, la maladministration rappresenta l'ambito maggiormente segnalato (25%), seguita

dall'area economica e dai concorsi pubblici (entrambi al 17%), mentre le elezioni politiche costituiscono una novità del 2024 (8%).

Guardando alla dimensione territoriale dei fatti segnalati risulta che a livello nazionale, il 71% riguarda eventi di rilevanza locale, il 25% ambiti provinciali o regionali e il 4% episodi di rilievo nazionale, confermando un impatto prevalente del whistleblowing nei contesti amministrativi di prossimità. Il settore della pubblica amministrazione, in particolare quella locale, concentra il maggior numero di segnalazioni (71% del totale nazionale), mentre il 63% delle segnalazioni complessive risulta collegato a fenomeni di corruzione o pratiche assimilabili.

Un significativo potenziamento delle misure preventive è atteso dalla proposta di Direttiva anticorruzione attualmente in fase di definizione tra le istituzioni dell'Unione Europea, finalizzata ad armonizzare i sistemi legislativi degli Stati membri.





## FOCUS ON: GIOCHI OLIMPICI MILANO-CORTINA 2026

I grandi eventi costituiscono contesti ad elevata esposizione al rischio di infiltrazione criminale e corruttiva, soprattutto in territori economicamente dinamici ed esposti come quello di Milano. La complessità organizzativa dei Giochi Olimpici Milano-Cortina 2026, caratterizzati da investimenti rilevanti, dalla presenza di numerose stazioni appaltanti e da una articolata catena di appalti e subappalti, si inserisce in un'area già interessata da forme di criminalità organizzata orientate a modalità operative imprenditoriali.

Il report Open Olympics 2026 di Libera evidenzia che il ricorso al subappalto multiplo rappresenta uno dei principali ambiti di vulnerabilità e che nel 2025 sono state notificate 16 interdittive antimafia e 2 provvedimenti di prevenzione collaborativa verso imprese coinvolte nelle opere olimpiche, oltre al provvedimento - citato dalla Relazione del ministro dell'interno al Parlamento - adottato nei confronti di una società operante nel settore edile sospettata di rapporti con esponenti di alcune consorterie 'ndranghetiste.

Risultano altresì in corso indagini della Procura di Milano su presunte irregolarità negli appalti digitali della Fondazione Milano-Cortina, in un quadro normativo e gestionale caratterizzato da ulteriori criticità in termini di trasparenza degli affidamenti.

I dati disponibili mostrano un rischio significativo lungo l'intero ciclo di vita degli appalti olimpici, confermando la necessità di un monitoraggio continuo affinché l'organizzazione dei Giochi avvenga nel rispetto della legalità, della trasparenza e della corretta gestione delle risorse pubbliche.

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

La Lombardia, con una popolazione superiore ai dieci milioni di abitanti, una collocazione geografica strategica, un sistema produttivo solido, caratterizzato dalla presenza di grandi gruppi industriali, imprese di medie dimensioni e una diffusa rete di attività minori, costituisce il nodo centrale dell'economia nazionale ed insieme a Milano, caratterizzata da intensi flussi finanziari e da una forte attrattività per investimenti nazionali e internazionali, costituisce un territorio particolarmente attrattivo per le organizzazioni criminali, che vi individuano un contesto favorevole per il consolidamento e l'espansione delle proprie attività illecite, spesso attraverso forme di collaborazione con operatori privati finalizzate al raggiungimento di interessi comuni.

È ormai riconosciuto che la strategia della criminalità mafiosa e organizzata si sia progressivamente orientata verso il settore economico-imprenditoriale, puntando sullo sfruttamento di eventuali fragilità imprenditoriali se non alla colonizzazione di imprese sane con mezzi illegali.

Secondo la Direzione Investigativa Antimafia, nel 2025 la Lombardia continua a configurarsi come uno dei territori del Nord Italia con la maggiore presenza mafiosa e Milano come l'area strategica in cui più frequentemente il fenomeno dell'inquinamento dell'economia pulita si manifesta attraverso consolidati meccanismi di controllo economico e di interferenza nelle attività produttive, spesso attivati a partire da estorsioni connesse ai cicli degli investimenti e che si diramano attraverso la gestione dei servizi e dei cantieri, nei quali le organizzazioni mafiose cercano di influenzare scelte imprenditoriali, appalti e dinamiche concorrenziali.

Un indicatore della presenza della criminalità organizzata in Regione è fornito dal numero di beni immobili confiscati

che secondo i dati ANBSC aggiornati al 2025 risultano complessivamente 2.762. Di questi, 1.205 sono beni in amministrazione, ossia beni già confiscati ma non definitivamente assegnati, in quanto ancora inseriti nella fase di gestione transitoria e soggetti a eventuali procedimenti giudiziari pendenti. I restanti 1.557 sono beni destinati, ovvero immobili per i quali l'iter amministrativo si è concluso e che sono stati assegnati a enti pubblici o del Terzo settore per finalità istituzionali o sociali.

Libera, nel report "Raccontiamo il bene, 2025", riporta come a livello nazionale sono stati censiti 1.132 soggetti coinvolti nella gestione dei beni confiscati alla criminalità organizzata e di questi, 267 operano nel Nord Italia.

## LA MINACCIA CYBER E ANDAMENTO DEGLI ATTACCHI IN ITALIA

Il fenomeno degli attacchi informatici è divenuto una minaccia crescente per la sicurezza delle amministrazioni pubbliche e delle imprese, con effetti significativi sulla protezione dei dati e sulla continuità operativa che certamente costituisce uno dei fattori di competitività rilevanti per le imprese, a maggior ragione se di servizi. Anche rispetto a questa minaccia la Lombardia, che eccelle per concentrazione di servizi avanzati, infrastrutture digitali strategiche e imprese altamente esposte, registra pertanto una vulnerabilità superiore alla media nazionale, in particolare nell'area metropolitana di Milano.

Secondo il Report semestrale 2025 dell'ACN, nel primo semestre dell'anno in Italia sono stati rilevati 1.549 eventi di cyber sicurezza, con un aumento del 53% rispetto al 2024 e 346 incidenti ad impatto confermato. Sul territorio lombardo, ulteriori monitoraggi realizzati da associazioni territoriali evidenziano nello stesso periodo circa 1.800 eventi nella sola

area milanese: tale valore, non direttamente confrontabile con quello ACN, deriva dall'inclusione non solo degli incidenti notificati secondo il perimetro nazionale, ma anche di tentativi di attacco, vulnerabilità rilevate e segnalazioni provenienti dal tessuto imprenditoriale locale.

Ulteriori elementi di rischio sono inoltre originati dall'impiego di strumenti di intelligenza artificiale che amplia i vettori di attacco, consentendo ai gruppi criminali di manipolare agenti AI per poter generare comportamenti dannosi, alterare la memoria dei sistemi, introdurre decisioni errate, eludere i protocolli di sicurezza o ottenere accessi non autorizzati a dati e risorse. L'AI può altresì produrre output falsi o fuorvianti, con potenziali effetti sull'affidabilità dei processi decisionali e sulla



tempestività delle risposte agli attacchi cyber, richiedendo un rafforzamento delle capacità di prevenzione, monitoraggio e risposta a questi attacchi.

Tali criticità tecnologiche assumono rilievo anche sotto il profilo dell'integrità amministrativa e della prevenzione della corruzione. Come evidenziato dal "Working Paper Addressing corrupt use of artificial intelligence" di Transparency International 2025, l'opacità dei sistemi algoritmici e la loro



potenziale manipolazione possono essere strumentalizzate per orientare decisioni pubbliche, ridurre la tracciabilità delle responsabilità e ostacolare l'emersione di comportamenti irregolari. Ne deriva la necessità di presidi rafforzati di governance, supervisione umana e controllo, affinché l'uso dell'AI non comprometta i principi di trasparenza, correttezza e accountability dell'azione amministrativa.

Infine, secondo i dati diffusi dalla Polizia Postale nel corso dell'anno 2025 sono stati rilevati 1.533 attacchi indirizzati alle infrastrutture critiche (IC), agli operatori di servizi essenziali (OSE) e alle Pubbliche Amministrazioni locali. Le attività investigative risultano sempre più complesse a causa delle tecniche avanzate utilizzate dagli autori degli attacchi e dal contesto geopolitico, segnato da conflitti che ostacolano la cooperazione giudiziaria e di polizia internazionale.

## ANTIRICICLAGGIO

La crescita delle attività digitali e la maggiore complessità dei circuiti finanziari hanno fatto rilevare un incremento delle segnalazioni nel primo trimestre 2025, periodo considerato nella più recente analisi da parte dell'UIF (Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia). Secondo il "Quaderno Dati Antiriciclaggio I trimestre" dell'UIF, nel periodo considerato sono infatti state acquisite dall'ente 80.930 segnalazioni di operazioni sospette, un incremento del 15,6% rispetto al primo trimestre del 2024. Parallelamente la UIF ha analizzato e trasmesso 81.312 segnalazioni agli organi investigativi, con un aumento del 16,4% su base annua. Le segnalazioni provengono da operatori privati obbligati, come banche, Poste, operatori di gioco, istituti di pagamento e prestatori di servizi crypto. Nel solo primo trimestre 2025 si registrano 35.865 segnalazioni, con incrementi rilevanti nelle frodi informatiche e nelle cryptoattività.

Al momento, la UIF non ha ancora pubblicato dati ufficiali relativi alle comunicazioni della Pubblica Amministrazione riferite al 2025. L'ultima fonte disponibile è la Newsletter UIF n.3-2025, che riporta i dati aggiornati all'anno 2024.

## CONCLUSIONI

Il contesto esterno di riferimento è caratterizzato da una pluralità di fattori di rischio che incidono sull'integrità dell'azione amministrativa, tra cui la persistenza di fenomeni corruttivi, il radicamento della criminalità organizzata nei territori economicamente più attrattivi, l'esposizione a rischi connessi ai grandi eventi, l'incremento della criminalità informatica e l'emergere di nuove vulnerabilità legate all'uso delle tecnologie digitali avanzate, inclusa l'intelligenza artificiale.

La Lombardia, e in particolare l'area metropolitana milanese,

si conferma un territorio ad alta densità economica, finanziaria e infrastrutturale, caratterizzato da elevati flussi di risorse pubbliche e private. In tale contesto si inseriscono i Giochi Olimpici Invernali Milano-Cortina 2026, che comportano un significativo incremento di investimenti, opere infrastrutturali e procedure di affidamento. Tale attrattività determina una maggiore esposizione ai rischi di infiltrazione criminale, estorsione, riciclaggio, condizionamento dei processi decisionali e utilizzo distortivo degli strumenti digitali. Il quadro normativo nazionale ed europeo è in fase di evoluzione, con interventi che rafforzano alcuni presidi di prevenzione e altri ancora in fase di definizione.

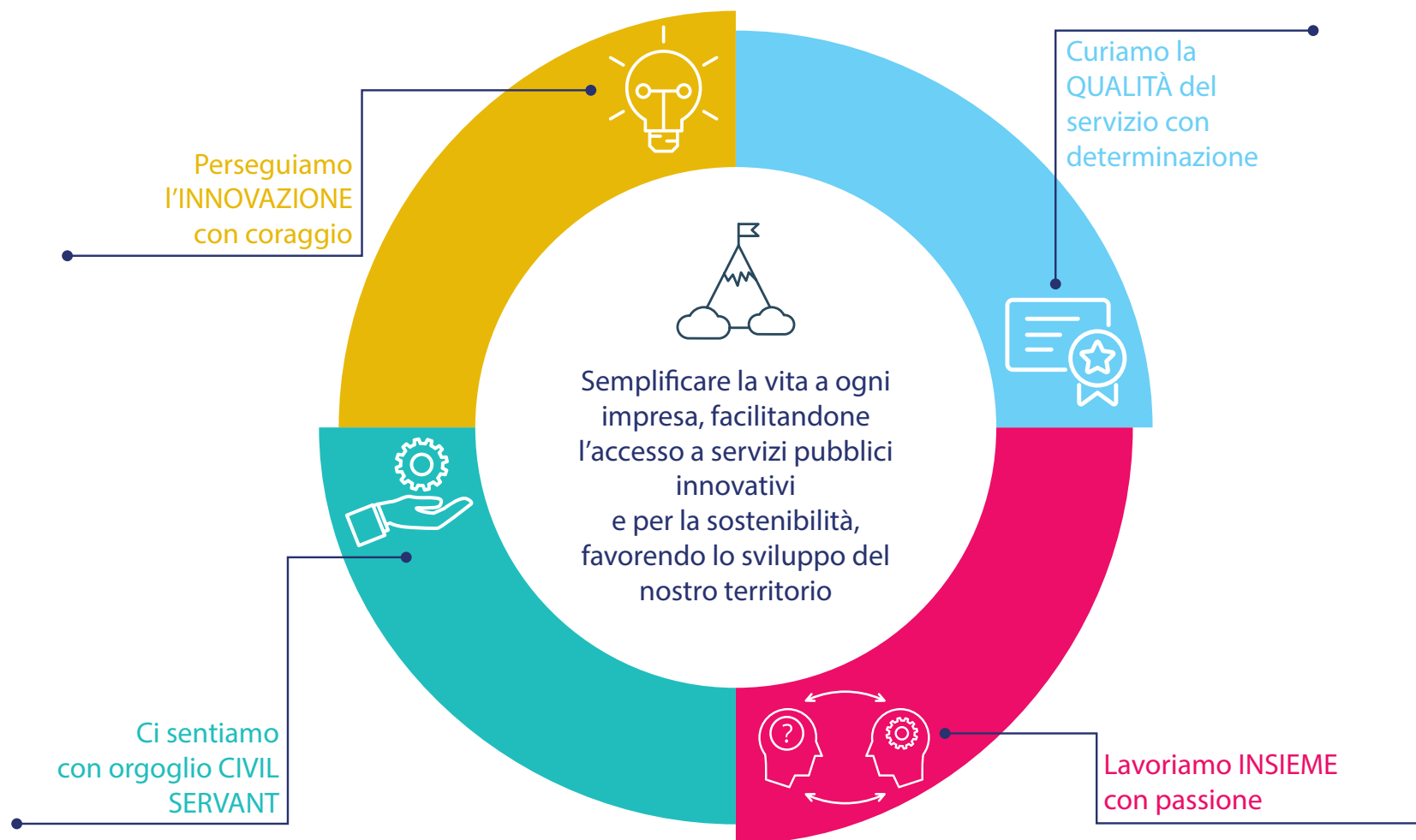
I dati disponibili evidenziano una concentrazione territoriale dei fenomeni corruttivi e delle segnalazioni di whistleblowing in Lombardia, che nel 2024 ha registrato il 21% delle segnalazioni nazionali, prevalentemente riferite alla pubblica amministrazione locale e a fenomeni di maladministration e corruzione. Le analisi investigative confermano un radicamento strutturato della criminalità organizzata, testimoniato dall'elevato numero di beni confiscati e dalle pressioni esercitate nei contesti economici e infrastrutturali.

Parallelamente, si registra un aumento significativo degli eventi di sicurezza informatica e delle frodi digitali, con rischi amplificati dall'uso di strumenti di intelligenza artificiale, che possono incidere sulla trasparenza, sulla tracciabilità delle decisioni e sull'emersione di comportamenti irregolari.

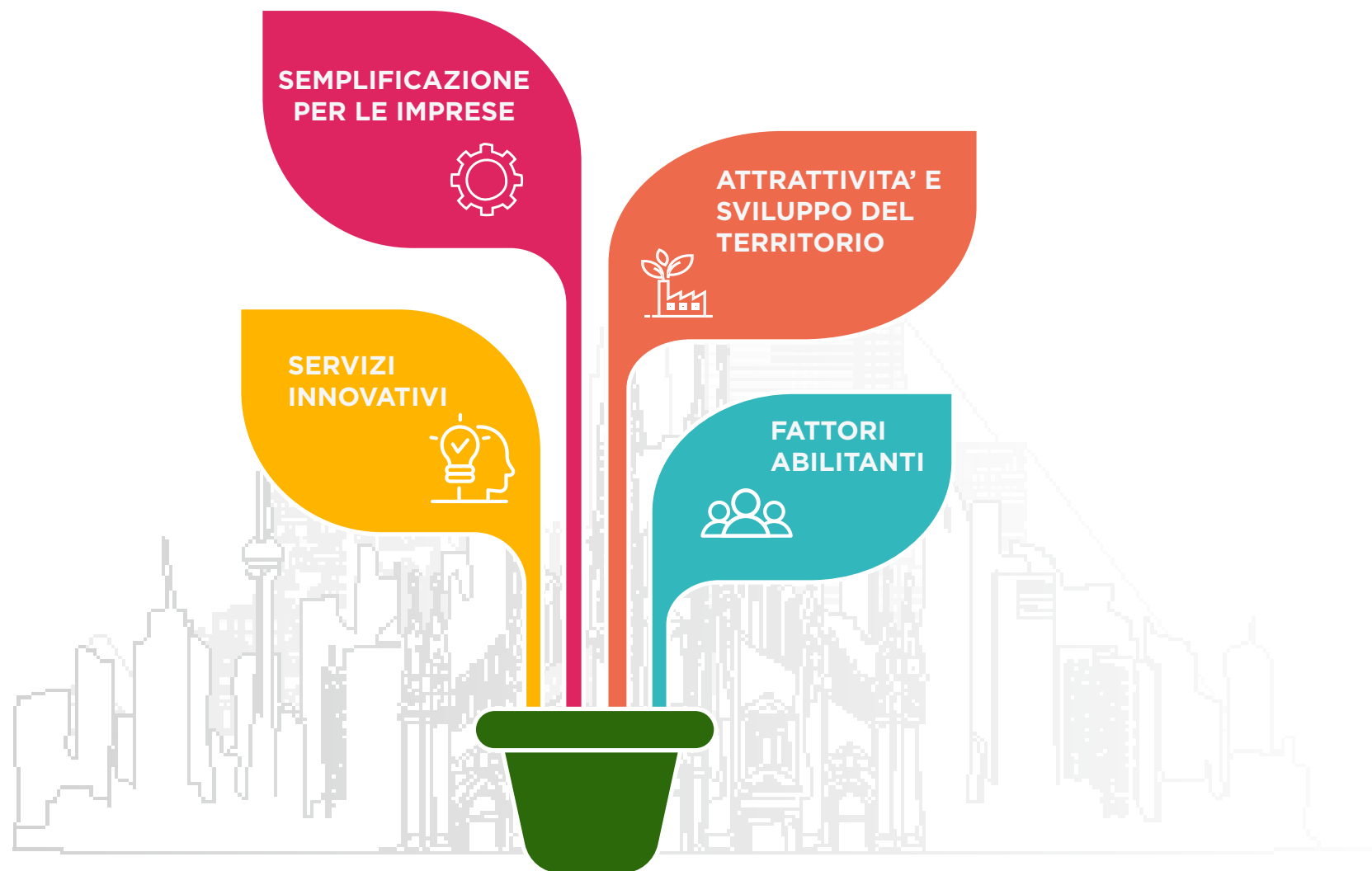




## OBIETTIVI E VALORI



## OBIETTIVI STRATEGICI - PILLAR



## 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, ampliando l'attrattività e la competitività come destinazione turistica 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 anche attraverso la continuazione del progetto di automazione nell'evasione delle pratiche.

### 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.

## 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.

### APERTURA INTERNAZIONALE

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

### 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.

### 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, accompagnandole anche con servizi di orientamento.

## ATTRATTIVITA' E SVILUPPO DEL TERRITORIO

### ATTRATTIVITA', TURISMO E CULTURA

Proseguire 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. Capitalizzare la legacy dei giochi olimpici invernali Milano Cortina. 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 anche attraverso nuovi sistemi di reportistica (Business Intelligence).

### SISTEMA DI PREVENZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO

Implementazione della Piattaforma Advisory 360.

### RISORSE UMANE E FORMAZIONE CONTINUA

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

### CRM & COMUNICAZIONE

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

### VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE E RIDUZIONE DELL'IMPATTO AMBIENTALE

Valorizzare e riqualificare gli immobili di proprietà. Ridurre l'impatto ambientale dell'Ente attraverso iniziative di riduzione dei consumi.

### 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	2026	2027	2028	FONTE DATI
ECONOMICO -SOCIALE <b>S</b>	IMPRESE	Quota imprese che utilizzano SUAP camerale	efficacia	N. imprese che utilizzano Impresa in un giorno / n. totale imprese attive	57%	58%	59% <sup>1</sup>	60%	INTERNA
AMBIENTALE/ ECONOMICO -SOCIALE <b>D</b>	IMPRESE E CITTADINI	Indice dei servizi online (strumenti digitali): % prodotti erogati online sul totale prodotti (Certificati, Firma digitale, Carte Tachigrafiche) <sup>2</sup>	efficacia	N. prodotti erogati online / n. totale prodotti	52,41%	≥2025	≥2026	≥2027	INTERNA
AMBIENTALE- ECONOMICO <b>D</b>	IMPRESE	Adesioni alla piattaforma Impresa.italia.it (Cassetto digitale dell'imprenditore)	risultato	N. adesioni/n. totale imprese attive	77,6%	85%	90%	95%	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	25%	34%	36%	36%	INTERNA

<sup>1</sup> Stima fatta considerando il rinnovo del Suap di Milano al 1/01/2027

<sup>2</sup> Sono stati inseriti solo i prodotti per i quali permangono margini di miglioramento



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	2026	2027	2028	FONTE DATI
ECONOMICOD	IMPRESE E CITTADINI	Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID: N. utenti	risultato	n≥x	3960	4000	≥2026	≥2027	INTERNA
ECONOMICOD	IMPRESE	Aumento assistenze individuali PID	impatto	% di assistenze individuali sul totale dei formati dal servizio utenti	549	10%	10%	10%	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	1687	1750	1800	1850	INTERNA
ECONOMICO	IMPRESE	% di imprese che hanno avviato un'attività dopo aver usufruito dei servizi di Punto Nuova Impresa (rilevato tramite questionario) <sup>1</sup>	impatto	N. nuove imprese costituite/n. imprese assistite rispondenti al questionario relativo alle utenze dell'anno precedente	27%	≥30%	≥31%	≥32%	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	32	30	45	40	INTERNA





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	2026	2027	2028	FONTE DATI
ECONOMICO -SOCIALE	IMPRESE	% di studenti internazionali che studiano nelle università del territorio	impatto	Studenti stranieri/ tot. studenti	9,4% (a.a. 2024/2025)	≥a.a. 2024/25	≥a.a. 2025/26	≥a.a. 2026/27	MINISTERO DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA
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	21	22	23	25	PROMOS
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	N. posti di lavoro salvati	2.539	2.900	3.400	4.000	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	137	≥150	≥170	≥200	INTERNA
AMBIENTALE/ ECONOMICO -SOCIALE	IMPRESE E TERRITORIO	Incremento delle imprese certificate e/o società benefit tra le imprese del territorio di Milano Monza Brianza Lodi a seguito della partecipazione a servizi per la sostenibilità messi a disposizione dalla Camera	impatto	(N. di certificazioni anno t) - (N. certificazioni anno t-1)/(N. certificazioni anno t-1)	298	+4%	+6%	+7%	ACCREDIA
ECONOMICO	TERRITORIO	Valore dei progetti d'investimento finalizzati nel singolo anno	Impatto	Impatto in termini di capex (mln €) e posti di lavoro (jobs)	2,5 mld €, 5900 jobs <sup>1</sup>	830 mln €, 430 jobs	500 mln €, 300 jobs	600 mln €, 350 jobs.	PROMOS

<sup>1</sup> Baseline significativamente superiore al target, in ragione dell'ingresso in pipeline nel corso dell'ultimo anno di diversi progetti di larga scala nel settore ICT (data center in particolare).

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	2026	2027	2028	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	50% <sup>1</sup>	≥47%	≥47%	≥47%	INTERNA
ECONOMICO -SOCIALE	IMPRESE E CITTADINI	Indice di aggiornamento annuale della strategia anticorruzione <sup>2</sup>	risultato	N. nuove misure attivate nell'anno / n. misure consolidate nel Piano	1,3	≥ 1,2	≥ 1,2	≥ 1,1	INTERNA
AMBIENTALE/ ECONOMICO	TERRITORIO	Efficientamento energetico degli immobili della Camera di commercio: realizzazione degli interventi pianificati nel rispetto delle tempistiche previste <sup>3</sup>	risultato	% realizzazione output anno t	-	100% <sup>4</sup>	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	-6,63 <sup>5</sup>	-5%	-3%	-	INTERNA

<sup>1</sup> Dato da consolidare in sede di bilancio consuntivo  
<sup>2</sup> Obiettivo Generale dell'Ente  
<sup>3</sup> Relativo agli immobili di Via Viserba e Palazzo Turati. Dato 2025 da consolidare  
<sup>4</sup> Margine di tolleranza 5%  
<sup>5</sup> La rilevazione del dato è riferito alle sedi di Milano (Palazzo Turati), Monza, 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	2026	2027	2028	CENTRO RESPONSABILITÀ
1.1.1 D-S	EVOLUZIONE AUTOMATISMI ISTRUTTORIA PRATICHE: incremento pratiche gestite con automatismi	efficacia	n-(n-1)≥x	2413 <sup>1</sup>	≥3000	≥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 <sup>2</sup>	efficienza	N. pratiche evase in anno t entro 2 gg dal ricevimento (netto periodo sospensione) / N. tot pratiche evase in anno t	83,8%	≥85%	≥85%	≥85%	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	2026	2027	2028	CENTRO RESPONSABILITÀ
1.2.1 D	N. di nuovi rilasci SPID	risultato	n≥x	1200	1.000	1.200	1.200	Personale Innovazione e sportelli
1.2.2 D	Implementazione e promozione di nuovi strumenti per la gestione dei servizi di certificazione per l'estero: realizzazione dell'evasione automatica dei Certificati di origine	efficacia	N. pratiche evase da operatori-N.totale pratiche evase / N. totale pratiche evase *100	-	-10% <sup>3</sup> Progettazione nuovi sviluppi	-15%	-25%	Personale Innovazione e sportelli
1.2.3 D	Piano Digital transformation 2026-2028: realizzazione degli interventi previsti	risultato	% realizzazione output anno t	-	100% Nuovo piano con analisi dei benefici attesi	100% eventuale aggiornamento piano	100% eventuale aggiornamento piano	Tutte le Aree in collaborazione con Parcam
1.2.4 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	6 (+22 Libri sociali digitali:guida all'uso)	8 (+22 Libri sociali digitali:guida all'uso)	8 (+22 Libri sociali digitali:guida all'uso)	8 (+20 Libri sociali digitali:guida all'uso)	Personale Innovazione e sportelli - Promozione per le imprese e Tutela del mercato - Risorse e patrimonio
1.2.5 D	% certificati richiesti online attraverso l'applicativo Certiweb in rapporto al totale dei certificati richiesti	risultato	% certificati richiesti online/certificati rilasciati	48,2%	>=2025	>=2026	>=2027	Personale Innovazione e sportelli

<sup>1</sup>Al netto delle pratiche Titolare effettivo e intercalare P pec amministratori  
<sup>2</sup>Dati rilevati a partire dall'1/04/2026 riferiti alle pratiche pervenute entro il 24/12/2026  
<sup>3</sup>Riferito al periodo di Dicembre 2026

## SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE

**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.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2026	2027	2028	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	30	30	30	Promozione per le imprese e Tutela del mercato
1.3.3	Potenziamento controlli metrologici casuali	risultato	n≥x	215	≥220	≥230	≥230	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	2026	2027	2028	CENTRO RESPONSABILITÀ
1.4.1	N. richieste di servizio conciliazione e arbitrato	risultato	n≥x	1170	1270	1300	1350	Camera Arbitrale

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	2026	2027	2028	CENTRO RESPONSABILITÀ
2.1.1	Percorsi di accelerazione start up (Encubator:, Switch2product...)	risultato	N. Start up coinvolte nei programmi di accelerazione beneficiarie di grant Camera	13	≥2025	≥2026	≥2027	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	2026	2027	2028	CENTRO RESPONSABILITÀ
2.2.1 D	% nuove Imprese beneficiarie partecipanti ai progetti Filiera Digitale - Internazionalizzazione	efficacia	N. nuove imprese/n. totale imprese partecipanti	56%	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	2026	2027	2028	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)	efficacia	Valore contabilizzato anno t / Valore di budget anno t	113%	≥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	2026	2027	2028	CENTRO RESPONSABILITÀ
2.4.1	N. di casi gestiti dal servizio camerale di Composizione negoziata delle crisi	risultato	n≥x	400	468	500	530	Camera Arbitrale
2.4.2	N. richieste di servizio sovraindebitamento	risultato	n≥x	360	366	380	400	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, accompagnandole anche con servizi di orientamento.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2026	2027	2028	CENTRO RESPONSABILITÀ
2.5.1	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	3	3	3	4	Area Segretario Generale Camera Arbitrale
2.5.2	Realizzazione di iniziative di formazione/assistenza alle PMI sui temi dello sviluppo sostenibile in chiave ESG: n. imprese coinvolte	risultato	n≥x	286	300	310	320	Area Segretario Generale



OBIETTIVO OPERATIVO - ATTRATTIVITA', TURISMO E CULTURA:

Proseguire 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. Capitalizzare la legacy dei giochi olimpici invernali Milano Cortina. Promuovere l'attrazione di talenti internazionali attraverso servizi di accoglienza.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2026	2027	2028	CENTRO RESPONSABILITÀ
3.1.1	MILANO DESTINAZIONE SOSTENIBILE: numero di progetti di legacy collegati ad eventi e congressi	risultato	n≥x	-	2	2	3	Area Segretario Generale
3.1.2	OLTRE MILANO CORTINA 2026: iniziative di sistema/ filiera per capitalizzare la legacy olimpica	risultato	n≥x	4	4	2	2	Area Segretario Generale
3.1.3 PIRA	Welcome desk Studenti internazionali (servizi di accoglienza, orientamento e assistenza)	risultato	N. studenti assistiti (Students Welcome desk + webinar)	3.894	≥2025	≥2026	≥2027	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	2026	2027	2028	CENTRO RESPONSABILITÀ
3.2.1	Assistenza e accompagnamento a imprese internazionali interessate a progetti di investimento sul territorio	risultato	N. imprese internazionali assistite	100	120	140	150	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.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2026	2027	2028	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	7914	8000	8200	8500	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	2026	2027	2028	CENTRO RESPONSABILITÀ
3.4.1	% di under 30 NEET serviti con corsi di specializzazione nel settore bike economy all'interno del progetto Bike economy	risultato	N. under 30 NEET partecipanti ai corsi di specializzazione/n. tot partecipanti ai corsi	50%	60%	65%	70%	Area Segretario Generale
3.4.2	Tasso di placement dei corsi di specializzazione nel settore bike per giovani all'interno del progetto Bike economy	risultato	N. giovani che hanno trovato lavoro/ N. giovani che hanno partecipato ai corsi di specializzazione	-	20%	30%	35%	Area Segretario Generale

FATTORI ABILITANTI

OBIETTIVO OPERATIVO - KPI, MONITORING E CUSTOMER SATISFACTION:

Valutare l’efficacia dei servizi e delle iniziative a sostegno delle imprese anche attraverso nuovi sistemi di reportistica (Business Intelligence).

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2026	2027	2028	CENTRO RESPONSABILITÀ
4.1.1	Indice di tempestività dei pagamenti (DPCM 22/09/2014) <sup>1</sup>	efficacia	Sommatoria gg compresi tra data pagamento e data scadenza fattura importo fattura, rapportata alla sommatoria degli importi pagati nell'anno t	-20.95	≤ -10	≤ -10	≤ -10	Tutte le aree
4.1.2	Tempestività aggiornamenti della reportistica BI	risultato	Numero aggiornamenti report e dashboard prodotti nel corso dell'anno	11	13	13	13	Compliance e Qualità

OBIETTIVO OPERATIVO - SISTEMA DI PREVENZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO:

Implementazione della Piattaforma Advisory 360.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2026	2027	2028	CENTRO RESPONSABILITÀ
4.2.1	Implementazione della Piattaforma Advisory 360	risultato	% di implementazione effettuata	20%	70% <sup>2</sup>	80%	100%	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	2026	2027	2028	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	80%	50%	50%	50%	Personale Innovazione e sportelli

<sup>1</sup>Obiettivo Generale dell'Ente

<sup>2</sup>Formazione strutture per aggiornamento Registro trattamenti, collaborazione con ICT (Parcam) per analisi rischi, integrazione nuovo modulo DPIA.

**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	2026	2027	2028	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	- <sup>1</sup>	+5%	+5%	+5%	Personale Innovazione e sportelli
4.4.2 D	Percentuale di incremento del n. di follower dei social camerali con partecipazione attiva (LinkedIn e Instagram)	efficacia	(n. follower anno t - n. follower anno t-1)/ n. follower anno t-1	18.969	+20%	+15%	+15%	Personale Innovazione e sportelli
4.4.3 D	Utilizzo del Sistema di CRM per l'invio di newsletter/DEM	risultato	N. newsletter/DEM inviate	235	+5%	+5%	+5%	Personale Innovazione e sportelli

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

Valorizzare e riqualificare gli immobili di proprietà. Ridurre l'impatto ambientale dell'Ente attraverso iniziative di riduzione dei consumi.

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2026	2027	2028	CENTRO RESPONSABILITÀ
4.5.1	Valorizzazione del patrimonio immobiliare: realizzazione degli interventi pianificati nel rispetto delle tempistiche previste	risultato	% di realizzazione	-	100% <sup>2</sup>	100%	100%	Risorse e patrimonio
4.5.2	Riduzione dei consumi di carta mediante utilizzo di asciugamani elettrici	impatto	n. sacchi carta anno t - n. sacchi carta t-1/n. sacchi carta anno t-1	-	-5% (a partire dal 2° semestre)	-10%	-12%	Risorse e patrimonio Area Segretario Generale
4.5.3	Kg di rifiuti RAEE raccolti durante le iniziative di sensibilizzazione dei dipendenti sul tema dei rifiuti (RAEE day)	risultato	n≥x	37 kg	40 kg	42 kg	44 kg	Area Segretario Generale

**OBIETTIVO OPERATIVO - EFFICIENTAMENTO ECONOMICO**

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

INDICATORI DI PERFORMANCE		TIPOLOGIA	MISURAZIONE	BASE LINE	2026	2027	2028	CENTRO RESPONSABILITÀ
4.6.1	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici	impatto	(consuntivo / budget, al netto di eventuali misure previste nel Piano di razionalizzazione)	100% <sup>3</sup>	>= 90%	>= 90%	>= 90%	Tutte le Aree

<sup>1</sup> Dato in fase di consolidamento per aggiornamento della piattaforma di gestione del portale

<sup>2</sup> L'attività riguarda gli immobili di via Cavallotti a Monza, Via Viserba, Palazzo Turati e Palazzo Mezzanotte. Margine di tolleranza 5%

<sup>3</sup> Obiettivo Generale dell'Ente. Dato da consolidare in sede di bilancio consuntivo

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 2026	AREA
N. pratiche gestite oltre 10 gg (al netto del periodo di sospensione)/n. totale pratiche evase <sup>1</sup>	risultato	S	<= 20%	Front end RI
N. pratiche RI evase entro 5 gg (al netto del periodo di sospensione)/n. totale pratiche evase (al netto dei flussi eccezionali connessi al domicilio digitale degli amministratori e alle pratiche dei titolari effettivi) <sup>1</sup>	risultato	S	80%	Front end RI
Azioni di efficientamento per la gestione delle pratiche in arretrato 1. Emissione e firma delle ordinanze relative a verbali emessi sino alla fine del 2023: % ordinanze evase 2. Percentuale di riduzione pratiche arretrate nuove al 31.12.2026 <sup>2</sup>	risultato	-	1. 100% 2. - 60% rispetto al 31.12.2025	Registro delle imprese Front end RI
SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE: SUAP ASSOCIATO CAMERALE				
INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2026	AREA
Sviluppo del SUAP: 1. Piano Triennale di Sviluppo del SUAP Associato camerale 2. Realizzazione degli sviluppi previsti per il 2026, in termini di nuovi Comuni acquisiti 3. SUAP Comune di Milano: rispetto dei livelli di servizio (SLA) stabiliti dalla convenzione per la gestione delle pratiche	risultato	S	1. Entro 28/02/2026 2. 100% 3. 100%	Registro delle imprese Personale Innovazione e sportelli
SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE: TUTELA DEL MERCATO				
INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2026	AREA
Sviluppo di nuovi interventi nell'ambito della tutela del mercato: 1. Attività di formazione/armonizzazione per la corretta redazione dei verbali degli organi accertatori. Riduzione delle ordinanze di archiviazione dei verbali emessi dalla Guardia di Finanza della Lombardia 2. Progetto "Un network per la conformità dei prodotti". Attivazione di 2 strumenti informativi per la compliance di settore e realizzazione di un'analisi per la verifica dell'efficacia dell'azione 3. Esposti on line: a) predisposizione SOL per la presentazione dell'esposto; b) studio di fattibilità per la revisione dei flussi degli esposti attraverso l'utilizzo di un gestionale dedicato (in coerenza con il Piano triennale di Digital Transformation 2026-2028)	risultato	D	1. - 20% 2. Sì 3. Sì	Promozione per le imprese e Tutela del mercato

<sup>1</sup> Dati rilevati a partire dal 1.4.2026, riferiti alle pratiche pervenute entro la data del 24/12/2026 (in considerazione dei forti flussi in entrata di fine anno)  
<sup>2</sup> al netto delle pratiche relative ai flussi eccezionali connessi al domicilio digitale degli amministratori e alle pratiche dei titolari effettivi

# OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNUALI PER AREA

SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE: DIGITAL TRANSFORMATION				
INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2026	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 2026	risultato	D	1. Entro 28/02/2026 2. Si	Personale Innovazione e sportelli
SERVIZI INNOVATIVI E PER LA SOSTENIBILITA': APERTURA INTERNAZIONALE				
INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2026	AREA
Pianificazione strategica a supporto dell'internazionalizzazione 1. Definizione del Piano d'azione 2026 2. Realizzazione degli interventi con monitoraggio dei target previsti	risultato	-	1. Entro 31/03/2026 2. Monitoraggio intermedio: 30/06/2026 e 30/10/2026	Promozione per le imprese e Tutela del mercato in collaborazione con Promos Italia
SERVIZI INNOVATIVI E PER LA SOSTENIBILITA': START UP				
INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2026	AREA
Ridefinizione e integrazione in TEF dei programmi di incubazione/ accelerazione per start up innovative (Encubator, Switch 2 Products, Inno4Gov...): 1. Stesura e firma dell'accordo quadro strategico e gestionale con TEF per l'attuazione dei nuovi programmi 2. Avvio dei nuovi programmi previsti dall'accordo	risultato	-	1. Entro il 30/6/2026 2. Entro il 31/12/2026	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 2026	AREA
1. Integrazione della reportistica quali-quantitativa sull'andamento dei bandi, valorizzando i dati risultanti dalle domande di contributo 2. Realizzazione di un'analisi dei settori economici e progettazione di una nuova misura sulla base delle evidenze emerse	risultato	-	1. Si 2. Si	Promozione per le imprese e Tutela del mercato Area Segretario generale



OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNUALI PER AREA

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 2026	AREA
1. Definizione di un Piano operativo triennale (2026-2028) per i progetti 20% 2. Realizzazione degli interventi previsti per il 2026 <sup>1</sup>	risultato	-	1. Entro 31/03/2026 (con eventuale aggiornamento annualità 2027-2028 entro il 30/9/2026) 2. 100%	Area Segretario Generale in collaborazione con società partecipate

FATTORI ABILITANTI : TRASPARENZA

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2026	AREA
Aggiornamento del sito Amministrazione Trasparente, alla luce delle più recenti indicazioni ANAC e delle modalità di pubblicazione attraverso la piattaforma Digital PA: N. sezioni aggiornate	risultato	D	Almeno 2	Compliance e Qualità

FATTORI ABILITANTI : SISTEMA DI PREVENZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2026	AREA
Realizzazione di Data Protection Impact Assessment (DPIA) tramite l'apposito modulo della Piattaforma Advisory 360	risultato	D	Almeno 1 nuova DPIA	Compliance e Qualità
Implementazione di adeguate misure all'interno dell'Ente atte a garantire la protezione dei dati personali nell'utilizzo di strumenti di AI: adozione, divulgazione e applicazione delle linee guida per l'adozione di sistemi e strumenti di AI e per la disciplina del rapporto contrattuale con i fornitori	risultato	D	Entro il 30/06/2026	Compliance e Qualità Personale innovazione e sportelli in collaborazione con Parcam

<sup>1</sup> Margine di tolleranza 10%

## FATTORI ABILITANTI : DIGITAL TRANSFORMATION

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2026	AREA
Implementazione di azioni di miglioramento finalizzate alla semplificazione delle procedure e all'efficientamento della gestione: realizzazione di Faq dedicate e specifiche - mediante aggiornamento della Knowledge Base collegata alla piattaforma ticketing - relative a flussi acquisti in generale e flussi in BPM/ERP: aggiornamento delle Faq sulla base di quesiti ricorrenti o novità sopraggiunte	risultato	<b>D</b>	Almeno 3 aggiornamenti nell'anno	Risorse e patrimonio
Consolidamento delle metodologie di rilevazione e gestione dei dati necessari per il monitoraggio dei KPI del Programma di Digital Transformation. Selezione flussi informativi significativi per la dashboard direzionale	risultato	<b>D</b>	Max 15 significativi	Compliance e Qualità
Diffusione di una cultura "data driven" nell'organizzazione: realizzare iniziative volte ad arricchire la Reportistica BI relativa alla qualità dei processi camerali e a promuoverne l'utilizzo da parte dei Responsabili e della direzione.	risultato	<b>D</b>	Almeno 3 iniziative <sup>1</sup>	Compliance e Qualità

## FATTORI ABILITANTI : CRM & COMUNICAZIONE

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2026	AREA
Potenziamento del CRM: Quota delle conversioni da lead a opportunità/servizio: N. lead che hanno usufruito di opportunità o servizi proposti / N. lead totali * 100	risultato	<b>D</b>	>=40%	Promozione per le imprese e Tutela del mercato
Azioni per la valorizzazione di eventi/iniziativa strategiche: 1. N iscritti ad eventi/iniziativa / n.visitatori delle pagine del sito dedicate 2. N. iscritti che effettuano almeno una azione di approfondimento pre-evento (email marketing) <sup>2</sup> / n. iscritti	risultato	<b>D</b>	1. ≥ 20% 2. ≥ 30%	Personale Innovazione e sportelli

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

INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2026	AREA
PROGETTO 360: 1. Individuazione di azioni miglioramento anche a seguito della restituzione delle risultanze dell'Osservazione 360° 2. Realizzazione delle azioni individuate	impatto	-	1. Entro 28/2/2026 2. Sì	Tutte le Aree

<sup>1</sup> Esempi: progetto di aggiornamento indicatori RI e qualificazione delle fonti nella prospettiva di integrazione in BI; implementazione di una funzione di segnalazione periodica su anomalie e risultati emergenti dal Report BI; un workshop di sensibilizzazione sui vantaggi del corretto data management nell'organizzazione.

<sup>2</sup> Esempi di micro-azioni: click su agenda, approfondimenti sui contenuti, videopillole, salvataggio in calendario, etc

OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNUALI PER AREA

FATTORI ABILITANTI : VALORIZZAZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE				
INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2026	AREA
Ricollocazione della sede di Lodi: 1. Analisi organizzativa e logistica per spostamento uffici e servizi 2. Avvio procedura per individuazione operatore economico specializzato nel settore immobiliare (per individuazione sede alternativa e promozione/valorizzazione dell'immobile di via Hausmann)	risultato	-	1. Entro il 30/06/2026 2. Entro il 31/12/2026	Risorse e patrimonio Personale innovazione e sportelli
FATTORI ABILITANTI : EFFICIENTAMENTO ECONOMICO E ORGANIZZATIVO				
INDICATORI INDIVIDUALI	TIPOLOGIA	DIGITALIZZAZ. D SEMPLIFICAZ. S	Target 2026	AREA
Analisi organizzativa sulle Aree RI e FERl e avvio di interventi di miglioramento organizzativo volti alla semplificazione e ottimizzazione dei processi interni.	risultato	S	Sì	Registro delle imprese Front end RI Personale innovazione e sportelli Area Segretario generale

## SEMPLIFICAZIONE, DIGITALIZZAZIONE E ACCESSIBILITÀ

Le politiche a sostegno del sistema delle imprese puntano sempre più sul binomio semplificazione-digitalizzazione. La digitalizzazione costituisce infatti un fattore chiave per la semplificazione dei processi organizzativi e dei servizi, favorendo l'ottimizzazione delle procedure, l'incremento dell'efficienza operativa e il miglioramento della qualità e dell'accessibilità per cittadini e imprese.

Il programma di Digital Transformation dell'Ente sta entrando in una fase di concreta attuazione, nella quale iniziano a manifestarsi le prime applicazioni degli sviluppi digitali già avviati. Tali esperienze stanno consentendo di raccogliere nuovi spunti operativi utili all'implementazione di ulteriori progetti, anche in una logica di integrazione e sinergia con le aziende partecipate.

Al fine di gestire in modo efficace sia l'eredità del Programma di Digital Transformation sia i nuovi sviluppi digitali, l'Ente intende adottare una pianificazione integrata, orientata a mettere a fattor comune, competenze e know-how, favorendo coerenza, sostenibilità e valorizzazione degli investimenti effettuati.

In tale contesto, è prevista a partire dal 2026 la definizione di un Piano strategico triennale per gli sviluppi digitali, che costituirà il quadro di riferimento unitario per la programmazione e l'attuazione dei progetti. Una cabina di regia avrà funzioni di indirizzo e validazione dei progetti, al fine di garantire un allineamento strategico, priorità condivise e monitoraggio dei risultati.

In continuità con lo scorso anno, per garantire uno sviluppo armonico del processo di digitalizzazione e un ottimale di utilizzo delle risorse, ci si avvarrà di 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.

\* \* \*

Il 2026 vedrà la messa a terra di alcuni sviluppi del Programma digitale, tra cui:

- rilascio del prodotto SmartDoc, una soluzione trasversale per la dematerializzazione della documentazione relativa a tutti i flussi di lavoro che attualmente richiedono la produzione di un documento con relativa firma autografa in vari ambiti di competenza. L'obiettivo è quello di realizzare un flusso documentale nativamente digitale che si completa con la sottoscrizione digitale del documento da parte di tutti gli attori partecipanti (sia funzionari camerali che soggetti terzi) e prevedendo l'invio in conservazione digitale di tutti i documenti e allegati.
- rilascio della personal dashboard dell'utente e il motore di raccomandazione per il suggerimento di servizi e informazioni customizzate;
- consolidamento dello strumento di chatbot e potenziamento dell'attività di razionalizzazione e semplificazione di alcuni canali di contatti legati al Contact center e centralino;
- realizzazione di una dashboard direzionale con gli indicatori rilevanti per il monitoraggio dello stato dei progetti di digitalizzazione e più in generale con i servizi erogati dall'ente, integrando in una vista di alto livello le informazioni presenti nei report già realizzati con la piattaforma di Power BI nel corso del 2025.

Nel corso dell'anno si realizzerà inoltre l'integrazione del CRM con SARI, la piattaforma di Supporto Specialistico del Registro

Imprese, con l'obiettivo di arricchire il patrimonio informativo e migliorare la visione complessiva delle interazioni con le imprese. Sul fronte evolutivo, l'attività sarà focalizzata sull'introduzione della nuova funzionalità di proposition in Customer Insights – Data. Questo consentirà alla Camera di commercio di potenziare progressivamente le attività di promozione, offrendo contenuti e proposte sempre più mirate e personalizzate per i diversi segmenti di pubblico.

L'attività di change management supporterà le strutture interne per facilitare il processo di cambiamento e guidare nella transizione a nuovi modelli organizzativi.

Proseguirà la promozione degli strumenti digitali per le imprese (firma digitale, pec, cassetto digitale, spid) dei servizi offerti in modalità digitale, attraverso incontri informativi e formativi rivolti agli utenti.

E' in fase di ulteriore implementazione la gestione del servizio SUAP associato camerale che dopo l'avvio della convenzione col Comune di Milano è diventato punto di riferimento sul territorio nelle relazioni tra PA e imprese. Nel corso del 2026 verrà realizzato un back office SUAP evoluto che sarà in linea con il Catalogo del Sistema Informatico degli Sportelli Unici (SSU), nel rispetto di quanto disposto dall'Allegato Tecnico di cui al DPR 160/2010 e s.m.i., al fine della gestione dei procedimenti SUAP dei Comuni che hanno delegato alla Camera di Commercio le funzioni di Sportello Unico per le attività produttive.

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

In linea con i principi delineati dal quadro europeo sull'accessibilità dei servizi, nel 2025 l'Ente ha promosso una strategia di

consolidamento dei propri risultati attraverso il ciclo annuale di rilevazione degli obiettivi (marzo) e del livello di accessibilità dei propri siti (settembre).

In particolare per quanto riguarda i servizi online, nel 2026 si prevede di ultimare il percorso di migrazione alla nuova piattaforma di tutti i servizi ancora attivi, in via residuale, nelle piattaforme precedentemente in uso. Verrà così garantita una gestione unitaria dell'accessibilità per tutta la suite dei servizi online.

In tema di accessibilità fisica, a seguito degli interventi realizzati nel 2024 relativi all'accessibilità delle persone disabili nell'area break, all'adeguamento dell'ascensore/montacarichi che collega l'accesso di via Meravigli 11 al piano rialzato dell'infermeria, alla realizzazione del sistema Loges (superfici dotate di rilievi appositamente creati per essere percepiti sotto i piedi) per facilitare l'accesso da parte degli utenti esterni, si è completata l'informazione sul sito riguardo alle modalità di accesso per visitatori con disabilità e l'installazione di appositi cartelli in corrispondenza degli ingressi.

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 2026 la realizzazione di un ulteriore percorso guida per i colleghi ipovedenti per l'accesso da Via San Vittore.



# 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 sui temi del benessere organizzativo, salute e sicurezza, delle pari opportunità, della parità di genere, della prevenzione e contrasto alle discriminazioni e della conciliazione vita lavoro.

Le misure previste per il triennio 2026 – 2028, in coerenza con la normativa vigente in materia e con le indicazioni contenute nelle direttive ministeriali, prevedono obiettivi volti a favorire le pari opportunità, promuovere il benessere organizzativo e la qualità dell’ambiente di lavoro e ad offrire la possibilità di svolgere il proprio lavoro in un contesto organizzativo sicuro, inclusivo e attento a prevenire eventuali situazioni di malessere e di disagio.

Anche grazie al coinvolgimento attivo del Comitato Unico di Garanzia (CUG) dell’Ente e sulla base dei risultati emersi dall’indagine di clima, sono stati individuati gli obiettivi si intendono perseguire nel triennio e i relativi indicatori. Il monitoraggio sullo stato di attuazione Piano viene affidato prioritariamente al CUG che, nel primo trimestre dell’anno successivo a quello di riferimento, predisporrà una relazione che terrà conto delle azioni realizzate e delle ricadute sui dipendenti dell’Ente.

## PRINCIPALI INDICATORI DI GENERE

	2024
% DIRIGENTI DONNE	60%
% DONNE TITOLARI DI INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	68%
ETÀ MEDIA DEL PERSONALE FEMMINILE	52,04
ETÀ MEDIA DEL PERSONALE MASCHILE	52,41
% DI PERSONALE FEMMINILE LAUREATO RISPETTO AL TOTALE DEL PERSONALE FEMMINILE	52%
% DI PERSONALE MASCHILE LAUREATO RISPETTO AL TOTALE DEL PERSONALE MASCHILE	55%

Fonte: Conto annuale (anno 2025, riferito al 2024)



## 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 (2025)	2026	2027	2028	SOGGETTI COINVOLTI
1.1.1	Favorire l'accoglienza e l'inserimento del personale neoassunto attraverso un programma integrato di onboarding	Risultato	Si/No	Programma di onboarding (organizzazione corsi sia trasversali che specialistici – incontri - percorso di mentoring)	Si	Si	Si	Area Personale Innovazione e Sportelli
1.1.2	Investire sulle leve motivazionali del personale neoassunto attraverso un percorso di reverse mentoring	Risultato	n. di azioni	- (nuova misura)	Almeno 1 azione	Almeno 1 azione	-	Area Personale Innovazione e Sportelli
1.1.3	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
1.1.4	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
1.1.5	Predisposizione di Linee guida per la gestione dell'identità alias sulla base del principio di autodeterminazione di genere	Risultato	Si/No	Definizione documento	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.

### CONSOLIDARE LA PROMOZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA QUALITÀ DELL’AMBIENTE DI LAVORO

INDICATORI		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO	BASE LINE (2025)	2026	2027	2028	SOGGETTI COINVOLTI
2.1.1	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	Messa a disposizione di apposita piattaforma	Si	Si	Si	Area Personale Innovazione e Sportelli
2.1.2	Mantenere strumenti per la conciliazione dei tempi di vita lavoro del personale	Risultato	Si/No	1 Mantenimento modalità di lavoro a distanza	Si	Si	Si	Area Personale Innovazione e Sportelli
2.1.3	Monitorare periodicamente lo stato di attuazione delle misure inserite nel Piano Azioni Positive	Risultato	n. monitoraggi	2	Almeno 2 monitoraggi	Almeno 2 monitoraggi	Almeno 2 monitoraggi	CUG Area Personale Innovazione e Sportelli
2.1.4	Rendere più efficace la comunicazione interna	Efficacia	n. di azioni di miglioramento	Incontri Civil servant Implementazione AppONE	Almeno 1 azione	Almeno 1 azione	-	Tutte le Aree
2.1.5	Sensibilizzare il personale su temi ambientali	Risultato	n. di azioni green	Piano per ridurre emissioni inquinanti <sup>1</sup>	Almeno 2 azioni green	Almeno 2 azioni green	Almeno 2 azioni green	CUG Area Personale Innovazione e Sportelli

<sup>1</sup>In aggiunta si sono realizzati i seguenti interventi: gestione orti aziendali, pubblicizzazione eventi green, giornata di confronto e co-progettazione dedicata al Piano di Sostenibilità 2024-2026, giornata dedicata ai RAEE – Rifiuti da Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche

## CONSOLIDARE LA PROMOZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA QUALITÀ DELL'AMBIENTE DI LAVORO

INDICATORI		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO	BASE LINE (2025)	2026	2027	2028	SOGGETTI COINVOLTI
2.1.6	Favorire il coinvolgimento del personale in attività trasversali	Risultato	n. di azioni	1 Attività di team building rivolta a tutto il personale Realizzazione seconda edizione Olimpiadi Camerali	Almeno 1 azione	Almeno 1 azione	Almeno 1 azione	Tutte le Aree
2.1.7	Favorire il benessere psico-fisico del personale attraverso un servizio di ascolto <sup>2</sup>	Risultato	Si/No	Attivazione	Mantenimento	Mantenimento	-	Area Personale Innovazione e Sportelli CUG
2.1.8	Valorizzazione del programma di valutazione a 360° attraverso l'individuazione di misure concrete	Risultato	Si/No	- (nuova iniziativa)	Si	Si	-	Area Personale Innovazione e Sportelli
2.1.9	Realizzazione percorso formativo esteso a tutto il personale sulla gestione del conflitto	Efficacia	Si/No	- (nuova misura)	Realizzazione percorso formativo	Prosecuzione	-	Tutte le Aree Camera arbitrale
2.1.10	Creare una cultura che valorizzi l'errore come capacità attiva di riconoscere, analizzare e valorizzare gli errori nei processi lavorativi	Risultato	Si/No	- (nuova misura)	Si	Si	-	Area Personale Innovazione e Sportelli

### OBIETTIVO STRATEGICO: CONSOLIDARE IL RUOLO DEL CUG

La Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione e del Segretario Delegato alle Pari Opportunità del 26 giugno 2019, al fine di assicurare una maggiore effettività nello svolgimento delle funzioni dei CUG, ne definisce meglio i compiti e assegna a tale organismo il monitoraggio dell'attuazione del Piano Pari Opportunità.

## CONSOLIDARE IL RUOLO DEL CUG

INDICATORI		TIPOLOGIA	ALGORITMO DI CALCOLO	BASE LINE (2025)	2026	2027	2028	SOGGETTI COINVOLTI
3.1.1	Potenziare il bagaglio di conoscenze dei componenti del CUG attraverso momenti formativi	Risultato	N. incontri formativi	1 Webinar su: - Parole rispettose - AI e inclusività - Rivoluzione lavoro	Almeno 1 momento formativo	Almeno 1 momento formativo	Almeno 1 momento formativo	CUG Area Personale Innovazione e Sportelli
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	Adesione a Rete Comitati Città di Milano Partecipazione alla stesura del Manifesto dei CUG e degli organismi di parità che operano sul territorio 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 Pubblicazione Webinar e 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 all'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 progettua-

le, 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 continuativamente 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 da parte di ANAC.

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, oltre che di pianificazione per le annualità successive.

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 miti-

garli. 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 rischio 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);
- “generalì” (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 2026-2028, corredati del punteggio emerso a seguito della valutazione del rischio.

## Piano triennale di prevenzione della corruzione 2026 - 2028

AREA DI RISCHIO	Processo	Valutazione del rischio		
<b>A - Acquisizione e progressione del personale</b>	<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>B - Contratti Pubblici</b>	<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
<b>C - Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario</b>	<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 2026 - 2028				
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 2026-2028.

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 e controllo qualità, 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

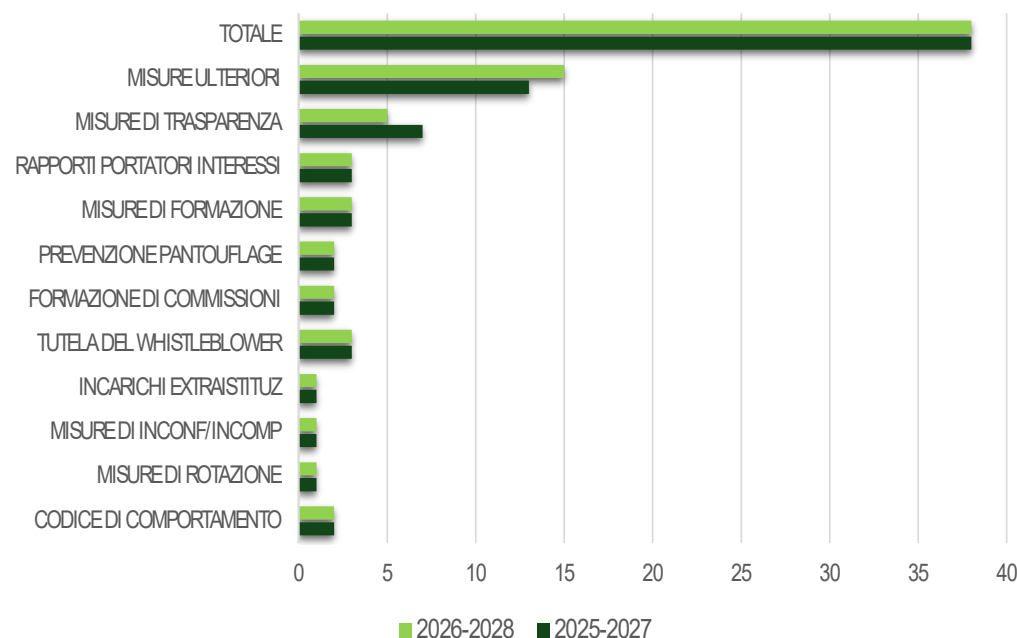
Le Misure generali sono pianificate in maniera trasversale a presidio del sistema complessivo della prevenzione della corruzione adottato dall'Ente. Trattasi di misure preventive minime delle quali l'Ente è tenuto a garantire l'adozione (misure obbligatorie) in aggiunta alle quali possono essere pianificate 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 inconfiribilità 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 36, di cui 13 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 rappresentano quelle di più recente

## MISURE GENERALI PIANIFICATE



inserimento. Tra le rimanenti 23 misure di nuova adozione, 18 sono quelle destinate ad essere implementate nel corso del 2026. Il grafico rappresenta il numero delle Misure generali programmate. La Camera ha raggiunto un ottimo livello di conformità per ciò che concerne gli interventi obbligatori, puntando con sempre maggiore intensità verso 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 affrontato dall'Ente con questo Piano - risultante dalle valutazioni aggiornate del grado di rischio inerente i processi afferenti le diverse strutture - si attesta al 5,75, confermando il dato relativo all'anno precedente. Dato atto della riduzione tendenziale del livello di rischio residuo presente nell'organizzazione, il target perseguito per tale indice nel 2026 (pari a 1,2) sarà commisurato ad una spinta di rinnovamento leggermente inferiore a quella del 2025 (1,3) in quanto diverse misure, inizialmente previste come innovative, sono divenute consolidate in modo da poter contribuire in maniera significativa al rafforzamento del sistema di gestione del rischio corruzione adottato dall'Ente.

In coerenza con lo spirito del PIAO, di anno in anno si punta a una progressiva integrazione tra obiettivi di performance e misure. All'interno delle misure sono state quindi 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.

Inoltre, nell'ambito delle misure obbligatorie adottate per il 2026, la formazione si conferma una leva strategica per avvicinare i dipendenti alla cultura dell'etica e dell'integrità e di un agire responsabile verso gli stakeholder. Il focus per il 2026 sarà la sensibilizzazione

del personale sul contenuto del codice di comportamento e del regolamento relativo al whistleblowing, entrambi oggetto di revisione nel 2025. Saranno quindi organizzati appositi momenti formativi con l'obiettivo di accrescere la consapevolezza del personale della centralità di questi due importanti presidi di legalità all'interno dell'Ente.

Le modifiche apportate ai due documenti sopra citati nascono dalla necessità di un adeguamento al rinnovato quadro normativo. Le principali novità del codice di comportamento riguardano l'utilizzo delle tecnologie informatiche e dei mezzi di informazione e social media. L'aggiornamento ha, inoltre, rappresentato l'occasione per operare una razionalizzazione dell'assetto del documento, per rendere quindi i contenuti più facilmente accessibili da parte del personale. Per quanto concerne il whistleblowing, la novità più rilevante è l'attivazione di un nuovo canale di comunicazione degli illeciti (attraverso una casella vocale) progettato in modo da garantire la riservatezza del segnalante.

Nell'ambito del progetto formativo definito dall'Ente, si conferma la formazione continua dedicata alla funzione Compliance, in qualità di facilitatore all'interno dell'Ente di comportamenti conformi in tema di trasparenza e anticorruzione. Destinatari di una formazione specifica saranno il RPCT di recente nomina e la sua struttura di supporto.

L'attività formativa si completerà con degli interventi orientati alla divulgazione delle Linee guida per la definizione degli impegni contrattuali dei fornitori informatici e l'adozione di sistemi e strumenti di AI e per la disciplina del rapporto contrattuale con i fornitori recentemente introdotti.

Quest'ultimo ambito dell'attività formativa introduce a un altro aspetto rilevante della strategia camerale, e cioè il processo

di trasformazione digitale, con le positive ricadute in ambito di prevenzione della corruzione, in quanto la digitalizzazione rappresenta un importante deterrente nei confronti delle condotte illecite. 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.

Si proseguirà lungo il percorso definito nelle annualità precedenti con un'implementazione dei servizi camerali fruibili on line; con l'incremento delle sottosezioni di Amministrazione trasparente mediante la Piattaforma Digitalpa; con un'estensione delle funzionalità del nuovo gestionale Advisory 360. Quest'ultimo gestionale produrrà efficienza nel processo della gestione del rischio legato alla tutela dei dati personali e troverà un ampio utilizzo a partire dalla registrazione dei trattamenti, oltre alle funzioni di accountability e di auditing, con uno snellimento dei flussi documentali e una maggiore collaborazione con le singole strutture.

Il nuovo gestionale digitale garantisce un maggior controllo sulla capacità dell'Ente di conformarsi, rispettare e aderire a leggi, regolamenti, norme, standard e codici di condotta applicabili, con un approccio proattivo di integrità, trasparenza e responsabilità, oltre che una verifica più puntuale circa l'efficacia delle azioni intraprese, aumentando la consapevolezza del personale sulla compliance e sulle pratiche migliori da adottare, anche in un'ottica di gestione integrata di holding. In considerazione della molteplicità delle piattaforme informatiche utilizzate all'interno della Camera e dei numerosi processi che vi transitano, si rende necessario aggiornare le regole in uso per l'utilizzo di strumentazioni IT,

raccolte in un'apposita policy e introdurre nuove misure di protezione mediante l'applicazione del Piano di Cyber Security.

adottato dall'Ente.

L'attività di reingegnerizzazione dei processi si completerà con una revisione e aggiornamento del Regolamento sui procedimenti camerali. Inoltre si procederà alla rilevazione della soddisfazione dell'utenza con particolare riferimento all'implementazione dei servizi online e digitali a seguito degli interventi di Digital Transformation.





## 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
CONSOLIDATA	Codice di comportamento ai sensi del D.P.R. 81/23	Applicazione della misura	100%	Continua	RPCT, Area Personale innovazione e sportelli, UO Compliance e controllo qualità

## 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
CONSOLIDATA	Applicazione della nuova procedura per l'acquisizione e la verifica di cause ostative in relazione all'attribuzione degli incarichi dirigenziali	Applicazione della misura	100%	Continua	Area Personale innovazione e sportelli, Segreteria di direzione e presidenza, RPCT
NUOVA MISURA	Verifica sulla conformità delle dichiarazioni in uso alla disciplina Anac riportata nel PNA 2025-2027	Adozione della misura	100%	Entro 31/12/2026	RPCT, UO Compliance e controllo qualità

## 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
CONSOLIDATA	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%	Continua	RPCT, UO Compliance e controllo qualità
NUOVA MISURA	Azione di sensibilizzazione/formazione sull'istituto del Whistleblowing verso i dipendenti anche alla luce del recente aggiornamento del Regolamento adottato dall'Ente (nuovi canali di segnalazione previsti dal D.lgs. 24/2023)	Adozione della misura	1 iniziativa	entro 31/12/2026	UO Compliance e controllo qualità, UO Risorse umane e relazioni sindacali

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

	MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORE	TARGET	TEMPI	RESPONSABILE
CONSOLIDATA	Disciplina di nomina di componenti di Commissione (es. per attribuzione benefici, selezione del personale)	Applicazione della misura	100%	Continua	Tutte le Aree che gestiscono Commissioni
NUOVA MISURA	Regolamento nomina Commissione per procedure di gara	Adozione della misura	100%	31/12/2027	Area Risorse e patrimonio

## MISURE DI PREVENZIONE DEL PANTOUFLAGE

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

## MISURE GENERALI

## 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 31/12/2026	UO Compliance e controllo qualità, RPCT
NUOVA MISURA	Divulgazione attraverso apposito workshop Civil servant delle Linee guida per la definizione degli impegni contrattuali dei fornitori informatici, l'adozione di sistemi e strumenti di AI e per la disciplina del rapporto contrattuale con i fornitori (Orienteering...)	Adozione della misura	1 incontro formativo "Civil Servant"	Entro 31/12/2026	Area Personale innovazione e sportelli, UO Compliance e controllo qualità
NUOVA MISURA	Incontro formativo dedicato alle novità introdotte dal Codice di comportamento dei dipendenti camerali aggiornato	Adozione della misura	1 incontro formativo "Civil Servant"	Entro 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	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 31/12/2026	UO Analisi e sviluppo reportistica qualità, URP
CONSOLIDATA	Aggiornamento 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	Adozione della misura	100%	Continua	UO Compliance e controllo qualità

## MISURE DI TRASPARENZA

	MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORE	TARGET	TEMPI	RESPONSABILE
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	Adozione della piattaforma informatica della trasparenza Digital PA per la sottosezione bandi di gara e contratti e per la pubblicazione degli schemi rilasciati dall'ANAC con delibera 481/2025	Applicazione della misura	100%	Continua	UO Compliance e controllo qualità con Aree interessate alle pubblicazioni

# MISURE GENERALI

## MISURE ULTERIORI

	MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORE	TARGET	TEMPI	RESPONSABILE
NUOVA MISURA	Predisposizione dei Patti d'integrità in materia di contratti pubblici	Adozione della misura	100%	Entro 31/12/2028	UO Gare
CONSOLIDATA	Gestione del rischio corruzione: applicazione delle nuove modalità di monitoraggio semestrale	Applicazione della misura	100%	Continua	UO Compliance e controllo qualità e tutte le strutture coinvolte nei processi di rischio
NUOVA MISURA	Gestione del rischio corruzione: integrazione della mappa del rischio corruzione con inserimento del processo SUAP a seguito di adeguata analisi del rischio.	Adozione della misura	1 intervento	Entro 31/12/2026	UO Compliance e controllo qualità e Area RI
NUOVA MISURA	Efficientamento di processi camerali a seguito di interventi di digitalizzazione nell'ambito del progetto strategico di DT	Applicazione della misura	1 intervento	Entro 31/12/2026	UO Servizi digitali per le imprese, UO Analisi e sviluppo reportistica qualità, UO Organizzazione e performance
NUOVA MISURA	Revisione e aggiornamento del Regolamento sui procedimenti camerali	Adozione della misura	100%	Entro 31/12/2026	UO Organizzazione e performance
NUOVA MISURA	Revisione e aggiornamento della Policy per l'utilizzo di strumentazioni IT	Adozione della misura	100%	Entro il 31/12/2026	UO Organizzazione e performance, UO Infrastrutture IT e servizi interni, UO Compliance e controllo qualità
NUOVA MISURA	Attuazione degli interventi previsti dal Piano sulla Cyber Security da realizzare nel 2026	Adozione della misura	100%	Entro il 31/12/2026	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	Applicazione della misura	100%	Entro il 31/12/2026	Area Registro Imprese
NUOVA MISURA	Verifica periodica dei dati inseriti in AUSA (Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti)	Adozione della misura	100%	Entro il 31/12/2026	UO Gare

# MISURE GENERALI

## MISURE ULTERIORI

	MISURA DI PREVENZIONE	INDICATORE	TARGET	TEMPI	RESPONSABILE
NUOVA MISURA	Attivazione nuove sezioni previste in AT mediante l'uso della piattaforma DigitalPA a seguito dell'introduzione di nuovi schemi da parte di ANAC	Adozione della misura	100%%	Entro il 31/12/2026	UO Compliance e controllo qualità
NUOVA MISURA	Introduzione di un sistema di monitoraggio sull'assolvimento degli obblighi di trasparenza mediante apposito software DigitalPA	Adozione della misura	Messa a regime	Entro il 31/12/2026	UO Compliance e controllo qualità
NUOVA MISURA	Valutazione sulla fattibilità dell'introduzione di sistemi di business intelligence per monitorare la gestione dei contratti a cura della Stazione Appaltante	Adozione della misura	1	Entro il 31/12/2027	UO Analisi e sviluppo reportistica qualità, UO Gare
NUOVA MISURA	Sviluppo di un sistema di governance della compliance digitale mediante la piattaforma Advisory 360	Applicazione della misura	1	Entro 31/12/2026	UO Compliance e controllo qualità
NUOVA MISURA	Implementazione della sottosezione Varianti in corso d'opera all'interno di Bandi di gara e contratti	Adozione della misura	1	Entro il 31/12/2026	UO Gare
NUOVA MISURA	Adozione di strumenti di digitalizzazione e informatizzazione dei processi, per ridurre discrezionalità e contatto fisico	Adozione della misura	1	Entro il 31/12/2026	UO Servizi digitali per le imprese
NUOVA MISURA	Allineamento della sezione amministrazione trasparente ai criteri di "accessibilità" previsti dal PNA 2025	Adozione della misura	1	Entro 31/12/2028	UO Compliance e controllo qualità

## 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.

Lo scadenziario, riportato nell'Allegato B del presente PIAO, si conferma essere lo strumento che definisce e formalizza le responsabilità riguardo alla pubblicazione delle informazioni all'interno delle diverse sottosezioni di Amministrazione trasparente. Questo 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.

Il modello adottato per la gestione della trasparenza si basa sul principio di responsabilità diffusa, con un coinvolgimento attivo delle unità organizzative nel processo di pubblicazione. Vista la crescente complessità per la gestione e la diffusione dei contenuti, l'Ente si è dotato della piattaforma informatica DigitalPA. Al momento, le sottosezioni gestite con questa modalità sono "Bandi di gara e contratti", "Controlli e rilievi sull'amministrazione", "Organizzazione" e "Pagamenti". Il ricorso alla piattaforma ha facilitato l'adeguamento agli schemi di pubblicazione approvati dall'ANAC con la Delibera n. 481 del 3 dicembre 2025, in

quanto il software è strutturato secondo tali previsioni. Nell'utilizzo della piattaforma si è optato per un passaggio graduale, in considerazione della numerosità delle strutture potenzialmente coinvolte e della necessità di non gravare troppo sugli uffici già significativamente coinvolti nel processo di trasformazione digitale in corso nell'Ente. In ogni caso, a partire dal 2026, l'uso della piattaforma sarà esteso anche ad altre sottosezioni, dando priorità a quelle riferite ai nuovi schemi di pubblicazione che Anac renderà obbligatori.

L'Ente si avvale di questa piattaforma anche per gestire la fase della validazione dei dati, propedeutica alla loro diffusione e introdotta dalla sopracitata delibera Anac n. 481/2025. Questa prassi è attiva solo per i contenuti degli allegati resi contestualmente obbligatori dalla stessa delibera. La fase di validazione è stata attribuita ai dirigenti dell'Area a cui appartiene l'UO responsabile della pubblicazione.

Per il 2026, in coerenza con il percorso definito da Anac e considerato il recente PNA 2025 (in fase di azione finale), è previsto un focus sul monitoraggio della trasparenza, con la finalità di estendere il presidio non solo sull'attuazione delle misure di trasparenza ma anche sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione. Nel corso dell'anno, sarà attivato un sistema di monitoraggio all'interno della piattaforma fondato su un sistema di allerta che, in prossimità delle scadenze di pubblicazione o in caso di mancato aggiornamento, solleciterà il redattore responsabile di quel contenuto ad adempiere.

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).







# ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO



## AZIONI DI SVILUPPO E RICONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA

Nel 2026 proseguirà il percorso di crescita e cambiamento intrapreso dal sistema camerale con l'obiettivo di supportare l'organizzazione nell'affrontare le sfide dell'evoluzione digitale, con un saldo presidio sulla qualità dei servizi e sull'efficacia degli interventi a supporto del tessuto imprenditoriale.

Il Programma pluriennale di Digital Transformation nel 2025 ha prodotto i primi importanti risultati. Per rispondere alle mutate esigenze è stato necessario riconfigurare parzialmente la struttura organizzativa, da un lato ampliando il cantiere dedicato al Registro Imprese con due ulteriori filoni relativi al SUAP e al gestionale utilizzato dal Back Office, dall'altro adeguando i ruoli e la governance del progetto a seguito della revisione della macrostruttura organizzativa dell'Ente avvenuta alla fine del 2024.

Nel 2025 è stata effettuata una riorganizzazione che ha coinvolto l'Area Compliance e Qualità, in una duplice direzione: da un lato è stata rafforzata l'attività di prevenzione dei rischi corruttivi, integrando il monitoraggio e la reportistica sui processi camerali funzionali ad assolvere agli adempimenti di trasparenza e anticorruzione; dall'altro è stato integrato il sistema di gestione del rischio con i nuovi rischi derivanti dai processi di digitalizzazione. A questa esigenza, nata anche a seguito del percorso di Digital Transformation, si è risposto con nuovi strumenti e tecnologie in grado non solo di offrire una panoramica dei risultati ottenuti dalle diverse attività, ma anche di prendere decisioni più consapevoli di fronte all'aumentata complessità dell'Ente.

Un ulteriore intervento ha puntato a rafforzare il presidio sulla compliance normativa nella gestione delle risorse e del patrimonio e in particolare nell'attività di gare e appalti, dando seguito al principio di rotazione del management e mettendo a fattor comune le conoscenze acquisite dalle risorse interne

nell'ambito della normativa anticorruzione e del codice appalti.

Nel percorso di trasformazione digitale risulta fondamentale aprirsi alla sperimentazione e all'utilizzo di nuove tecnologie, come la Business Intelligence (BI), per l'affinamento dei sistemi di monitoraggio e reportistica, al fine di intercettare i trend, supportare decisioni e monitorare la performance dell'Ente. Nel 2026 si svilupperà la riflessione avviata lo scorso anno per la definizione di un modello organizzativo di data governance e la costruzione di un centro di competenza, capace di valorizzare le expertise interne sviluppate nell'ambito del Programma di Digital Transformation.

Si avvierà inoltre un percorso di analisi organizzativa sulle strutture che operano nell'ambito del Registro Imprese, da cui potranno scaturire interventi di miglioramento volti alla semplificazione e ottimizzazione dei processi interni. L'area è stata sottoposta nel 2025 a una notevole pressione sia per l'impegno delle risorse in progetti di innovazione di lungo respiro, sia a causa dei flussi straordinari di pratiche legati all'introduzione di nuovi adempimenti. Per fronteggiare l'emergenza tra la fine dello scorso anno e l'inizio del nuovo, è stata costituita una Task Force interna, con il coinvolgimento di colleghi di aree differenti, per procedere allo smaltimento delle pratiche e garantire lo svolgimento delle attività nei tempi previsti. L'intervento, che proseguirà nei primi mesi del 2026 ha previsto la realizzazione di un percorso formativo per il personale coinvolto, che verrà supportato da una costante attività di tutoraggio.

Ulteriori azioni di sviluppo organizzativo riguarderanno la valorizzazione del Progetto 360°, attraverso la definizione e la messa a terra di azioni di miglioramento a seguito della restituzione delle risultanze dell'osservazione.

## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO A DISTANZA

Per il triennio di riferimento, l'Ente conferma l'impegno nello sviluppo del lavoro a distanza quale volano di benessere organizzativo e produttività. Gli obiettivi cardine includono:

- **Evoluzione Modelli Contrattuali:** Piena attuazione delle fattispecie di Lavoro Agile e Lavoro da Remoto in linea con il CCNL comparto Funzioni Locali.
- **Digitalizzazione e Semplificazione:** Implementazione di strumenti innovativi e rilascio della firma digitale a tutto il personale per dematerializzare i processi.
- **Capitale Umano:** Investimenti in formazione specifica per mitigare il rischio di isolamento e rafforzare la cultura del risultato.
- **Efficienza:** Ottimizzazione degli spazi fisici e riduzione degli oneri di gestione logistica.

### 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 (per il periodo dicembre 2024-novembre 2026) 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.

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



## I NUMERI DEL LAVORO A DISTANZA

### LAVORO A DISTANZA

DIMENSIONE DEL LAVORO A DISTANZA	2023	2024	2025
N. dipendenti totali	363	366	370
N. dipendenti che possono svolgere attività a distanza	100%	100%	100%

### LAVORO DA REMOTO

PROFILO DEI LAVORATORI DA REMOTO (dimensioni)	2023	2024	2025
N. lavoratori in lavoro da remoto	48	51	53
N. giornate di rientro per dipendente (al mese)	almeno 2	almeno 2	almeno 2
N. lavoratrici da remoto	41	43	45
N. lavoratori da remoto con L. 104	13	15	18
N. lavoratori da remoto con disabilità o con patologie	7	9	10
N. lavoratori da remoto over 60	8	7	11

### LAVORO AGILE

PROFILO DEI LAVORATORI AGILI (dimensioni)	2023	2024	2025
N. lavoratori/lavoratrici agili <sup>1</sup>	243	263	257
N. giornate in lavoro agile svolte in media mensilmente per dipendente	5,6	5,35	5,55
N. di giornate complessivamente svolte in modalità agile all'anno	16.368	16.891	17.128
N. dipendenti agili donne	166	161	176
N. dipendenti agili con L. 104	36	37	44
N. dipendenti agili disabili o con patologie	10	9	8
N. dipendenti agili over 60	38	28	59

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

### DOTAZIONI STRUMENTALI

Oltre ai dipendenti in modalità di lavoro da remoto, anche a quelli in lavoro agile è assegnata la dotazione strumentale necessaria (softphone e pc) ad esclusione di un piccolo gruppo di colleghi che svolgono servizio di sportello per cui è prevista la condivisione del pc, considerato il limitato numero di giornate svolte in modalità agile.

% di dipendenti che hanno a disposizione VPN <sup>1</sup>	85,4%
% lavoratori da remoto che hanno a disposizione una linea fissa al posto della VPN	45,3%
% processi interni digitalizzati	95%

<sup>1</sup> Inclusi dirigenti e SG: 83,3%

## 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 2026 - 2028, 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.

Il presente Piano viene definito, nel rispetto dei vincoli finanziari, in armonia con quanto contenuto nella Sezione Performance e con bisogni sia prioritari che emergenti, in relazione alle attività ritenute strategiche dall'Ente. Tenuto conto delle professionalità presenti e quelle mancanti, il fine principale risulta quindi quello di individuare le professionalità necessarie a realizzare quanto previsto dagli obiettivi di performance e di rendere più efficiente l'organizzazione nel suo complesso.

Di seguito criteri e 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;
- utilizzo dei resti assunzionali, principi evincibili dalla giurisprudenza della Corte dei Conti (es. Sez. Riunite n. 52/2010 e Sez. Autonomia n. 25/2017);
- categorie protette, indicazioni contenute nella Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1/2019 e n. 5/2013;
- obbligo di destinare alla mobilità volontaria almeno il 15% delle facoltà assunzionali qualora il Piano preveda un numero di assunzioni pari a superiore a 10 unità, in conformità a quanto disposto dal novellato art. 30 co 2-bis del D.Lgs. 165/2001;
- procedure di mobilità, valutate secondo quanto disposto dall'art. 14 co 7 D.L. 95 2012 (convertito dalla L. 135/2012) così come modificato dalla L. 207/2014 art. 1 co 126-127.

### ATTUAZIONE PIANO OCCUPAZIONALE 2025

Provvedimenti di riferimento: delibera di Giunta n. 10 del 28

gennaio 2025 relativa al piano triennale dei fabbisogni; determina del Segretario generale n. 156 del 5 febbraio 2025 (aggiornata con determina n. 369 del 18 marzo 2025) relativa al piano occupazionale annuale.

## ACQUISIZIONE PERSONALE TRAMITE MOBILITA' EX ART. 30 D.LGS. 165/2001, ASSUNZIONE DALL'ESTERNO E SCORRIMENTO GRADUATORIE

**MOBILITA' EX ART. 30 D.LGS. 165/2001**  
(procedura avviata con det. n. 412 del 27/03/2025)

### AREA ISTRUTTORI

N. 3 unità profilo "Servizi anagrafici e di regolazione del mercato"	Nessuna unità acquisita	Costo: € 0,00
--	-------------------------	---------------

### AREA FUNZIONARI ED E.Q.

N. 1 unità profilo "Servizi anagrafici e di regolazione del mercato"	N. 1 unità acquisita	Costo: € 33.394,04
--	----------------------	--------------------

**SELEZIONI DALL'ESTERNO**  
(procedure avviate con det. n. 528 del 17/04/2025)

### AREA ISTRUTTORI

N. 9 <sup>1</sup> unità profilo "Servizi anagrafici e di regolazione del mercato"	N. 9 unità acquisite	Costo: € 276.988,77
N. 2 unità profilo "Servizi di supporto interno"	N. 2 unità acquisite	Costo: € 61.553,06
N. 2 unità profilo "Servizi promozionali e di sviluppo"	N. 2 unità acquisite	Costo: € 61.553,06

## SCORRIMENTO GRADUATORIE<sup>2</sup> (procedure avviate con det. n.718 del 19/05/2023)

### AREA FUNZIONARI ED E.Q.

N. 4 unità profilo "Servizi di supporto interno"	N. 3 unità acquisite	Costo: € 100.182,12
N. 3 unità profilo "Servizi promozionali e di sviluppo"	N. 3 unità acquisite	Costo: € 100.182,12
<b>COSTO COMPLESSIVO ACQUISIZIONI DI PERSONALE 2025</b>		<b>€ 633.853,17</b>

<sup>1</sup>Con determina n. 914 del 5 luglio 2025 i posti relativi all'assunzione di n. 6 unità Area Istruttori profilo professionale "Servizi anagrafici e regolazione del mercato" sono stati aumentati di n. 3 unità, tenuto conto dell'esito della procedura della mobilità volontaria Area Istruttori profilo professionale "Servizi anagrafici e regolazione del mercato".

<sup>2</sup>Alle selezioni sopra indicate non si applica la normativa limitativa dello scorrimento delle graduatorie contenuta nell'art. 35 del d.lgs.165/2001 poiché le graduatorie sono state adottate precedentemente all'entrata in vigore della norma stessa.

## PROCEDURE RELATIVE ALLE PROGRESSIONI TRA AREE REGIME IN DEROGA EX ART.13 CO 8 CCNL 16/11/2022 (finanziate integralmente con lo 0,55% monte salari 2018)<sup>3</sup>

**PROGRESSIONE DALL'AREA OPERATORI  
ESPERTI ALL'AREA ISTRUTTORI**  
(procedure avviate con det. n. 1270 del 2/10/2025)

N. 1 unità profilo "Servizi di supporto interno"	N. 1 unità acquisita	Costo: € 3.412,26
N. 1 unità profilo "Servizi anagrafici e di regolazione del mercato"	N. 1 unità acquisita	Costo: € 3.412,26

<sup>3</sup>Il 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).

**PROGRESSIONE DALL'AREA ISTRUTTORI  
ALL'AREA FUNZIONARI ED E.Q.  
(procedure avviate con det. n. 1270 del 2/10/2025)**

N. 4 unità profilo "Servizi anagrafici e di regolazione del mercato"	N. 4 unità acquisite	Costo: € 10.539,16
N. 2 unità profilo "Servizi di supporto interno"	N. 2 unità acquisite	Costo: € 5.269,58
N. 1 unità profilo "Servizi promozionali e di sviluppo"	N. 1 unità acquisite	Costo: € 2.634,79
<b>COSTO COMPLESSIVO PROGRESSIONI IN DEROGA 2025</b>		<b>€ 25.268,05</b>

## DOTAZIONE ORGANICA

Si espone di seguito la dotazione organica così come rimodulata da ultimo con delibera di Giunta n. 10 del 28 gennaio 2025.

AREA	DO2018	DO 2021	DO 2025	Posti occupati al 31/12/2025	Posti scoperti al 31/12/2025
Dirigenti	11	11	11	9	2
Funzionari E.Q.	113	115	127	113	14
Istruttori	255	271	271	222	49
Operatori esperti	61	43	28	26	2
Operatori	3	1	1	0	1
<b>TOTALE</b>	<b>443</b>	<b>441</b>	<b>438</b>	<b>370</b>	<b>68</b>

Ai fini dell'obbligo di ricognizione previsto dall'art. 33 del

D.Lgs. n. 165/2001, non risultano soprannumeri né personale in eccedenza rispetto alla dotazione organica vigente. Si evidenzia invece una carenza complessiva pari a 68 unità.

## CESSAZIONI NEL TRIENNIO

CESSAZIONI	N. DI UNITÀ	COSTO COMPLESSIVO
CESSAZIONI 2025 (dato definitivo)	15 <sup>4</sup>	€ 501.159,49
CESSAZIONI 2026 (previsione da integrare nei piani successivi)	17 <sup>5</sup>	€ 510.056,08
CESSAZIONI 2027 (previsione da integrare nei piani successivi)	6 <sup>5</sup>	€ 189.894,20

<sup>4</sup> Le cessazioni effettive avvenute nel 2025 risultano pari a 16 unità, di cui 1 da considerarsi neutra. Il dato relativo è definitivo.

<sup>5</sup> Le cessazioni relative agli anni 2026 - 2027 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 31/12/2025

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 31/12/2025	SOMMA MASSIMA DISPONIBILE
€ 14.100.601,78	€ 11.917.943,58	€ 2.182.658,20



## CAPACITÀ ASSUNZIONALI 2026 - 2028

In relazione alle capacità assunzionali relative al triennio 2026-2028, si rappresentano le seguenti previsioni. I dati 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.

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 2026

#### a) Accesso dall'esterno

##### a.1 Budget assunzionale

Il budget assunzionale disponibile risulta pari a € 543.145,46 come meglio specificato nella seguente tabella:

CESSAZIONI 2025	RESTO 2025	BUDGET DISPONIBILE NEL 2026
€ 501.159,49	€ 41.985,97 <sup>6</sup>	€ 543.145,46

<sup>6</sup> Il resto è dato dalla differenza tra il budget disponibile nel 2025 € 675.839,09 e il budget utilizzato nel medesimo anno € 633.853,17.

##### a.2 Previsioni

Tenuto conto della programmazione delle attività del prossimo triennio, delle priorità organizzative dell'Ente e dei fabbisogni della dirigenza, si riportano di seguito le azioni programmate per l'anno 2026:

UNITA' DA ACQUISIRE	TIPO PROCEDURA	COSTO
N. 3 unità Area Istruttori vari profili	Mobilità ex art. 30 D.Lgs. 165/2001 <sup>7</sup>	€ 92.329,59
N. 10 unità Area Istruttori vari profili	Scorrimento graduatorie	€ 307.765,30
N. 2 unità Area Funzionari Profilo "Funzionario Servizi promozionali e di sviluppo"	Scorrimento graduatoria / selezione pubblica	€ 66.788,08
N. 2 unità Area Funzionari	Progressioni tra Aree in deroga <sup>8</sup>	€ 65.346,54
<b>COSTO COMPLESSIVO</b>		<b>€ 532.229,51</b>

<sup>7</sup> Con la previsione di mobilità cd.volontaria per n. 3 unità Istruttori si assolve a quanto indicato nell'art. 30 co 2-bis D. Lgs. 165/2001 (destinazione all'istituto della mobilità cd. volontaria di una percentuale non inferiore al 15 per cento delle facoltà assunzionali); i posti eventualmente non coperti andranno ad incrementare il numero di unità da assumere tramite scorrimento delle graduatorie Area Istruttori ancora vigenti.

<sup>8</sup>Le progressioni in deroga indicate in tabella, poiché finanziate con il budget assunzionale, gravano sul medesimo budget, fatto salvo l'utilizzo del residuo 0,55 monte salari 2018 pari a € 1.441,54.

##### 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 31/12/2025 e della spesa del personale che si prevede di assumere nel 2026:

SPESA PERSONALE AL 31/12/2025	SPESA PREVISTA PER ASSUNZIONI 2026	COSTO COMPLESSIVO
€ 11.917.943,58	€ 532.229,51	€ 12.450.173,09



Poiché il costo complessivo (€ 12.450.173,09) risulta inferiore alla spesa del personale a pieno organico (€ 14.100.601,78) – corrispondente alla spesa potenziale massima – le assunzioni previste per l'anno 2026 potranno essere interamente realizzate. L'eventuale resto risulta pari a € 10.915,95 che verrà utilizzato per il budget assunzionale 2027.

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

L'Ente, come sopra descritto, intende prevedere la progressione tra Aree regime in deroga per n. 2 unità di personale dall'Area Istruttori all'Area Funzionari ed E.Q. utilizzando come fonte di finanziamento in parte il residuo dello 0,55% monte salari 2018 (per un importo pari a € 1.441,54) e in parte del budget assunzionale 2026 (per un importo pari a € 65.346,54).

#### **c) Categorie protette**

Poiché dal prospetto 2026 relativo alle categorie protette risulta una scopertura ex art. 18 co 2 L. 68/1999, si provvederà ad acquisire n. 1 unità di personale Area Operatore Esperto o Area Istruttore appartenente a tale categoria.

#### **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 2026 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 2027**

#### **Accesso dall'esterno**

Budget assunzionale previsto

CESSAZIONI PREVISTE NEL 2026	RESTO ASSUNZIONALE 2026	BUDGET DISPONIBILE 2027
€ 510.056,08	€ 10.915,95	€ 520.972,03

#### **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 dei vincoli di finanza pubblica verranno espone in modo puntuale nei Piani successivi.

#### **Progressioni tra Aree**

Nel corso del 2027 l'Ente valuterà se procedere all'attuazione di progressioni tra Aree sulla base della normativa che sarà vigente al momento della predisposizione del Piano successiva alla presente. 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 2028

### Accesso dall'esterno

Budget assunzionale previsto

CESSAZIONI  
PREVISTE NEL 2027

€ 189.894,20

### 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 dei vincoli di finanza pubblica verranno esposte in modo puntuale nei Piani successivi.

### Progressioni tra Aree

Nel corso del 2027 l'Ente valuterà se procedere all'effettuazione di progressioni tra Aree sulla base della normativa che sarà vigente al momento della predisposizione del Piano successiva alla presente. 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

La formazione rappresenta un investimento strategico per affrontare le sfide future e mantenere la competitività. Riveste infatti un ruolo cruciale non solo per lo sviluppo professionale, attraverso l'acquisizione di conoscenze tecniche e soft skills, ma anche per la crescita personale, rafforzando l'autostima e stimolando creatività e capacità di adattamento al cambiamento e all'innovazione.

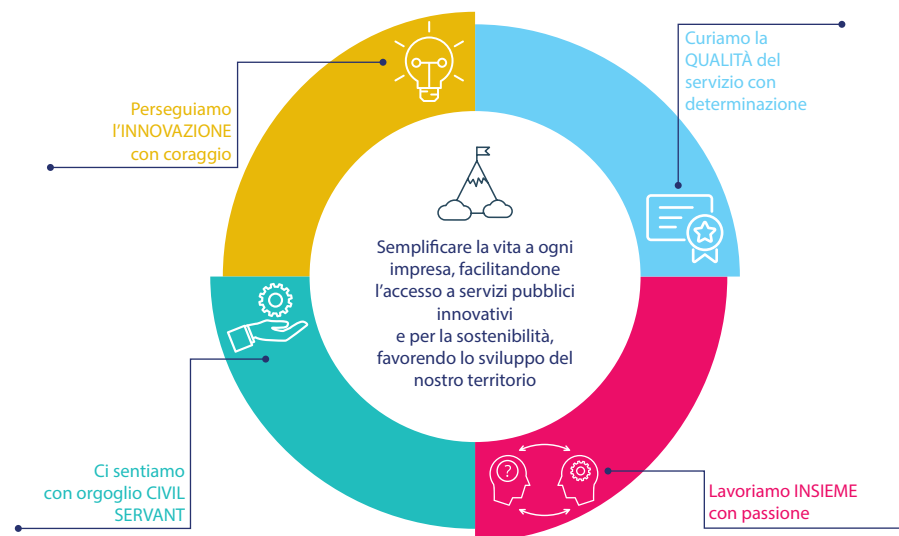
Nel 2025 nell'ambito dei progetti messi in atto a supporto della digital transformation sono stati realizzati degli incontri interni di presentazione delle linee guida per l'utilizzo dei nuovi strumenti di intelligenza artificiale. Successivamente è stato erogato un webinar, in collaborazione con Infocamere, sulle differenze tra le Intelligenze Artificiali Generative e, in particolare, sull'utilizzo di Gemini e Notebook LM, gli strumenti Google per migliorare produttività, efficienza e gestione delle informazioni nel lavoro quotidiano. Si è inoltre concluso nel 2025 il corso di II livello sulla Cybersecurity ed è stato avviato il percorso di III livello in modalità e-learning, accompagnato da una campagna di simulazioni di phishing periodiche, al fine di accrescere le competenze digitali legate alla sicurezza informatica.

Anche nei prossimi anni proseguirà l'impegno formativo sulle tematiche legate alla transizione digitale. Si prevedono infatti interventi di carattere più operativo sull'applicazione degli strumenti di AI, corsi di aggiornamento sul contesto normativo nazionale (AI ACT) e sulla sicurezza informatica e un percorso formativo sulla valorizzazione dei dati, con un focus sugli strumenti di data analysis come Power BI.

Nel corso del 2025 sono state realizzate diverse iniziative volte a favorire la crescita personale e l'engagement dei dipen-

denti, tra cui il progetto formativo dedicato alle strategie di self empowerment. Il percorso ha rappresentato un'importante occasione per rafforzare le competenze trasversali e consolidare una cultura del benessere all'interno dell'organizzazione. È stato inoltre previsto un piano di onboarding strutturato per i nuovi assunti, accompagnato da un percorso di mentoring per favorire l'accoglienza e l'integrazione dei nuovi colleghi all'interno dell'Ente. Nei prossimi anni si prevede di investire ulteriormente sulle leve motivazionali dei giovani attraverso la prosecuzione dei percorsi di mentoring e l'attivazione di un nuovo percorso di reverse mentoring.

È stata infine organizzata un'iniziativa di formazione focalizzata sul valore pubblico e sulle logiche di service management in collaborazione con SDA Bocconi. Sono stati previsti tre percorsi distinti, rispettivamente rivolti a dirigenti e responsabili, collaboratori dell'UO Back End e qualità dati e collaboratori



delle UO Front End Milano e Front End Monza Lodi e flussi automatizzati. Il terzo percorso verrà realizzato nel 2026.

Il corso rivolto a dirigenti e responsabili ha avuto l'obiettivo di condividere con i partecipanti logiche, tecniche e strumenti per promuovere una gestione efficiente ed efficace dei servizi, tenendo conto del contesto specifico in cui questi sono erogati e cercando anche di valorizzare gli spazi di co-produzione con gli utenti. Nei percorsi dedicati ai collaboratori si è cercato di rafforzare la motivazione dei colleghi coinvolti e di guidarli nel riconoscimento del posizionamento strategico e del valore pubblico generato dal proprio lavoro, attraverso l'applicazione degli strumenti di service management per la riprogettazione dei servizi.

Diverse sono state anche le attività formative finalizzate al rafforzamento delle soft skills.

In particolare, è stato realizzato un progetto pilota dedicato al potenziamento delle competenze trasversali tramite l'utilizzo delle nuove tecnologie legate alla realtà virtuale: grazie all'utilizzo dei visori i partecipanti hanno potuto sperimentare un'esperienza formativa innovativa e coinvolgente per riflettere sui propri comportamenti e migliorare le proprie capacità relazionali. Dopo questa prima sperimentazione, che ha visto il coinvolgimento di 15 colleghi, si prevede di ampliare il percorso nei prossimi anni ad un ampio gruppo di collaboratori.

A livello manageriale si è concluso il percorso formativo rivolto ai dirigenti del Sistema camerale sulla gestione del conflitto in collaborazione con Camera Arbitrale, ed è stata realizzata la prima sessione per i responsabili. Nel 2026 verrà programmata una seconda sessione e si estenderà la formazione ai collaboratori, inizialmente con un taglio seminariale. Si prevede di completare il percorso nell'anno successivo con degli incontri

di carattere più operativo con esercitazioni e simulazioni che vedano il coinvolgimento attivo dei partecipanti.

Parallelamente, nel 2026, verrà realizzato un percorso di formazione per il personale del Sistema camerale, finalizzato a sviluppare una cultura dell'errore come capacità attiva di riconoscere, analizzare e valorizzare gli errori nei processi lavorativi. Sulla base delle riflessioni e degli spunti che emergeranno, si valuterà la progettazione di ulteriori interventi formativi più mirati.

Anche nel 2025, per rafforzare le relazioni e promuovere la condivisione dei nostri valori, sono state organizzate due iniziative di team building all'aperto: una dedicata ai dirigenti del Sistema camerale e l'altra rivolta a tutto il personale del nostro Ente. Queste attività hanno offerto ai partecipanti l'opportunità di conoscersi meglio e rafforzare lo spirito di squadra.

Nell'ambito delle strategie di comunicazione interna è proseguito il ciclo di incontri "Civil servant? It's a yes!", rivolto a tutto il personale dell'Ente. Tale percorso proseguirà anche nel prossimo triennio, con l'obiettivo di creare una base di conoscenze condivisa su temi trasversali di interesse comune e su progetti strategici.

Sono infine proseguite le attività di formazione linguistica e di aggiornamento su tematiche tecnico-specialistiche, tra cui appalti, gestione del personale e attività del Registro delle imprese. Nei prossimi anni, oltre alla continuità di queste iniziative, è prevista l'implementazione di una piattaforma didattica che consenta di erogare corsi in modalità asincrona, monitorare lo svolgimento delle attività formative e verificare l'acquisizione delle competenze.

## FORMAZIONE 2026

INTERVENTO FORMATIVO	AMBITO DI COMPETENZA	RIFERIMENTO	DESTINATARI	MODALITA' DI EROGAZIONE	STIMA N. ORE PRO-CAPITE	RISORSE ATTIVABILI	TEMPI DI EROGAZIONE
Formazione base sull'utilizzo di Power BI	Transizione digitale	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	personale interessato - 15 persone circa	webinar	4	corso autoprodotta	II semestre
Formazione sulla valorizzazione dei dati	Transizione digitale	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	tutto il personale - 366 persone	webinar	2	corso autoprodotta	II semestre
Formazione sulla Cybersecurity	Transizione digitale	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	tutto il personale - 366 persone	e-learning e webinar	8	corso autoprodotta	I semestre
Formazione sull'utilizzo degli strumenti di Intelligenza artificiale	Transizione digitale	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	tutto il personale - 366 persone	e-learning e webinar	5	Syllabus e corso autoprodotta	I e II semestre
Formazione sulla creazione di documenti digitali accessibili	Transizione digitale	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	personale che pubblica sul sito dell'Ente o sulla intranet - 20 persone circa	webinar o e-learning	3	corso autoprodotta	II semestre
Formazione su comunicazione sul web e utilizzo dell'AI	Transizione digitale	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	personale UO URP e personale che pubblica sul sito dell'Ente - 20 persone circa	webinar	4	corso autoprodotta	II semestre
Formazione interna sulla gestione del customer service	Transizione digitale	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	personale che svolge attività di customer service - 20 persone circa	webinar	3	corso autoprodotta	I semestre
Potenziamento delle soft skills tramite esperienze immersive in realtà virtuale	Soft skills	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	collaboratori - 15 persone	in presenza	5	corso autoprodotta	I semestre
Gestione dei conflitti	Soft skills	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	responsabili e collaboratori - 60 persone circa (11 responsabili e circa 50 collaboratori)	in presenza e webinar	8 ore responsabili 3 ore collaboratori	corso autoprodotta	I e II semestre
Formazione sull'errore	Soft skills	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	responsabili e collaboratori - 90 persone circa	webinar	2 ore	corso autoprodotta	I semestre
Percorso Talenti	Soft skills	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	responsabili e collaboratori - 20 persone circa	in presenza e webinar	60	corso autoprodotta	I e II semestre

FORMAZIONE 2026							
INTERVENTO FORMATIVO	AMBITO DI COMPETENZA	RIFERIMENTO	DESTINATARI	MODALITA' DI EROGAZIONE	STIMA N. ORE PRO-CAPITE	RISORSE ATTIVABILI	TEMPI DI EROGAZIONE
Formazione manageriale	Soft skills	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	dirigenti e Segretario generale - 7 persone	in presenza	48	corso autoprodotta	I e II semestre
Formazione Reverse mentoring	Soft skills	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	collaboratori - 40 persone circa	in presenza o webinar	12	corso autoprodotta	I semestre
Project management	Soft skills	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	responsabili e collaboratori - 15 persone circa	in presenza	24	corso autoprodotta	I semestre
Formazione sulla creazione di un progetto di sviluppo ICT	Transizione digitale	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2027	responsabili - circa 50 persone	webinar	24	corso autoprodotta	I e II semestre
Service management e valore pubblico	Transizione amministrativa	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	collaboratori UO Front End RI	in presenza	10	corso autoprodotta	I semestre
Masterclass su Gedoc	Transizione digitale	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2027	"I modulo: personale con ruoli GeDoc di Responsabile Ufficio, Operatore Generico e Firmatario Procedimento - 300 persone circa II modulo: Responsabile Protocollo e Protocollatori - 4 persone"	webinar	12	corso autoprodotta	I semestre
Percorso formativo di aggiornamento per RUP e referenti acquisti	Transizione amministrativa	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	RUP e referenti acquisti - 30 persone circa	webinar	8	corso autoprodotta	I e II semestre
Laboratorio sul corretto smaltimento dei rifiuti tessili	Transizione ecologica	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	gruppo ristretto di responsabili e collaboratori - 120 persone circa in totale	in presenza e/o webinar	2	corso autoprodotta	I semestre
Linee guida per l'adozione di sistemi di IA Camera e definizione di requisiti dei fornitori	Transizione digitale, principi e valori	No, solo per il personale interessato	tutto il personale - 366 persone	webinar	1	corso autoprodotta	I semestre
Aggiornamento su whistleblowing e codice di comportamento	Principi e valori	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	tutto il personale - 366 persone	webinar	1	corso autoprodotta	I semestre

SEZIONE 3	FORMAZIONE 2026							
	INTERVENTO FORMATIVO	AMBITO DI COMPETENZA	RIFERIMENTO	DESTINATARI	MODALITA' DI EROGAZIONE	STIMA N. ORE PRO-CAPITE	RISORSE ATTIVABILI	TEMPI DI EROGAZIONE
	Formazione su software Advisory 360 per la gestione del registro REGI	Transizione amministrativa	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	un gruppo ristretto di responsabili e collaboratori - 100 persone circa in totale	webinar	3	corso autoprodotta	I semestre
	Corso sulla sicurezza per nuovi assunti (parte generale e specifica)	Principi e valori	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	collaboratori - 16 persone circa	e-learning	8	corso autoprodotta	I semestre
	Corso aggiornamento lavoratori (parte generale e specifica)	Principi e valori	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	collaboratori - 21 persone	e-learning	6	corso autoprodotta	I semestre
	Corso di aggiornamento per preposti	Principi e valori	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	responsabili - 50 persone circa	webinar	6	corso autoprodotta	I semestre
	Corso completo per preposti	Principi e valori	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2026	responsabili - 2 persone circa	webinar	8	corso autoprodotta	I semestre
	Corso di aggiornamento antincendio basso rischio	Principi e valori	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	responsabili e collaboratori - 4 persone	in presenza	5	corso autoprodotta	I semestre
	Corso di aggiornamento primo soccorso	Principi e valori	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	responsabili e collaboratori - 4 persone	in presenza	4	corso autoprodotta	I semestre
	Corso completo ASPP	Principi e valori	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	responsabile - 1 persona	webinar	76	corso autoprodotta	I semestre
	Corso di aggiornamento RLS	Principi e valori	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	responsabili e collaboratori - 3 persone	webinar	8	corso autoprodotta	II semestre
	Corso di inglese per personale front office	Transizione amministrativa	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2026	responsabili e collaboratori - 10 persone circa	webinar	20	corso autoprodotta	I e II semestre
	Incontri di formazione interna su tematiche di interesse trasversale (ciclo "Civil servant")	Transizione digitale, transizione amministrativa, principi e valori	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	tutto il personale - 366 persone	webinar	8	corso autoprodotta	I e II semestre
	Formazione tecnica	Transizione amministrativa	sì - direttiva funzione pubblica 14.01.2025	tutto il personale - 366 persone	webinar o e-learning	da definire	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.

\* \* \*

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 riesame delle misure anticorruzione e tra-

sparenza 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 di alimentare in autonomia appositi campi per una prima autovalutazione. L'applicativo consente al RPCT, in riferimento a tutti i processi mappati, di valutare annualmente l'idoneità delle singole misure specifiche di trattamento del rischio e di verificare il loro stato di attuazione e le eventuali cause ostative all'implementazione, secondo un modello di collaborazione diffusa con i responsabili e i dirigenti.

Il monitoraggio è strutturato secondo le indicazioni ANAC e di uno schema elaborato dal sistema camerale, sotto il coordinamento di Unioncamere. La verifica avviene semestralmente e riguarda sia le misure generali sia quelle specifiche, mediante l'utilizzo di indicatori e target.

Nell'ottica di un ulteriore affinamento del sistema anticorruzione, sulla base degli esiti dei monitoraggi precedenti, nel 2026 sono stati realizzati una riqualificazione e un aggiornamento del Catalogo Misure Anticorruzione.

#### 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 un numero variabile di anno in anno di misure generali e obbligatorie (12 per l'anno 2025), 8 tipologie di misure specifiche, queste ultime declinate per singolo processo, la gestione del rischio, nonché gli eventuali procedimenti penali e disciplinari e le segnalazioni Whistleblowing intercorsi. Le risultanze del monitoraggio 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.

Rinviando alla Relazione RPCT 2025 che rendiconta più puntualmente l'attuazione delle misure, si evidenzia che delle 19 misure generali pianificate per il 2025, 18 sono state adottate, ovvero il 95%. Nel dettaglio, avendo come riferimento le categorie definite dall'Anac, risulta quanto segue: Codice di comportamento 1, Inconferibilità e incompatibilità 1, Tutela del whistleblower 2, Formazione 2, Rapporti con gli stakeholder 2, Trasparenza 2 e Misure ulteriori 8.

Con riferimento alle misure specifiche, nel 2025 ne erano state pianificate 156, di cui attuate 148, con una percentuale passata dal 91% del 2024 al 95% del 2025, a conferma di un'evoluzione nella gestione del rischio corruzione.

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. 8 bis 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 dall'UO Compliance e controllo qualità, 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 svolto è riferito alla completezza dei contenuti e al rispetto dei tempi di rimozione degli stessi, come previsto dallo stesso D.lgs 33/2013. Il monitoraggio sotto il profilo della tempestività, invece, è stato finora funzionale principalmente a rendere un supporto agli OIV in occasione dell'attestazione sugli obblighi di pubblicazione.

Come si è avuto modo di riferire nel paragrafo dedicato alla trasparenza del presente PIAO, nel 2026 partirà l'automatizzazione della verifica del rispetto delle scadenze di pubblicazione attraverso un sistema di alert destinati ai responsabili delle singole pubblicazioni.

Il software, inoltre, mette a disposizione un cruscotto attraverso cui il RPCT può avere diretto accesso alle scadenze normative, alle statistiche sulle pubblicazioni, con un dettaglio sul numero di pubblicazioni inserite, in modo da facilitare la funzione di vigilanza.

### 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). Le Attestazioni OIV 2025 sono state regolarmente pubblicate nei termini previsti.

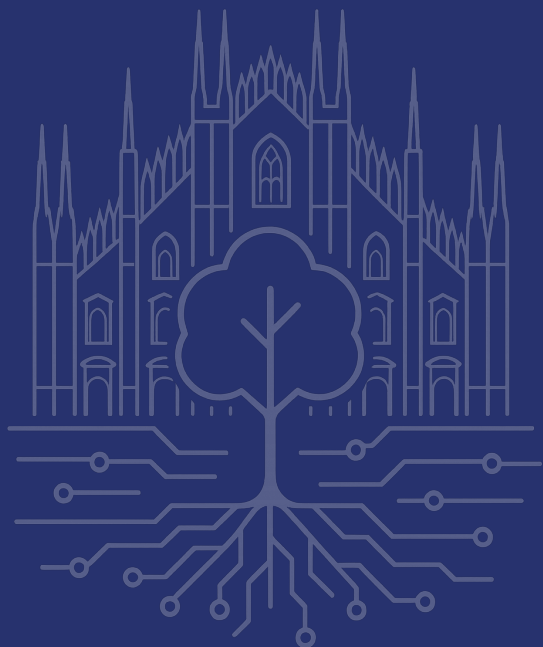
Monitoraggio accesso agli atti, dati e informazioni detenute dalla Camera di commercio

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 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 2026 - 2028**

gennaio 2026

per approfondimenti

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