

P.I.A.O. - Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026-2028



CAMERA DI COMMERCIO
ALESSANDRIA-ASTI

30 gennaio 2026



SOMMARIO

Premessa	2
1. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE	3
1.1 – Mission e perimetro delle attività svolte.....	4
1.2 – Governance e struttura organizzativa	5
1.3 – Le risorse economiche disponibili	9
2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	13
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	26
2.1 – Valore pubblico: gli obiettivi strategici.....	26
2.2 – Performance operativa.....	27
2.3 – Performance individuale.....	27
2.4 – Accessibilità, digitalizzazione, semplificazione	28
2.5 – Rischi corruttivi e trasparenza	30
3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	44
3.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa.....	44
3.2 – Organizzazione del lavoro agile	45
3.3 – Piano triennale dei fabbisogni del personale	47
3.4 – Azioni positive.....	60
4. MONITORAGGIO	64
<i>Allegati</i>	
– <i>Allegato 1 - Obiettivi di Performance</i>	
– <i>Allegato 2 - Schede di rischio</i>	
– <i>Allegato 3 - Elenco degli obblighi di pubblicazione</i>	
– <i>Allegato 4 - Mappa dei processi delle Camere di commercio</i>	

Premessa

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) rappresenta per la Pubblica Amministrazione uno strumento unitario di programmazione e governance, introdotto con l'obiettivo di semplificare e razionalizzare gli adempimenti a carico degli enti, favorendo al contempo una visione integrata delle politiche di sviluppo organizzativo.

Previsto dall'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, il PIAO riunisce in un unico documento diversi strumenti di pianificazione precedentemente distinti, tra cui il Piano della performance, il Piano dei fabbisogni di personale, le politiche di pari opportunità, il lavoro agile e le misure di prevenzione della corruzione, superando la frammentazione che ha caratterizzato nel tempo i processi programmatori.

In tale cornice, il PIAO si configura come il riferimento principale per l'individuazione degli obiettivi strategici e operativi dell'Ente, garantendo coerenza tra indirizzi politici, assetto organizzativo e utilizzo delle risorse disponibili. Per il periodo di riferimento, la pianificazione degli obiettivi continua a collocarsi all'interno del Piano Strategico 2020–2025, nelle more della definizione delle nuove linee strategiche che saranno approvate dal Consiglio camerale di recente insediamento.

Il documento trae inoltre ispirazione dalla Relazione Previsionale e Programmatica 2026 approvata il 31 ottobre 2025, che delinea i programmi

e le attività da realizzare nell'anno di riferimento in relazione alle caratteristiche del contesto economico locale e al sistema delle relazioni con i soggetti pubblici e privati operanti sul territorio.

In attesa del nuovo Programma pluriennale di mandato, l'Ente ha ritenuto necessario adottare strumenti di programmazione capaci di garantire continuità, stabilità e operatività nel periodo transitorio.

In questo senso, il presente PIAO si colloca come documento di raccordo e di passaggio del testimone, finalizzato a mantenere una direzione chiara e stabile dell'azione amministrativa fino alla definizione del nuovo ciclo di programmazione, assicurando la prosecuzione delle attività strategiche già avviate e creando le condizioni per il lavoro dei futuri organi di governo.

La redazione del PIAO ha comportato, inoltre, una riflessione sulle potenzialità e sui limiti organizzativi dell'Ente, con l'obiettivo di individuare ambiti di miglioramento nella qualità dei servizi e dei prodotti offerti.

Il Piano si configura pertanto come uno strumento dinamico di lettura e di accompagnamento del cambiamento in atto, orientato alla generazione di valore pubblico e al rafforzamento del contributo dell'Ente al benessere complessivo di cittadini e imprese.

IL PRESIDENTE

Gian Paolo Coscia

1. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE

La legge 580/1993 “Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura” prevede all’art. 1 che *“Le camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura ... sono enti pubblici dotati di autonomia funzionale”*.

La Camera di Commercio di Alessandria-Asti è quindi una Pubblica Amministrazione facente parte del comparto Funzioni Locali, dotata di autonomia funzionale, statutaria, organizzativa e finanziaria, che associa le imprese delle province di Alessandria e di Asti, per tutelarne gli interessi collettivi e prestare loro servizi ad alto valore aggiunto. La Camera opera quale istituzione *“di sintesi”* delle istanze provenienti dal mondo dell’imprenditoria, del lavoro, dei consumatori e delle libere professioni, nel rispetto della normativa europea, nazionale e regionale, al fine di perseguirne il bene comune.

La presenza fisica della Camera sul territorio si articola nelle seguenti sedi:

- ✓ *sede legale*: Via Vochieri 58 – Alessandria
- ✓ *sede territoriale*: Piazza Medici 8 – Asti.

L’Ente camerale è proprietario anche di un immobile, Palazzo Monferrato, sito in Via San Lorenzo 21 – Alessandria, destinato ad attività museali, espositive, ecc.



ALESSANDRIA (SEDE LEGALE) - VIA VOCHIERI, 58 - 15121



ASTI (SEDE TERRITORIALE) - PIAZZA MEDICI, 8 - 14100 ASTI

1.1 – Mission e perimetro delle attività svolte

La Camera di Commercio di Alessandria-Asti, come in precedenza evidenziato, è un ente di diritto pubblico, dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale provinciale, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'art. 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e dei consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale.

La riforma introdotta dal D.lgs. 219/2016 ha ridefinito il perimetro di azione delle Camere di commercio, conferendo alle stesse compiti più ampi e complessi a supporto del sistema delle imprese riconducibili ai seguenti temi:

SEMPLIFICAZIONE E TRASPARENZA



Gestione del Registro Imprese, albi ed elenchi

Gestione SUAP e fascicolo elettronico

SVILUPPO DI IMPRESA E QUALIFICAZIONE AZIENDALE DEI PRODOTTI




Iniziativa a sostegno dello sviluppo d'impresa

Qualificazione di imprese, filiere e produzioni

Tutela della legalità e contrasto alla criminalità

Osservatori economici e rilevazioni statistiche

TUTELA E REGOLAZIONE



Tutela della proprietà industriale

Tutela della fede pubblica e del consumatore e della regolazione del mercato

Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti

Sanzioni amministrative

Metrologia legale


Registro nazionale protesti

Composizione controversie e situazioni di crisi

Rilevazioni prezzi / tariffe

Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e Organismi di controllo

TURISMO E CULTURA



Iniziativa a sostegno del settore turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali

DIGITALIZZAZIONE



Gestione Punti Impresa Digitale

Servizi connessi all'Agenda Digitale


INTERNAZIONALIZZAZIONE



Informazione, formazione, assistenza all'export


Servizi certificativi per l'export

ORIENTAMENTO AL MONDO DEL LAVORO E ALLA NUOVA IMPRENDITORIALITA'




Servizi per l'accesso al mondo del lavoro

Orientamento alla creazione d'impresa



Certificazione competenze

AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE



Iniziativa a sostegno dello sviluppo sostenibile

Tenuta albo gestori ambientali

Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale

1.2 – Governance e struttura organizzativa

GLI ORGANI

Ai sensi della L. 580/1993 e s.m.i., gli organi della Camera di commercio sono:

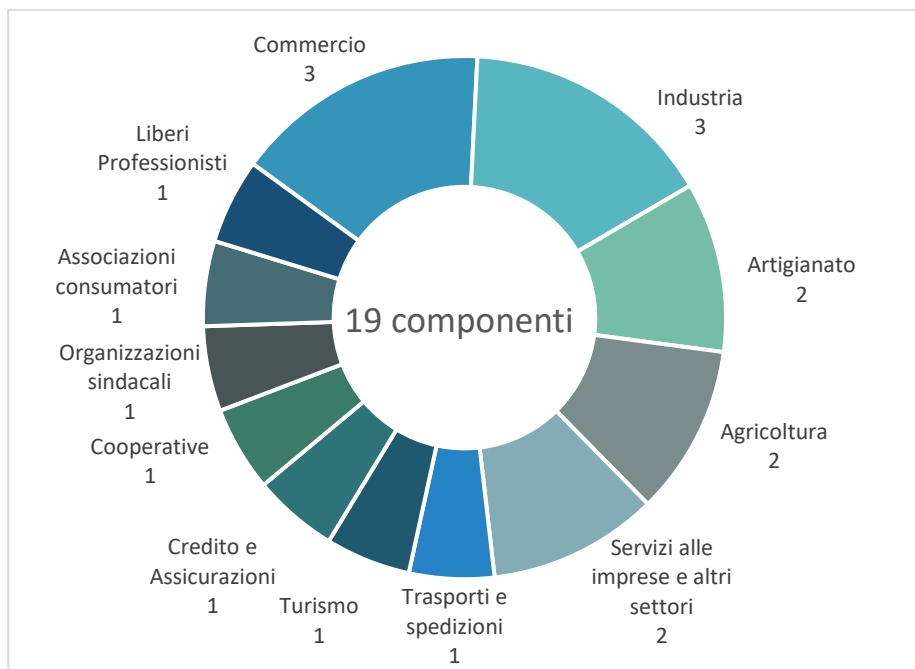
- il **Consiglio**, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori, ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori e ad uno in rappresentanza degli Ordini professionali;
- la **Giunta**, organo esecutivo dell'Ente, composta dal Presidente e da 5 membri eletti dal Consiglio camerale;
- il **Presidente**, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della CCIAA (ruolo oggi ricoperto da Gian Paolo Coscia);
- il **Collegio dei Revisori dei Conti**, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del bilancio alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L'Ente si avvale, inoltre, dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (**OIV**), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del Ciclo della performance.

Con Decreto del Presidente della Giunta Regionale del 09/12/2025 sono stati nominati i componenti del Consiglio camerale per il quinquennio 2025-2030. Il Consiglio si è insediato il 22 dicembre 2025 e la Giunta camerale è stata eletta in data 15 gennaio 2026.

Di seguito si riporta l'attuale composizione del Consiglio camerale (l'asterisco indica che il Consigliere è anche componente di Giunta):

Settore	N. seggi	Nominativo componente
Agricoltura	2	Gian Paolo COSCIA - Presidente
		Monica MONTICONE (*)
Industria	3	Valentina BIANCHI
		Erminio Renato GORIA (*)
		Maurizio MIGLIETTA
Artigianato	2	Adelio Giorgio FERRARI (*)
		Stefania GAGLIANO
Commercio	3	Claudio BRUNO
		Edoardo CEI
		Alice PEDRAZZI (*)
Trasporti e spedizioni	1	Maurizio CAREDIO
Turismo	1	Piero AMARANTE
Credito e Assicurazioni	1	Pier Franco MARRANDINO
Cooperative	1	Maurizio SERPENTINO (*)
Servizi alle imprese e altri settori	2	Mauro GANDOLFO
		Carlo VOLPI
Organizzazioni sindacali	1	Mirko OLIARO
Associazioni consumatori	1	Bruno PASERO
Liberi Professionisti	1	Marco COLOMBO



IL CONTESTO ORGANIZZATIVO

Con disposizione dirigenziale n. 83/2023 è stata adottata l'attuale struttura organizzativa dell'Ente (decorrenza 24 luglio 2023) che rimarrà in vigore fino ad una prossima revisione dell'organigramma da adottarsi nel corso del 2026 in conseguenza della definizione della nuova macro-struttura.

La struttura prevede al vertice il Segretario Generale (unico dirigente in servizio) ed è ripartita in Settori e Uffici, alcuni dei quali in staff al Segretario generale.

Al momento la struttura organizzativa prevede una sola Area, presieduta dal Segretario generale (l'Area dirigenziale risulta attualmente vacante, nelle

more dell'attivazione delle procedure di copertura).

Il Segretario generale provvede ad attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell'Ente. A tale fine egli sovrintende alla gestione complessiva dell'Ente, perseguendo livelli ottimali di efficacia e di efficienza e garantendo il rispetto delle norme e l'unitarietà e il coordinamento dell'azione amministrativa.

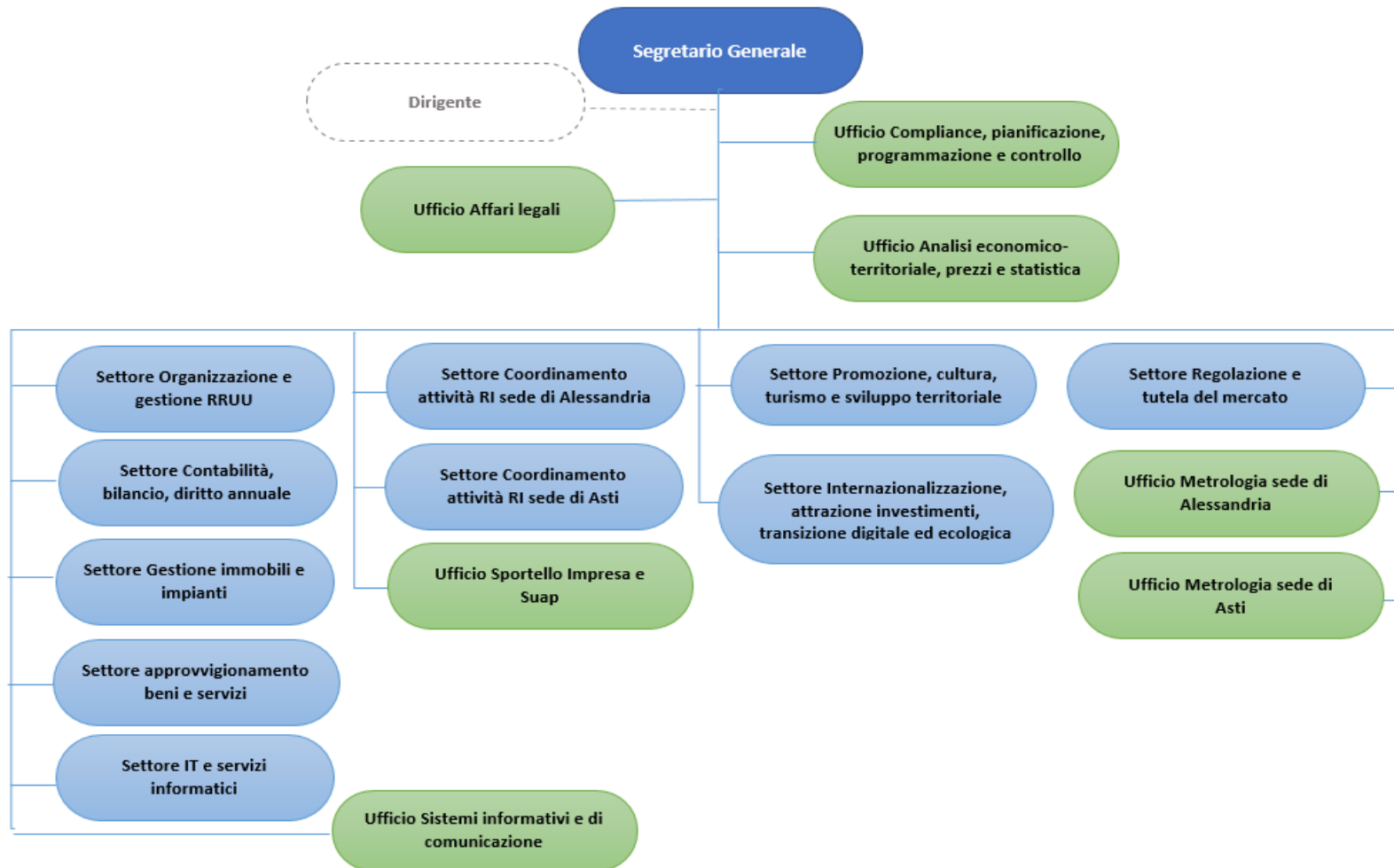
Il Segretario generale svolge ogni altra attività necessaria a coadiuvare il processo decisionale degli organi di governo e ad assicurare la trasparenza dell'attività amministrativa, partecipando alle riunioni del Consiglio e della Giunta, senza diritto di voto, fornendo pareri e consulenze, elaborando deduzioni sui rilievi formulati dagli organi di vigilanza, nonché svolgendo ogni altra attività richiesta dallo statuto e dalle normative vigenti.

Il Segretario generale svolge anche la funzione di Conservatore del Registro delle Imprese oltre che di RPCT.

I **Settori** rappresentano le strutture organizzative poste a governo delle macrofunzioni dell'Ente. Sono riferimento per la pianificazione operativa degli interventi, livello di coordinamento delle attività di competenza nonché di controllo dell'efficacia delle varie attività. A capo di ciascun settore è previsto un Funzionario EQ.

Gli **Uffici** gestiscono gli interventi in specifici ambiti e garantiscono l'espletamento delle attività di erogazione dei servizi camerali di competenza. A capo di ciascun ufficio è previsto un Funzionario.

La struttura risulta così articolata:



LE RISORSE UMANE

Al 31 dicembre 2025, al netto delle cessazioni e incluso il personale assunto in corso d'anno, risultano in servizio n. 64 dipendenti compreso il Segretario Generale, di cui part time:

- Area Istruttori: 1 unità al 30%, 1 unità al 50%, 1 unità al 51%, 2 unità al 60%, 1 unità al 75%, 1 unità al 76,39%, 2 unità all'80% e 1 unità all'83,33%;
- Area Funzionari ed Elevate Qualificazioni: 1 unità all'83,33%.

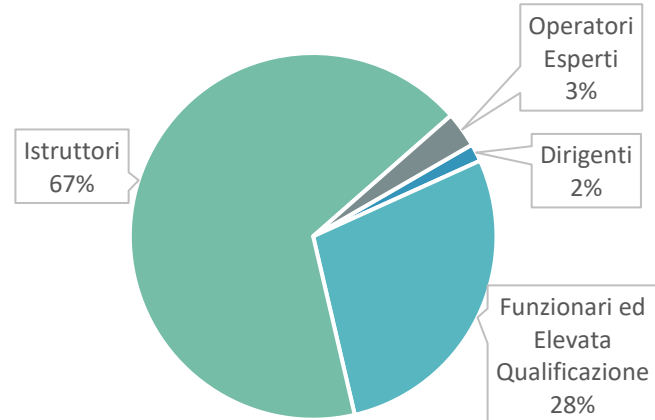
Dipendenti per categoria

Area	Dotazione organica DM 16.2.2018	Dipendenti in servizio	Fte
Dirigenti	2	1	1
Funzionari ed Elevata Qualificazione	25	18	17,83
Istruttori	57	43	38,84
Operatori Esperti	7	2	2
Totale	91	64	59,67

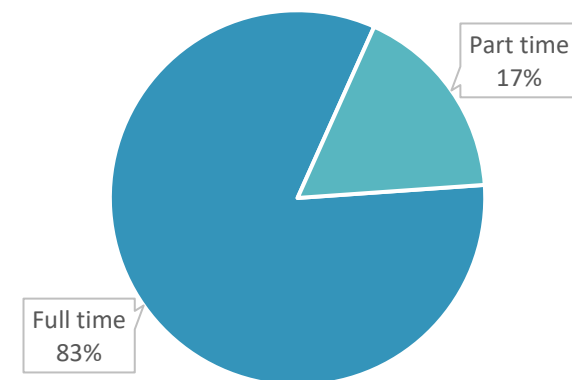
Dipendenti in servizio triennio 2023-2025

Area	2023	2024	2025
Dirigenti	1	1	1
Funzionari ed Elevata Qualificazione	20	18	18
Istruttori	47	47	43
Operatori Esperti	3	2	2
Totale	71	68	64

Dipendenti in servizio al 31.12.2025



Dipendenti in servizio per tipologia contrattuale



Per un maggior dettaglio sulle risorse umane si rinvia al capitolo 3.

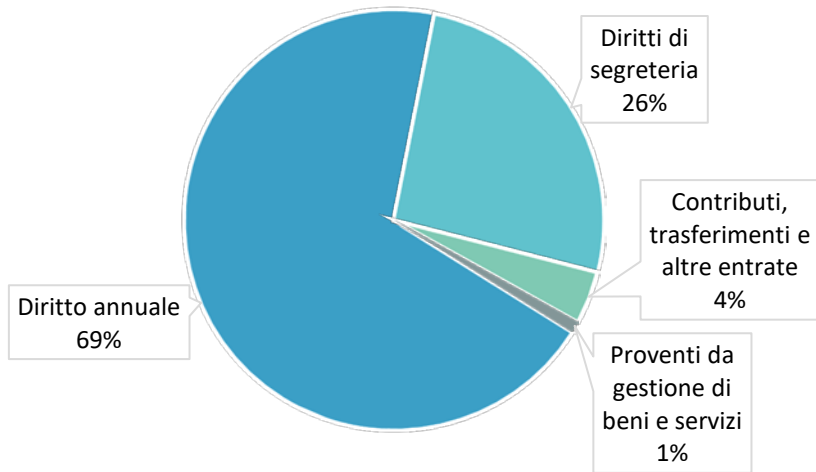
1.3 – Le risorse economiche disponibili

Le tabelle seguenti danno conto delle risorse economiche disponibili per il perseguimento degli obiettivi e per la realizzazione dei relativi interventi.

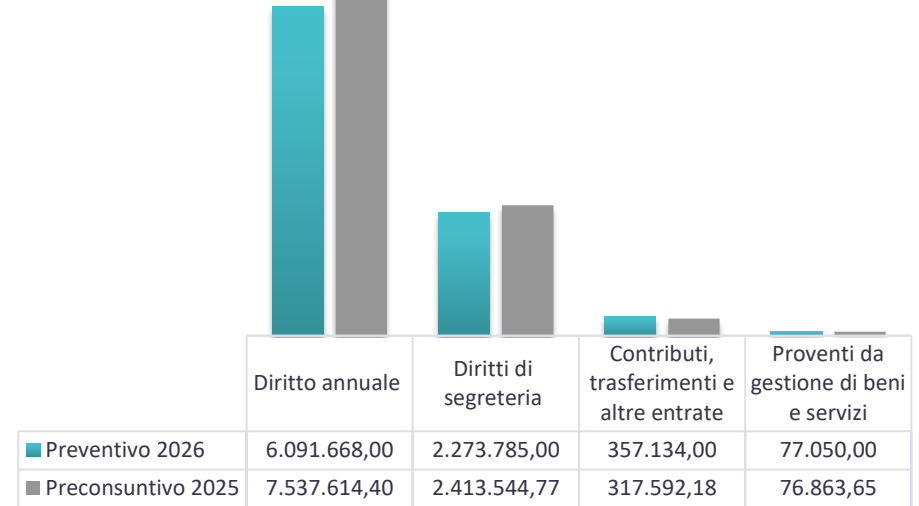
CONTO ECONOMICO		
	PRECONSUNTIVO AL 31.12.2025	PREVENTIVO ANNO 2026
PROVENTI		
Diritto Annuale	7.537.614	6.091.668
Diritti di Segreteria	2.413.545	2.273.785
Contributi trasferimenti e altre entrate	317.592	357.134
Proventi da gestione di servizi	76.864	77.050
Variazione delle rimanenze		
TOTALE PROVENTI CORRENTI	10.345.615	8.799.637
ONERI		
Personale	-3.342.912	-3.708.961
Funzionamento	-2.898.189	-2.974.293
Interventi economici	-2.140.238	-1.825.700
Ammortamenti e accantonamenti	-2.924.806	-2.457.779
TOTALE ONERI CORRENTI	-11.306.145	-10.966.733
RISULTATO DELLA GESTIONE		
Gestione Corrente	-960.530	-2.167.096
Gestione Finanziaria	501.974	5.100
Gestione Straordinaria	18.753	
AVANZO / DISAVANZO D'ESERCIZIO	-439.802	-2.161.996

STATO PATRIMONIALE	
	VALORI AL 31.12.2024
ATTIVO	
IMMOBILIZZAZIONI	20.422.005
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	7.923
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	12.484.215
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	7.929.867
ATTIVO CIRCOLANTE	26.352.243
<i>Rimanenze</i>	130.477
<i>Crediti di Funzionamento</i>	3.403.826
<i>Disponibilità liquide</i>	22.817.940
RATEI E RISCONTI ATTIVI	2.126
CONTI D'ORDINE	509.133
TOTALE GENERALE	47.285.507
PASSIVO	
PATRIMONIO NETTO	36.720.838
DEBITI DI FINANZIAMENTO	0
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	4.432.891
DEBITI DI FUNZIONAMENTO	3.723.623
FONDI PER RISCHI E ONERI	1.486.288
RATEI E RISCONTI PASSIVI	412.734
CONTI D'ORDINE	509.133
TOTALE GENERALE	47.285.507

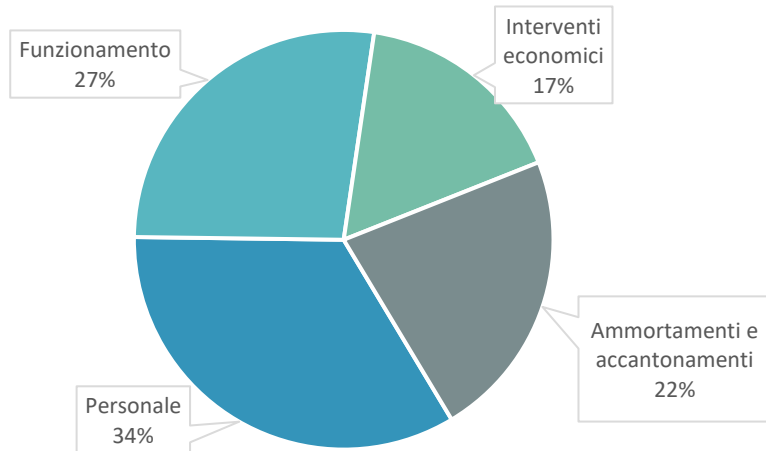
Proventi correnti preventivo 2026



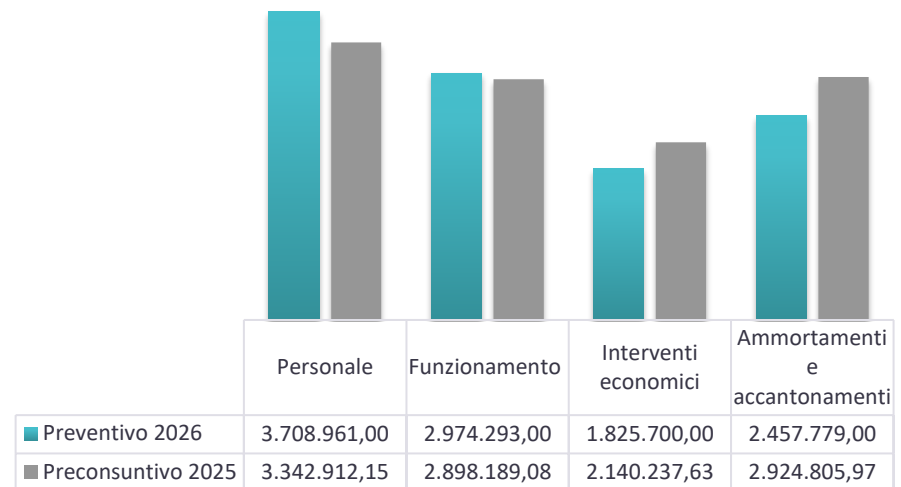
Dettaglio proventi correnti



Oneri correnti preventivo 2026



Dettaglio oneri correnti

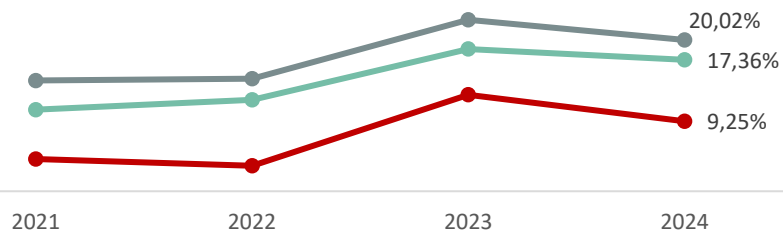


Oltre alle principali grandezze del Conto economico e dello Stato patrimoniale, di seguito vengono riportati i più significativi indicatori di bilancio (ratios) che consentono di valutare la sostenibilità economica, la solidità patrimoniale e la salute finanziaria dell'Ente.

- CCIAA Alessandria-Asti
- Media cluster dimensionale CCIAA medie
- Media nazionale

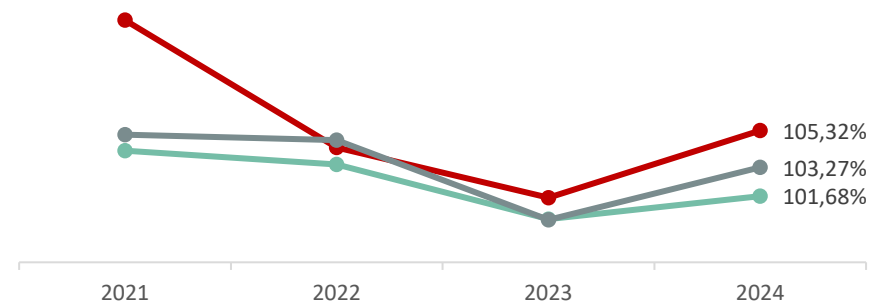
9,25% **Equilibrio strutturale**

Misura la capacità dell'Ente di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali



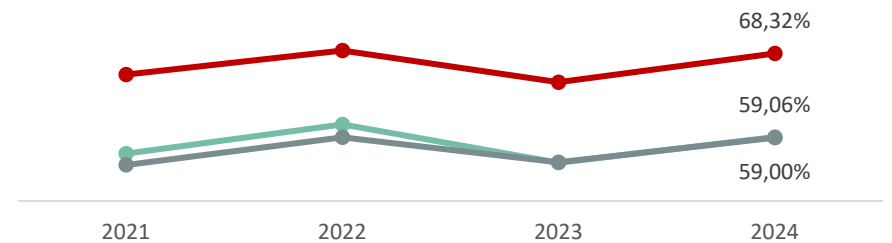
105,32% **Equilibrio economico della gestione corrente**

Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti



68,32% **Incidenza Diritto annuale su Proventi correnti**

Misura l'incidenza delle entrate da Diritto annuale sul totale dei Proventi correnti





Misura la capacità delle CCIAA di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio

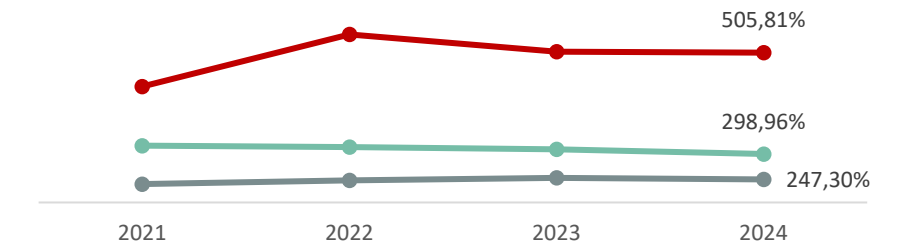
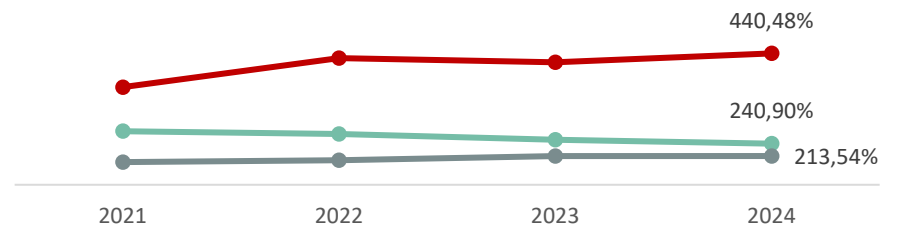
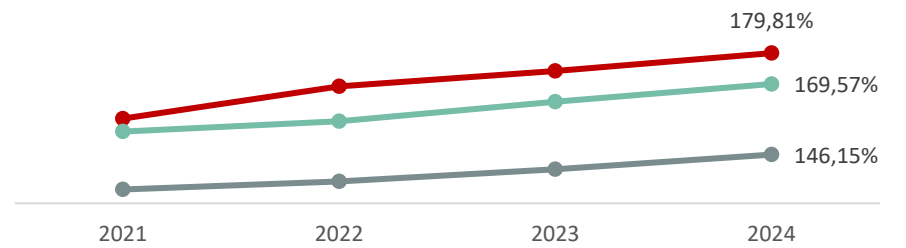


Misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate agli impegni di breve periodo



Misura la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve

- CCIAA Alessandria-Asti
- Media cluster dimensionale CCIAA medie
- Media nazionale



2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

L'analisi del contesto esterno è un momento cruciale per qualsiasi Pubblica Amministrazione che voglia pianificare efficacemente le proprie attività e definire la propria architettura organizzativa. Questo processo non si limita a orientare la programmazione interna ma ha un impatto significativo anche sull'ambiente socioeconomico, sul contesto territoriale e sulla struttura organizzativa specifica dell'Ente.

La seguente sezione del PIAO mira a fornire una visione complessiva del contesto operativo della Camera di Commercio di Alessandria-Asti, in piena coerenza con le informazioni già presenti nella Relazione Previsionale e Programmatica 2026.

L'obiettivo primario è delineare i vincoli e le opportunità derivanti dall'ambiente esterno.

Per tale ragione, si sono prese in esame le principali variabili socio-economiche, rilevanti per gli interessi e le attività dell'Ente camerale, nella convinzione che l'esame di dati strutturati inerenti il contesto operativo esterno permette di affinare la programmazione interna e di individuare le modalità e le caratteristiche di intervento più idonee. Si è inoltre deciso di arricchire la panoramica socio-economica generale con

approfondimenti tematici specifici, in particolare con l'analisi del profilo criminologico del territorio di riferimento (originariamente prevista nella sotto-sezione relativa ai "Rischi corruttivi e trasparenza").

IL CONTESTO ECONOMICO GENERALE¹

Adattarsi al cambiamento o restare in balia degli eventi in un mondo sempre più incerto.

Sono queste le strade che il mondo si trova davanti nel 2026, dopo un 2025 segnato da svolte geopolitiche di grande impatto e un inizio 2026 contraddistinto dalle questioni Venezuela e Groenlandia.

Un quadro previsivo quindi di elevata incertezza, riconducibile in particolare all'evoluzione delle politiche commerciali e dei conflitti in corso. La crescita potrebbe risentire dei timori sulle prospettive delle finanze pubbliche nell'area dell'euro e in altre economie avanzate. D'altra parte, un orientamento più espansivo della politica di bilancio a livello europeo, connesso in particolare con un significativo incremento delle spese per la difesa, potrebbe sostenere l'attività economica, incrementando ulteriormente l'occupazione ma incidendo su risorse e investimenti pubblici.

La situazione geopolitica maturata nel 2025 e negli anni precedenti

¹ Analisi conclusa il 19 gennaio 2026. Elaborazione Ufficio Analisi economico-territoriale Camera di commercio su Fonte Bankitalia, Bollettino Economico n. 4/2025 e 1/2026, e ISPI,

Dossier "Il mondo nel 2026".

evidenzia un quadro d'apertura d'anno che contiene elementi di criticità quali:

- tensioni militari e quindi economiche
- tensioni tecnologiche, che offrono opportunità ma creano anche un fenomeno che tende a cambiare lo stato delle cose per sostituirlo con un nuovo ordine, un nuovo assetto economico, non necessariamente migliore del precedente, almeno per un certo (e non ben definibile) periodo.

Sul piano sociale – elemento fondamentale per considerazioni di ordine economico – le diverse incertezze e criticità in campo incidono sull'economia (per fare alcuni esempi italiani: l'occupazione è aumentata, ma la precarietà del lavoro è ormai un elemento costitutivo del lavoro stesso; il risparmio si mantiene a buoni livelli, ma si tratta di un risparmio anziano; siamo di fronte al ben noto “inverno” demografico caratterizzato dalla combinazione di bassi tassi di natalità e innalzamento dell'età media, con pressioni dirette sulla tenuta del sistema socio-economico).

Il quadro attuale e previsivo: l'intelligenza artificiale

Il 2025 si era aperto con una novità che aveva colto di sorpresa tutto il mondo dell'intelligenza artificiale: a gennaio una sconosciuta azienda cinese, DeepSeek, aveva rilasciato un modello di ragionamento capace di competere con le soluzioni più avanzate sul mercato, ma con costi di sviluppo e consumi energetici molto più bassi. A dicembre DeepSeek ha

rilasciato una versione speciale che sfida i nuovi sistemi dei colossi USA. **Le due notizie di apertura e chiusura del 2025 tracciano una traiettoria alla quale assisteremo anche nel prossimo anno: lo sviluppo dell'IA accelera a velocità esponenziale e si concentra nella competizione tra pochi attori americani e cinesi**, mentre il resto del mondo resta spettatore.

Su un punto i due contendenti USA e Cina convergono in vista dei prossimi mesi: non farsi imbrigliare da regole troppo stringenti. Durante l'AI Action Summit di Parigi del febbraio 2025 gli appelli per standard armonizzati si sono scontrati con visioni inconciliabili: gli Stati Uniti più orientati a codici di condotta flessibili e a un ruolo centrale delle Big Tech, l'Unione Europea impegnata a difendere l'approccio più severo del suo AI Act e la Cina determinata a far valere le priorità governative su privacy e diritti individuali.

E per le aziende? Per le aziende più piccole, **comprese molte realtà europee**, le opzioni si ridurranno a limitare l'ambizione geografica operando in un solo mercato o a dipendere da infrastrutture e modelli forniti dai grandi operatori. **Il nuovo anno rischia così di intensificare uno sviluppo dell'IA a due velocità.** Da un lato i colossi in grado di gestire la complessità regolatoria e di trasformarla in vantaggio competitivo; dall'altro un tessuto di aziende che resta relegato in ruoli subordinati all'interno di ecosistemi dominati da pochi protagonisti.

L'economia globale continua a risentire delle tensioni commerciali internazionali

Gli accordi siglati dagli Stati Uniti con l'Unione europea e altri partner hanno avviato la definizione di un nuovo assetto delle relazioni commerciali. Il quadro è tuttavia in evoluzione e l'incertezza sulle politiche commerciali pesa ancora sulle prospettive dell'economia globale nel medio termine.

Nel secondo trimestre 2025 i dazi più alti hanno già contribuito a ridurre il commercio internazionale, come atteso dai principali osservatori. Gli effetti sull'economia statunitense sono stati finora limitati: il PIL è tornato a espandersi, seppure in un contesto di indebolimento del mercato del lavoro.

L'economia cinese continua a essere frenata dalla debolezza della domanda interna. **Secondo le previsioni del Fondo monetario internazionale, nella media del biennio 2025-2026 la crescita globale sarà leggermente inferiore a quella dello scorso anno, diminuzione che potrà essere intaccata dalle recenti intenzioni dell'UE di rispondere con dazi alle rivendicazioni USA sulla Groenlandia.**

La crescita del PIL dell'area è modesta

Nei mesi primaverili il PIL dell'area dell'euro ha nettamente decelerato; è venuta meno la straordinaria spinta della domanda statunitense che lo aveva sostenuto nel primo trimestre, connessa con l'anticipazione degli

acquisti in vista dell'entrata in vigore dei dazi. Sulla base delle stime Bankitalia, la crescita del prodotto è stata modesta anche nei mesi estivi.

Secondo le più recenti proiezioni degli esperti della Banca centrale europea, il PIL dell'area aumenterà di poco più dell'1 per cento all'anno nella media del triennio 2025-2027.

La BCE ha mantenuto invariati i tassi ufficiali

Nelle riunioni di luglio e di settembre il Consiglio direttivo della BCE ha lasciato invariati i tassi ufficiali. Tra maggio e agosto il costo del credito alle imprese è ulteriormente diminuito.

Nonostante tale flessione, la dinamica dei prestiti è rimasta moderata, risentendo della debolezza della domanda e delle tensioni commerciali.

L'economia italiana è tornata a crescere nei mesi estivi

Il PIL dell'Italia è sceso lievemente nel secondo trimestre, riflettendo il forte calo delle esportazioni, come in altri paesi dell'area.

Nel terzo trimestre l'economia italiana è tornata a espandersi, seppure in misura modesta, con associato un leggero aumento dei consumi, sospinti dal miglioramento della fiducia delle famiglie e dalla tenuta dei redditi da lavoro. L'attività è cresciuta nei servizi e nelle costruzioni, mentre è estata

debole nella manifattura. Proprio riguardo la manifattura, Bankitalia² sottolinea:

*Un'analisi econometrica **sull'interconnessione tra i comparti manifatturieri europei** mostra che gli shock originati nell'industria tedesca si trasmettono in misura significativa al resto dell'area: in Italia, in particolare, spiegherebbero quasi un terzo delle fluttuazioni non sistematiche della produzione manifatturiera su un orizzonte di sei mesi. Al contrario, risultano più attenuati in Germania gli effetti di shock originati nei settori industriali degli altri paesi europei.*

Questo significa che la recessione dell'industria tedesca continuerà a influenzare fortemente la nostra economia (e non solo) soprattutto dal punto di vista manifatturiero. Teniamo presente che la crisi dell'industria tedesca poggia su tre cause:

- rialzo dei costi dell'energia in Europa, che ha colpito in modo incisivo l'industria tedesca proprio perché è a forte consumo energetico (gas naturale)
- la forte apertura all'export della Germania³ ha fatto sì che il Paese abbia risentito più di altri della debolezza globale della domanda e della competizione dei produttori cinesi

² Bollettino Economico 1/2025.

³ Nei primi tre trimestri del 2024 le esportazioni di beni hanno rappresentato il 32 per cento del

- l'industria dell'area tedesca ha risentito della più recente debolezza del comparto automobilistico, che ha subito i contraccolpi sia di un diffuso calo della domanda – connesso anche con le incertezze normative (causate dalla stessa UE) nella fase di transizione verso la produzione di veicoli elettrici – sia della crescente concorrenza delle case automobilistiche cinesi. Tale settore rappresenta il 16 per cento della produzione manifatturiera in Germania, quasi il doppio del complesso dell'area dell'euro.

Le conseguenze di questa analisi portano a una conclusione non esaustiva ma da tenere presente: fino a quando la dipendenza energetica europea non diminuirà (considerando anche gli alti costi di importazione di gas dagli USA) e fino a quando le regolamentazioni europee saranno esse stesse un ostacolo all'espansione economica del continente, permarranno difficoltà di piena e stabile ripresa. La corsa al riarmo UE (e soprattutto tedesco) potrebbe migliorare la situazione dal punto di vista manifatturiero, ma peggiorarla riguardo le tensioni militari e quindi economiche.

L'occupazione si è stabilizzata

Nel secondo trimestre del 2025 il numero di occupati è rimasto pressoché invariato, a fronte di un leggero incremento delle ore lavorate pro capite.

PIL della Germania (25 per cento in Italia, 22 in Spagna, e 21 in Francia).

Il tasso di partecipazione è nuovamente salito fra i lavoratori più anziani, ma è diminuito tra i più giovani; quello di disoccupazione si conferma su valori bassi in tutte le classi anagrafiche. Si è attenuata la crescita delle retribuzioni contrattuali, che resta tuttavia al di sotto dell'inflazione. Nei mesi estivi l'occupazione si è mantenuta stabile e le retribuzioni hanno ancora rallentato.

L'inflazione resta contenuta

Nel terzo trimestre 2025 l'inflazione si è confermata poco al di sotto del 2 per cento: all'aumento molto debole dei prezzi dei beni non energetici si è contrapposto quello più robusto dei servizi. I prezzi dei beni alimentari hanno accelerato, a causa di fattori temporanei i cui effetti dovrebbero venire meno nei prossimi mesi.

La dinamica dei prestiti alle imprese è tornata positiva

L'andamento dei prestiti è tornato positivo nei servizi e si è attenuata la flessione nell'industria. Le indagini presso le banche segnalano che la domanda di finanziamenti delle imprese si è rafforzata, in un contesto caratterizzato dall'assenza di tensioni dal lato dell'offerta. Il credito alle famiglie ha accelerato.

IL CONTESTO ECONOMICO LOCALE

Le imprese⁴

Nel quadro delineato di costante incertezza, occorre continuare a lavorare per consolidare sempre più l'immagine e l'operato della Camera di Commercio quale istituzione, pilastro pubblico nell'economia locale, in rete con il sistema associativo, riferimento per tutte le imprese dei territori di Alessandria e Asti.

Il tessuto imprenditoriale delle province di Alessandria e Asti, al 30 settembre 2025, conta 60.825 aziende iscritte al registro imprese, di cui 38.846 in provincia di Alessandria e 21.979 in provincia di Asti. La tabella qui sotto illustra l'andamento numerico delle imprese negli ultimi anni:

Consistenza imprese per provincia periodo 2015-2025

Territorio	al 30 settembre 2015	al 30 settembre 2019	al 30 settembre 2025	variaz. 2025/2015	variaz. % 2025/2015
Alessandria	44.554	42.476	38.846	-5.708	-12,8
Asti	24.150	23.398	21.979	-2.171	-9
Totale AL-AT	68.704	65.874	60.825	-7.879	-11,5

I dati evidenziano un deciso calo nel tempo del numero di imprese. Le probabili cause sono molteplici e da ricondursi a una crescente competitività,

⁴ Dati StockView.

ai cambiamenti sociali, all'incertezza, alla pressione fiscale.

Riguardo le consistenze per **settori principali**, queste due tabelle mostrano più in dettaglio le imprese nel 2019 e nel 2025, mentre la tabella più sotto evidenzia percentualmente le variazioni intervenute: negatività diffusa con eccezione del settore costruzioni per Asti.

III-2019			
Principali settori	Alessandria	Asti	Totali
Agricoltura	7.693	6.103	13.796
Manifattura	4.229	2.040	6.269
Costruzioni	6.299	3.397	9.696
Commercio	7.962	4.016	13.955
Totali	42.476	23.398	65.874

III-2025			
Principali settori	Alessandria	Asti	Totali
Agricoltura	6.622	5.267	11.889
Manifattura	3.673	1.764	5.437
Costruzioni	5.815	3.529	9.344
Commercio	7.158	3.759	10.917
Totali	38.846	21.979	60.825

VARIAZIONI % 2025/2019			
Principali settori	Alessandria	Asti	Totali
Agricoltura	-13,9	-13,7	-13,8
Manifattura	-13,1	-13,5	-13,3
Costruzioni	-7,7	3,9	-3,6
Commercio	-10,1	-6,4	-21,8
Totali	-8,5	-6,1	-7,7

Circa le **imprese giovanili**: -25% su Alessandria e Asti nel periodo 2015-2025:

Consistenza imprese giovanili periodo 2015-2025					
Territorio	al 30 settembre 2015	al 30 settembre 2019	al 30 settembre 2025	variaz. 2025/2015	variaz.% 2025/2015
Alessandria	3.711	3.062	2.683	-1.028	-27,7
Asti	2.130	2.005	1.712	-418	-19,6
Totale AL-AT	5.841	5.067	4.395	-1.446	-24,8

Anche le **imprese femminili** scendono di numero, con percentuali simili alle flessioni registrate riguardo il totale delle imprese:

Consistenza imprese femminili periodo 2015-2025					
Territorio	al 30 settembre 2015	al 30 settembre 2019	al 30 settembre 2025	variaz. 2025/2015	variaz.% 2025/2015
Alessandria	10.450	9.916	9.056	-1.394	-13,3
Asti	5.615	5.366	4.935	-680	-12,1
Totale AL-AT	16.065	15.282	13.991	-2.074	-12,9

Continuano invece a crescere le **imprese straniere**, con un aumento complessivo Alessandria-Asti del 29%:

Consistenza imprese straniere periodo 2015-2025

Territorio	al 30 settembre 2015	al 30 settembre 2019	al 30 settembre 2025	variaz. 2025/2015	variaz.% 2025/2015
Asti	3.949	4.260	5.091	1.142	28,9
Alessandria	2.191	2.399	2.854	663	30,3
Totale AL-AT	6.140	6.659	7.945	1.805	29,4

Occupazione

I dati riportati nella tabella evidenziano l'andamento del numero di occupati, in migliaia, nel periodo 2020-2024:

Dati occupati in migliaia

Territorio	2020	2021	2022	2023	2024	Variaz. % 2024/2023	Variaz. % 2024/2020
Italia	22.385	22.554	23.099	23.580	23.932	1,5	6,9
Piemonte	1.748	1.767	1.785	1.801	1.854	3,0	6,1
Asti	89	89	89	90	92	2,6	3,8
Alessandria	162	172	168	169	174	2,8	7,7

La lettura dei dati evidenzia una crescita dell'occupazione a livello provinciale, pur con intensità diverse rispetto ai livelli regionale e nazionale. Asti mostra un andamento stabile nel periodo 2020–2022, seguito da un incremento più evidente negli ultimi due anni, che porta a una variazione

positiva del 3,8% rispetto al 2020.

Alessandria registra una dinamica più articolata, con una flessione nel 2022 e una successiva ripresa, culminata nel 2024 con un aumento complessivo del 7,7% sul medio periodo. In entrambi i territori, il confronto 2024/2023 conferma segnali di rafforzamento dell'occupazione, indicando una capacità di recupero e consolidamento del tessuto produttivo locale, che rappresenta una base importante per le politiche di sviluppo e di sostegno al lavoro previste nel prossimo triennio.

Commercio con l'estero

Nonostante il difficile periodo storico-economico, i territori produttivi alessandrini e astigiani reagiscono; Alessandria si colloca in testa alle province piemontesi con un dato di rilevante standing: +8,7%, il miglior risultato in Piemonte, realizzato grazie alla gioielleria, ai metalli di base preziosi e alle bevande. Asti realizza una leggera negatività, -1,7%, che tuttavia è già un segnale di ripresa nel trend innescato dal 2023 che sembrava portare a un ribasso maggiore. Asti risente delle difficoltà del mercato automotive, dove le esportazioni indicano -13,6%, calo compensato in parte dai buoni risultati delle macchine di impiego generale (+26%). Le due province, complessivamente, portano un buon risultato, quanto mai prezioso in questa fase storica, dove esportare significa confrontarsi più che in passato con una situazione geopolitica in perenne mutamento.

L'export alessandrino

Negli ultimi tre anni, l'export alessandrino è cresciuto, sia rispetto al 2023 che rispetto al 2024; salvo una lieve flessione fra il 2023 e il 2024, i dati sono quindi molto positivi, soprattutto nel confronto 2025 su 2024: +8,7%, il miglior risultato in Piemonte.

Le esportazioni alessandrine nei primi 9 mesi del 2025 (dati in euro)

Export: 5.916.493.948 (+8,7% rispetto a gennaio-settembre 2024)

Import: 3.521.728.414

Saldo bilancia commerciale: **2.394.765.534**



Circa i prodotti esportati dell'industria manifatturiera, al primo posto troviamo la gioielleria, con 1,6 miliardi di esportazione e una quota percentuale sul totale manifatturiero esportato di quasi il 30%; la gioielleria

segna +19% di export rispetto allo scorso anno.

A seguire, prodotti chimici e fertilizzanti, in diminuzione del 6%, e metalli di base preziosi, che salgono nettamente di +75% sul 2024. Le bevande registrano una buona performance, aumentando del 27%.

Concentrando l'attenzione sul terzo trimestre del 2025 e sui metalli di base preziosi (al terzo posto nella classifica sotto riportata), questi finiscono principalmente in Svizzera, e rispetto al terzo trimestre 2024 l'esportazione è cresciuta del 328% (specificamente verso la Svizzera, che passa da 26 milioni a 112; +75% verso tutti i Paesi).

Export alessandrino 2025, primi 9 mesi: i primi prodotti dell'industria manifatturiera

Prodotti	gennaio-settembre 2025	quota % (sul tot. export manifatturiero 5,7 miliardi di euro)	var. % export rispetto al 2024	variazione export in valore (€)
Gioielleria e pietre preziose lavorate	1.641.858.936	29	18,9	260.937.711
Prodotti chimici di base e fertilizzanti	627.767.931	11	-5,9	-39.386.689
Metalli di base preziosi e altri metalli non ferrosi; combustibili nucleari	479.420.522	8	75,4	206.117.249
Bevande	296.356.038	5	27,0	62.972.489

In cima alla classifica dei Paesi di destinazione del nostro export figura la Svizzera, con una crescita record rispetto al 2024: +276% di esportazione.

Seguono Francia, Germania e Irlanda, tutte accomunate da una diminuzione dell'export di entità accostabile; al quinto posto gli Stati Uniti, che con 360 milioni di nostro export nel 2025 segnano una crescita rispetto allo scorso anno del 12%.

Concentrando l'attenzione sul terzo trimestre del 2025 e sulla Svizzera, le maggiori esportazioni alessandrine verso questo Paese riguardano la gioielleria, cresciuta del 555% (da 31 milioni a 203) rispetto al terzo trimestre 2024, e i metalli di base preziosi, cresciuti del 328% (da 26 milioni a 112) rispetto sempre al terzo trimestre 2024 (gioielleria e metalli di base preziosi cubano 315 milioni di euro su 790 di export totale verso la Svizzera).

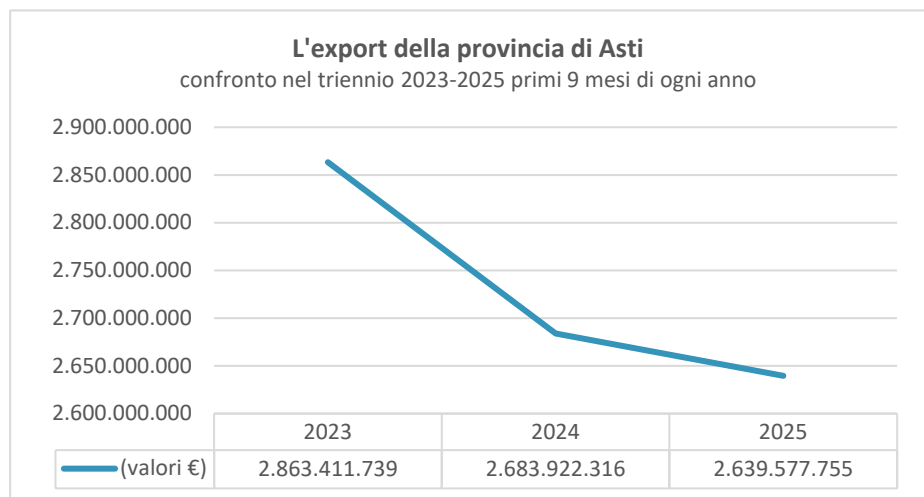
Esportazioni alessandrine dei prodotti delle attività manifatturiere per primi paesi

Paese	gennaio-settembre 2024	gennaio-settembre 2025	quote % (sul tot. export manifatturiero 5,7 miliardi di euro)	variazione % sul 2024
Svizzera	209.816.027	790.137.527	13,8	276,6
Francia	761.841.388	637.034.549	11,2	-16,4
Germania	721.536.932	634.806.469	11,1	-12,0
Irlanda	496.489.555	405.762.450	7,1	-18,3
USA	320.273.795	359.015.665	6,3	12,1

L'export astigiano

Negli ultimi tre anni, l'export astigiano è diminuito, sia rispetto al 2023 che rispetto al 2024; tuttavia, si nota una possibile tendenza di aggiustamento in positivo nel confronto 2025 su 2024, dove la lieve negatività di 1,7% compensa il più incisivo -7,8% del 2025 sul 2023.

Le esportazioni astigiane nei primi 9 mesi del 2025 (dati in euro)
Export: 2.639.577.755 (-1,7% rispetto a gennaio-settembre 2024)
Import: 1.600.861.739
Saldo bilancia commerciale: **1.038.716.016**



Circa i prodotti esportati dell'industria manifatturiera, al primo posto troviamo le parti e accessori per autoveicoli e loro motori, con 507 milioni di esportazione e una quota percentuale sul totale manifatturiero esportato del 19%; seguono le macchine di impiego generale, +26%, le bevande (stabili)

e gli strumenti di misurazione, in calo dell'8%.

Export astigiano 2025, primi 9 mesi: i primi prodotti dell'industria manifatturiera

Prodotti	gennaio-settembre 2025	quota % (sul tot. export manifatturiero 2,6 miliardi di euro)	var. % export rispetto al 2024	variazione export in valore (€)
Parti e accessori per autoveicoli e loro motori	507.187.280	19	-13,6	-79.533.034
Macchine di impiego generale	460.626.238	18	26,1	95.293.766
Bevande	386.142.960	15	0,7	2.518.669
Strumenti e apparecchi di misurazione, prova e navigazione; orologi	136.345.144	5	-8,0	-11.827.302

Concentrando l'attenzione sul terzo trimestre del 2025 rispetto al 2024 e sulle macchine di impiego generale (al secondo posto nella classifica sotto riportata), queste finiscono principalmente in Brasile (+40%) e negli Stati Uniti (+15%).

In cima alla classifica dei Paesi di destinazione del nostro export figura il Brasile, con una crescita rispetto al 2024 di +7% di esportazione. Seguono gli Stati Uniti (-24%), la Francia (+14%), Germania (-4%) e Messico, che registra una incisiva diminuzione del 34%. L'Argentina chiude la classifica con +80%.

Concentrando l'attenzione sul terzo trimestre del 2025 e sugli Stati Uniti (al secondo posto nella classifica sotto riportata), le maggiori esportazioni verso

questo Paese riguardano le macchine di impiego generale (+15%) e le bevande (-25%, seguite dal calo del 53% delle esportazioni di autoveicoli).

Esportazioni astigiane dei prodotti delle attività manifatturiere per primi paesi

Paese	gennaio-settembre 2024	gennaio-settembre 2025	quote % (sul tot. export manifatturiero 2,6 miliardi di euro)	variazione % sul 2024
Brasile	551.015.450	590.196.222	22,6	7,1
USA	362.607.773	273.713.291	10,5	-24,5
Francia	217.262.593	248.254.283	9,5	14,3
Germania	254.905.352	244.217.070	9,3	-4,2
Messico	219.637.942	144.475.630	5,5	-34,2
Argentina	79.988.262	143.751.372	5,5	79,7

FOCUS: IL PROFILO CRIMINOLOGICO DEL TERRITORIO E LE ATTIVITÀ DI CONTRASTO IN ESSERE

Garantire che l'Amministrazione sia corretta, imparziale e trasparente è cruciale per creare **valore pubblico** effettivo. Questo approccio non solo limita gli sprechi, ma orienta anche l'attività dell'Ente verso risultati più concreti ed efficienti.

Il presente paragrafo è dedicato all'esame approfondito delle dinamiche ambientali e di contesto in cui opera la Camera di Commercio di Alòessandria-Asti.

L'obiettivo è identificare in che misura tali specificità territoriali possano favorire l'emergere di episodi di corruzione o di cattiva gestione amministrativa.

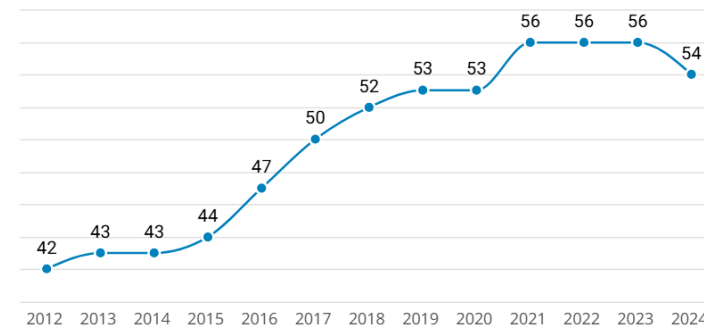
Indice di percezione della corruzione

Elaborato annualmente da Transparency International⁵, nasce nel 1995 ed è diventato il principale indicatore globale della corruzione nel settore pubblico. L'Indice assegna un punteggio a 180 Paesi e territori di tutto il mondo in base alla percezione della corruzione nel settore pubblico, utilizzando dati provenienti da 13 fonti esterne.

Il punteggio finale è determinato in base a una scala che va da 0 (alto livello di corruzione percepita) a 100 (basso livello di corruzione percepita).

Non essendo ancora reso noto, al momento di redazione della presente relazione, il dato per il 2025, si riporta l'indice relativo al 2024 pubblicato, per l'Italia, sul sito <https://www.transparency.it/>.

VARIAZIONI DI PUNTEGGIO 2012 - 2024



Il punteggio dell'Italia nel CPI 2024 è di 54 e colloca il Paese al 52° posto nella classifica globale e al 19° posto tra i 27 Paesi membri dell'Unione Europea. Nell'ambito di una tendenza alla crescita, con +14 punti dal 2012, il CPI 2024 segna il primo calo dell'Italia (-2). Le più recenti riforme ed alcune questioni irrisolte stanno indebolendo i progressi nel contrasto alla corruzione.

Il sistema nazionale, negli ultimi tredici anni, ha innescato positivi cambiamenti in chiave anticorruzione: dalla Legge anticorruzione 190/2012 alla Legge 179/2017 (per la tutela di coloro che segnalano reati o irregolarità (whistleblower) di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito del rapporto di lavoro) fino alla trasposizione della Direttiva europea sul Whistleblowing con il D.lgs. 24/2023.

Ancora, il ruolo dell'Autorità Nazionale Anticorruzione che ha rafforzato,

trasparenza, la responsabilità e l'integrità a tutti i livelli e in tutti i settori della società.

⁵ Transparency International è un movimento globale che opera in oltre 100 Paesi per porre fine all'ingiustizia della corruzione. La sua missione è fermare la corruzione e promuovere la

negli ultimi anni, la disciplina sugli appalti e ha creato un database pubblico che rappresenta un esempio di rinnovata fiducia nei sistemi di trasparenza.

Tra i fattori che ancora incidono negativamente sulla capacità del sistema di prevenzione della corruzione nel settore pubblico si evidenziano: la mancanza di una regolamentazione in tema di conflitto di interessi nei rapporti tra pubblico e privato, l'assenza di una disciplina in materia di lobbying e il perdurare del rinvio all'implementazione del registro dei titolari effettivi che potrebbe limitare l'efficacia delle misure antiriciclaggio.

Il CPI 2024 evidenzia come in Europa (che rimane comunque la "regione" con il punteggio più alto, 64), gli sforzi per combattere la corruzione sono fermi o in diminuzione. Le maggiori economie della regione (Francia e Germania) registrano un calo e persino quelle tradizionalmente più forti (Norvegia e Svezia) ottengono i loro punteggi più bassi. Questo stallo compromette la capacità di affrontare le sfide più urgenti: la crisi climatica, la questione dello Stato di diritto e l'efficienza dei servizi pubblici.

Per il settimo anno consecutivo la Danimarca rimane al vertice con 90 punti, seguita da vicino dalla Finlandia (88) e da Singapore (84). I punteggi più bassi nel CPI 2024 vanno ai Paesi più fragili e colpiti da conflitti come il Sud Sudan (8), la Somalia (9), il Venezuela (10), la Siria (12), la Libia (13), l'Eritrea (13) e lo Yemen (13).

La Commissione europea ha proposto alcune misure per rafforzare gli strumenti a disposizione degli Stati membri dell'UE per combattere la corruzione. Prima fra tutte una Direttiva Anticorruzione che consentirebbe

all'UE di consolidare il proprio ruolo nella lotta alla corruzione, armonizzando la legislazione anticorruzione degli Stati membri e rendendo obbligatoria nel diritto comunitario l'incriminazione per i reati previsti dalla Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione (UNCAC).

[Il nuovo Portale A.N.A.C.](#)

La corruzione, in Italia e nel mondo, è sempre stata quantificata fino ad oggi in base a percezioni soggettive, condizionate spesso dal clamore di inchieste giudiziarie e di cronache giornalistiche contingenti, più che su dati oggettivi. Le classifiche annuali che vengono stilate a livello internazionale parlano infatti tutte di "percezione della corruzione".

L'Autorità Anticorruzione ha voluto ribaltare tale prospettiva, individuando criteri oggettivi di valutazione dei rischi di corruzione di una regione, o di un territorio. Al termine di un lungo e approfondito lavoro di ricerca, A.N.A.C. ha completato un progetto interattivo in grado di individuare gli indicatori del rischio di corruzione in ogni area del Paese.

Accedendo alla sezione denominata "[Misura la corruzione](#)" è possibile verificare il rischio di corruzione di ogni città o provincia italiana. Accedendovi, chiunque potrà visionare il proprio territorio d'interesse e, sulla base di indicatori scientifici, suddivisi in tre filoni tematici (di contesto, di appalto e comunali), stabilire quanto sia alto il rischio che si possano verificare fatti di corruzione.

Indice della criminalità 2025

Quanto ad aspetti di contesto che potrebbero avere impatto sulle politiche di prevenzione della corruzione in senso ampio, si fornisce un ulteriore contributo mediante l'estrazione dei dati ricavati dal Sole 24 Ore riguardanti la classifica nazionale delle provincie con riferimento all'indice della criminalità anno 2025.

In base alla graduatoria delle città meno sicure Alessandria si colloca al 36° posto con 14.454 denunce totali, mentre Asti con 6.265 denunce totali al 64° posto. Le denunce riguardano principalmente i furti (5.528 Alessandria e 1.969 Asti), seguono i danneggiamenti (2.088 Alessandria e 1.282 Asti) e le frodi informatiche (1.947 Alessandria e 890 Asti).

La criminalità organizzata: contesto regionale e provinciale

L'analisi delle Relazioni della DIA (Direzione Investigativa Antimafia), riferite all'anno 2024, conferma che il territorio piemontese continua a presentare profili di attenzione sotto il profilo della presenza e dell'operatività della criminalità organizzata.

Le evidenze investigative più recenti delineano un quadro caratterizzato da una stabile capacità di penetrazione dei sodalizi criminali, in particolare attraverso attività di natura economico-finanziaria quali il riciclaggio e il reinvestimento di capitali di provenienza illecita, nonché mediante il traffico di sostanze stupefacenti e reati di tipo predatorio.

Con specifico riferimento alla provincia di Alessandria, si registra la

persistente operatività di strutture criminali riconducibili alla 'ndrangheta, attive prevalentemente nel narcotraffico internazionale e nel controllo di segmenti della filiera logistica e distributiva.

Accanto a tali presenze, risultano attivi gruppi criminali di origine albanese, africana e romena, impegnati nello spaccio di stupefacenti, nello sfruttamento della prostituzione e nella commissione di reati contro il patrimonio. La posizione geografica della provincia, caratterizzata da rilevanti direttrici di collegamento, continua a costituire un fattore di vulnerabilità in termini di transito e movimentazione illecita.

Nella provincia di Asti, le attività di contrasto svolte nel corso del 2024 hanno evidenziato un contesto criminale articolato, nel quale operano gruppi dediti a usura, estorsioni, truffe e riciclaggio, con una significativa incidenza di soggetti di origine straniera. Le indagini confermano altresì l'interesse delle organizzazioni criminali per settori economici sensibili, suscettibili di infiltrazione e condizionamento.

Alla luce di tale scenario, si conferma la necessità di mantenere elevata l'attenzione istituzionale attraverso azioni coordinate di prevenzione, controllo e monitoraggio. In tale ambito, il ruolo degli enti pubblici, in collaborazione con le Prefetture, le Forze dell'ordine e il sistema camerale, risulta fondamentale per la tutela della legalità, della trasparenza amministrativa e del corretto funzionamento del tessuto socio-economico locale.

2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

La missione istituzionale di ogni Pubblica Amministrazione è la creazione di **Valore Pubblico**. Un Ente genera Valore Pubblico quando riesce a gestire in modo razionale le risorse economiche a disposizione e a valorizzare il proprio patrimonio intangibile in modo funzionale al soddisfacimento delle esigenze sociali degli utenti, degli stakeholder e dei cittadini in generale.

Per **Valore Pubblico**, le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica intendono il livello complessivo di benessere economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholder creato da un'amministrazione pubblica (o co-creato da una filiera di PA e organizzazioni private e no profit), rispetto ad una baseline, o livello di partenza. Un Ente crea *Valore Pubblico in senso stretto* quando impatta complessivamente in modo migliorativo sulle diverse prospettive del benessere rispetto alla loro baseline. Un Ente crea *Valore Pubblico in senso ampio* quando, coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, cura la salute delle risorse e migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti. In tale prospettiva, il Valore Pubblico si crea programmando obiettivi specifici (e relativi indicatori performance di efficacia quanti-qualitativa e di efficienza economico-finanziaria, gestionale, produttiva, temporale) e obiettivi trasversali come la semplificazione, la digitalizzazione, la piena accessibilità, le pari opportunità e l'equilibrio di genere, funzionali alle strategie di generazione del Valore Pubblico.

2.1 – Valore pubblico: gli obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici dell'Ente camerale sono stati definiti tenendo conto del contesto economico e sociale di riferimento, delle dinamiche territoriali e delle istanze emerse dal confronto con i principali portatori di interesse operanti sul territorio. Tale impostazione ha consentito di individuare priorità coerenti con i bisogni espressi dal sistema produttivo locale e con il ruolo istituzionale della Camera di commercio.

La programmazione strategica per il 2026 si articola in tre ambiti strategici e dieci obiettivi strategici. Di questi, cinque corrispondono agli obiettivi comuni del sistema camerale, individuati da Unioncamere, e riguardano la doppia transizione digitale ed ecologica, la semplificazione e la transizione burocratica, il rafforzamento del capitale umano, la tutela dell'equilibrio economico e gestionale dell'Ente, nonché il miglioramento dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dei servizi camerali. Rispetto al quadro di riferimento proposto, sono stati selezionati gli indicatori maggiormente coerenti con le attività proprie della Camera di commercio, integrandoli con obiettivi specifici connessi alle caratteristiche economiche, territoriali e demografiche del contesto locale, già individuati nel Piano degli indicatori e dei risultati attesi (PIRA), allegato al Bilancio preventivo 2026.

La scelta degli obiettivi è stata guidata da criteri di misurabilità, rilevanza strategica e diretta attribuibilità dei risultati all'azione dell'Ente. Il prospetto riepilogativo degli obiettivi strategici, è riportato nell'allegato "Obiettivi di performance" (All. 1), parte integrante del PIAO 2026-2028.

2.2 – Performance operativa

La programmazione annuale traduce gli obiettivi strategici (triennali) in obiettivi operativi (annuali), assegnati alle unità organizzative dell'Ente. L'integrazione tra queste due fasi avviene tramite il processo di "cascading", in base al quale gli obiettivi annuali derivano, a cascata, dagli obiettivi strategici triennali.

Gli obiettivi annuali rappresentano, quindi, i traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono. Per ogni obiettivo operativo vengono descritte le principali azioni da intraprendere ed individuati gli indicatori che ne esplicitano il risultato e il relativo target atteso.

La definizione degli obiettivi è frutto di un processo di condivisione tra i differenti livelli organizzativi della Camera di Commercio, dagli organi di governo ai dirigenti, ai responsabili di unità organizzativa.

Dal confronto si è delineato un piano di obiettivi che consente di valutare il contributo di ogni settore/ufficio alla performance complessiva di Ente, focalizzando l'attenzione solo sugli obiettivi significativi, riducendone il numero a favore di una maggiore trasparenza e leggibilità per gli stakeholder. Per il prospetto contenente gli obiettivi della performance operativa dell'Ente si rimanda all'allegato "Obiettivi di performance" (All. 1).

2.3 – Performance individuale

La sezione descrive il collegamento tra la performance organizzativa attesa e la performance individuale, evidenziando un processo programmatico che coinvolge l'intera struttura dell'Ente. La definizione degli obiettivi prende avvio dalla costruzione dell'albero della Performance, elaborato dal Segretario generale con il contributo dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione e dei responsabili di Ufficio.

In tale ambito, gli obiettivi strategici vengono declinati in obiettivi operativi, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili. L'assegnazione degli obiettivi operativi al personale è effettuata dal Segretario generale.

Il Segretario generale, le EQ e i responsabili di Ufficio partecipano attivamente anche alla fase di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa, attraverso l'analisi, in corso d'anno e a consuntivo, dei risultati espressi dagli indicatori e del livello di raggiungimento degli obiettivi a livello di Ente e di singolo settore/ufficio.

L'Organismo Indipendente di Valutazione svolge un ruolo di supervisione metodologica, garantendo la correttezza dei processi di misurazione e valutazione e la conformità di obiettivi e indicatori alle disposizioni normative vigenti.

L'attribuzione degli obiettivi di performance individuale riguarda il Segretario generale e i funzionari titolari di incarico di Elevata Qualificazione. Il relativo prospetto è riportato nell'allegato "Obiettivi di performance" (All. 1), parte integrante del presente documento di programmazione.

2.4 – Accessibilità, digitalizzazione, semplificazione

Accessibilità

In materia di accessibilità digitale degli strumenti informatici, ambito disciplinato dalla Legge n. 4 del 9 gennaio 2004, la Camera di commercio è tenuta a garantire che i propri servizi digitali siano pienamente fruibili da tutti gli utenti, inclusi coloro che presentano disabilità, nel rispetto dei principi di uguaglianza, non discriminazione e inclusione. In attuazione di tali disposizioni, le amministrazioni pubbliche sono obbligate a definire e pubblicare annualmente, entro il 31 marzo, gli obiettivi di accessibilità relativi all'anno in corso, utilizzando l'apposita applicazione online resa disponibile dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) e assicurandone la pubblicazione anche sul sito istituzionale. Entro il 23 settembre di ogni anno deve inoltre essere redatta e pubblicata la dichiarazione di accessibilità, con l'eventuale aggiornamento dei contenuti qualora emergano criticità o si rendano necessari interventi correttivi.

Il quadro normativo in tema di accessibilità e inclusione è stato ulteriormente rafforzato dall'adozione del Decreto legislativo 13 dicembre 2023, n. 222, recante disposizioni per la riqualificazione dei servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità, in attuazione della legge n. 227 del 22 dicembre 2021. Il decreto introduce principi e criteri direttivi che incidono in modo significativo sull'organizzazione e sulla programmazione delle amministrazioni pubbliche, prevedendo un approccio strutturato e sistemico al tema dell'accessibilità, sia fisica sia digitale.

Tra le principali novità assume rilievo l'obbligo di individuare una figura dirigenziale responsabile della programmazione strategica in materia di accessibilità, al fine di assicurare un presidio stabile e continuo delle politiche di inclusione. La Giunta camerale, nella seduta del 21 marzo 2025, ha disposto l'assegnazione di tale incarico al Segretario Generale, garantendogli il necessario supporto amministrativo e tecnico da parte dell'Ufficio Compliance, pianificazione, programmazione e controllo e dell'Ufficio sistemi informatici e di comunicazione. Tale assetto organizzativo consente di integrare le politiche di accessibilità nei processi di pianificazione, monitoraggio e valutazione delle attività dell'Ente.

Ulteriori disposizioni normative riguardano la nomina obbligatoria di un responsabile dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità all'interno dell'ambiente di lavoro. In coerenza con tali previsioni, la Camera di commercio ha individuato tale figura nel responsabile del Settore organizzazione e gestione delle risorse umane. Con disposizione n. 64 del 10 aprile 2025 è stata formalizzata la nomina dei soggetti responsabili per la riqualificazione dei servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità, assicurando un chiaro presidio delle responsabilità e favorendo il coordinamento delle azioni intraprese.

Digitalizzazione

La Camera di commercio aggiorna annualmente i "Progetti di trasformazione digitale del sistema camerale", definiti congiuntamente a Unioncamere e

Infocamere, che rappresentano il quadro strategico di riferimento per l'evoluzione digitale dell'Ente. Tali progetti sono orientati a quattro principali linee di azione: lo sviluppo di iniziative rivolte alle imprese, mediante l'erogazione di servizi di eGovernment e l'introduzione di nuovi strumenti digitali; l'innovazione delle modalità di accesso ai servizi, finalizzata a migliorare la fruibilità e la valorizzazione delle basi informative del sistema camerale; l'adozione di soluzioni tecnologiche per incrementare l'efficienza operativa e la standardizzazione dei processi; il rafforzamento dell'interoperabilità dei dati, attraverso convenzioni e accordi che rendano maggiormente accessibili ed elaborabili le informazioni contenute nel Registro delle Imprese e nelle altre banche dati camerali.

La strategia complessiva è finalizzata a favorire lo sviluppo di una società digitale inclusiva, riconoscendo nella digitalizzazione della pubblica amministrazione un fattore abilitante per la crescita economica, la competitività del sistema produttivo e la modernizzazione dei servizi. Contestualmente, la digitalizzazione è orientata alla promozione dello sviluppo sostenibile, attraverso l'erogazione di servizi che riducano l'impatto ambientale, limitino l'uso di supporti cartacei e migliorino l'efficienza nell'utilizzo delle risorse. Un ulteriore obiettivo è rappresentato dalla diffusione delle tecnologie digitali, incentivando processi di standardizzazione, innovazione e sperimentazione nell'ambito dei servizi pubblici.

I progetti di trasformazione digitale interessano tutti gli assi individuati dal

Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione e riguardano, in particolare, i servizi digitali, la gestione e la valorizzazione dei dati, le piattaforme abilitanti, le infrastrutture tecnologiche, l'interoperabilità, la sicurezza informatica e lo sviluppo delle competenze digitali.

Per il dettaglio delle singole azioni previste si rinvia all'aggiornamento 2025 del Piano di transizione digitale, approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 158 del 22 ottobre 2025.

Semplificazione

In materia di semplificazione amministrativa, la Camera di commercio ha avviato un processo strutturato di analisi e valutazione delle proprie procedure, tenendo conto delle esigenze emergenti dell'utenza, delle evoluzioni normative e degli obiettivi di programmazione dell'Ente.

Tale attività è finalizzata a individuare le procedure che necessitano di interventi di semplificazione, da realizzare attraverso la revisione e la reingegnerizzazione dei processi, nonché mediante l'adozione di soluzioni tecnologiche e digitali, incluso l'utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale. L'obiettivo è migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa, ridurre gli oneri a carico di imprese e cittadini e garantire servizi sempre più accessibili, trasparenti e tempestivi.

2.5 – Rischi corruttivi e trasparenza

ANTICORRUZIONE

Ai sensi dell'articolo 1, comma 2-bis, della Legge 6 novembre 2012, n. 190, la Camera di Commercio è tenuta a predisporre annualmente il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT). Tale documento rappresenta lo strumento attraverso il quale le pubbliche amministrazioni comunicano all'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.A.C.) la valutazione effettuata in merito al livello di esposizione dei propri uffici al rischio di corruzione e individuano gli interventi organizzativi finalizzati alla prevenzione dei fenomeni corruttivi e delle situazioni di illegalità.

Il Piano ha lo scopo di definire misure di prevenzione, sia di carattere oggettivo sia soggettivo, volte a impedire l'improprio condizionamento delle decisioni pubbliche da parte di interessi particolari e a garantire l'imparzialità, la trasparenza e la correttezza dell'azione amministrativa.

In tale prospettiva, l'Ente adotta una logica di miglioramento continuo, affinché la prevenzione della corruzione non sia percepita come un adempimento formale o un onere aggiuntivo, ma diventi parte integrante della gestione amministrativa ordinaria, contribuendo al miglior funzionamento dell'Ente e alla qualità dei servizi resi a cittadini e imprese.

La Camera si impegna inoltre a promuovere una concezione ampia di valore pubblico, intesa come miglioramento complessivo della qualità della vita e

del benessere economico, sociale e ambientale degli utenti interni ed esterni, degli stakeholder e dei destinatari delle proprie attività istituzionali.

L'Autorità Nazionale Anticorruzione ha predisposto il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) tenendo conto delle recenti riforme e delle priorità connesse all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e della disciplina del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), valutando le ricadute delle misure di prevenzione sugli strumenti di programmazione delle amministrazioni.

Si evidenzia che il ruolo del sistema camerale nell'attuazione del PNRR è prevalentemente limitato alle attività di informazione e assistenza alle imprese in relazione ai bandi di finanziamento degli investimenti privati.

Secondo le indicazioni del PNA, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) costituisce lo strumento attraverso il quale l'amministrazione definisce e descrive un processo strutturato, articolato in fasi tra loro collegate, finalizzato alla costruzione di una strategia di prevenzione. Il Piano si fonda su una preliminare analisi dell'organizzazione, delle regole e delle prassi operative, volta a individuare le possibili aree di esposizione al rischio corruttivo.

In tale ambito, la mappatura dei processi delle Camere di commercio rappresenta il presupposto conoscitivo essenziale per la valutazione del rischio, condotta attraverso parametri di probabilità e impatto, che consentono di stimare il livello potenziale di rischio e di individuare le misure di prevenzione più adeguate.

La mappatura disponibile consente diversi livelli di approfondimento, avendo individuato le seguenti dimensioni:

1. macro-processi, distinti nelle due tipologie di supporto e primari;
2. processi, raggruppati in base alle quattro funzioni istituzionali individuate;
3. sotto-processi, tesi a individuare le principali fasi costitutive dei processi;
4. azioni, ovvero le singole componenti di attività dei diversi processi.

La Camera di commercio di Alessandria-Asti ha valutato di limitare, al momento, l'analisi a livello dei processi.

La “*gestione del rischio corruzione* (i.e. integrità di processo)” è il processo con il quale si misura il rischio e successivamente si sviluppano le azioni, al fine di ridurre le probabilità che lo stesso rischio si verifichi; attraverso la gestione del rischio di integrità si pianificano le azioni proprie del processo, che richiedono l'attivazione di meccanismi di consultazione con il personale dedicato ed il coinvolgimento attivo dei referenti che presidiano i diversi ambiti di attività. Le fasi principali della attività di gestione del rischio sono:

1. mappatura dei processi relativi alla gestione caratteristica della Camera;
2. valutazione del rischio per ciascun processo;
3. trattamento del rischio;
4. monitoraggio.

Mappatura dei processi

La **mappatura** consiste nell'individuazione dei processi maggiormente critici

dal punto di vista della gestione dell'integrità; deve essere effettuata per le Aree di rischio individuate dalla normativa e dal PNA e, più precisamente: (A) Acquisizione e progressione del personale; B) Contratti pubblici - Affidamento di lavori, servizi e forniture; C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario; D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario). Oltre alle 4 Aree obbligatorie, sono state individuate Aree generali per espandere e approfondire il contenuto del PTPCT ed Aree specifiche dell'Ente (per la mappatura dei processi, si rinvia a quanto riportato nell'allegato 4 del presente documento).

In via sintetica, i processi a rischio sono stati raggruppati nelle Aree rappresentate nella tabella che segue, che potrà essere oggetto di implementazione in caso di individuazione di ulteriori processi “critici” ovvero di fasi o attività degli stessi che si ritiene opportuno monitorare:

Area	Processi
Area A: acquisizione e progressione del personale	<ul style="list-style-type: none"> – Reclutamento di personale a tempo indeterminato, determinato e selezioni interne – Progressione economica di carriera – Conferimento di incarichi di collaborazione – Attivazione di procedure di mobilità in entrata
Area B: contratti pubblici	<ul style="list-style-type: none"> – Programmazione – Progettazione della gara – Selezione del contraente – Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto – Esecuzione – Rendicontazione

Area C: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario privi di effetto economico immediato per il destinatario	<ul style="list-style-type: none"> – Iscrizione modifica cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AA – Accertamento violazioni amministrative RI/REA – Deposito bilanci ed elenco soci – Esami di idoneità abilitanti per l’iscrizione in alcuni ruoli – Attività di sportello (front-office) – Brevetti e marchi (gestione domande) – Protesti (gestione istanze di cancellazione e pubblicazione)
Area D: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario con effetto economico immediato per il destinatario	<ul style="list-style-type: none"> – Erogazione di incentivi, sovvenzioni e contributi finanziari a privati – Gestione di contributi per effetto di specifici protocolli d’intesa o convenzioni sottoscritte con enti pubblici o con organismi, enti e società a prevalente capitale pubblico
Area E: sorveglianza e controlli	<ul style="list-style-type: none"> – Attività di sorveglianza e vigilanza in materia di metrologia legale – Sicurezza e conformità dei prodotti – Manifestazioni a premio – Sanzioni amministrative ex L. 689/81 e loro riscossione
Area F: risoluzione delle controversie	<ul style="list-style-type: none"> – Gestione mediazione e conciliazioni – Gestione arbitri
Area G: gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> – Contabilizzazione delle entrate e delle uscite – Gestione del patrimonio
Area H: incarichi e nomine	<ul style="list-style-type: none"> – Autorizzazione incarichi extra-istituzionali – Designazione nomine rappresentanti dell’Ente in organismi vari
Area I: affari legali e contenzioso	<ul style="list-style-type: none"> – Gestione contenzioso attivo e passivo – Consulenza legale agli uffici
Area L: gestione rapporti con società partecipate	<ul style="list-style-type: none"> – Gestione partecipazioni in società ed enti vari anche sotto il profilo contabile
Area M: governance e compliance	<ul style="list-style-type: none"> – Monitoraggio e rendicontazione dei risultati
Area N: promozione e sviluppo dei servizi camerali	<ul style="list-style-type: none"> – Iniziative a sostegno dello sviluppo d’impresa

Valutazione del rischio

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

- l’identificazione del rischio (ricerca, individuazione e descrizione del rischio), mediante consultazione e confronto dei soggetti coinvolti, analizzando i precedenti giudiziari, ecc.;
- l’identificazione dei fattori abilitanti;
- l’analisi del rischio;
- la definizione di un giudizio sintetico e della motivazione ad esso legata per decidere le priorità di trattamento.

Trattamento del rischio

Consiste nell’individuazione e valutazione delle misure che devono essere predisposte per neutralizzare o ridurre il rischio di corruzione. A tale scopo, devono essere individuate e valutate le misure di prevenzione, che si distinguono in “obbligatorie” e “ulteriori”. Per le misure obbligatorie non sussiste alcuna discrezionalità da parte della Pubblica Amministrazione nella loro applicazione (al limite l’organizzazione può individuare il termine temporale di implementazione, qualora la legge non disponga in tale senso: in questo caso il termine stabilito dal PTPCT/sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO diventa perentorio); per le misure ulteriori, l’Amministrazione può invece operare una valutazione in relazione ai costi stimati, all’impatto sull’organizzazione, al grado di efficacia alle stesse attribuito.

A tal proposito A.N.AC., nelle indicazioni per l'aggiornamento del Piano (Determinazione n. 12 del 28.10.2015), precisa che le misure definite "obbligatorie" non hanno una maggiore importanza o efficacia rispetto a quelle "ulteriori" e fa quindi un distinguo fra "misure generali" che si caratterizzano per il fatto di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione o Ente e "misure specifiche" che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio.

La procedura seguita è stata la seguente:

- per ciascun rischio attribuito al processo sono state individuate le misure (obbligatorie, ulteriori, generali) che servono a contrastare l'evento rischioso;
- per ciascuna misura è stato individuato il relativo indicatore e target di riferimento e la tempistica entro la quale deve essere messa in atto per evitare il più possibile il fenomeno rischioso,

nell'ottica di realizzare una strategia di prevenzione del rischio che agisca su 3 dimensioni:

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

La definizione del termine "corruzione" è intesa nel concetto esteso del PNA, comprensivo di "tutte le situazioni in cui, nel corso dell'attività

amministrativa, si riscontrino fenomeni di *maladministration* come, per esempio, l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati", con conseguente perdita di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa.

Monitoraggio

Questa fase è finalizzata alla verifica dell'efficacia dei sistemi di prevenzione introdotti; è attuata da tutti i soggetti che partecipano all'intero processo di gestione del rischio.

La verifica dell'attuazione delle misure previste viene svolta dal RPCT, coadiuvato dal suo staff, in via ordinaria, verso processi e misure appartenenti ad Aree individuate a rischio e, in via straordinaria, verso processi – a prescindere dalla classificazione del rischio – per i quali siano emerse situazioni di particolare gravità conseguenti a segnalazione di illeciti, interventi della magistratura, etc.

Ai fini della redazione del PTPCT 2024/2026, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza ha promosso, partendo dai PTPCT degli anni precedenti delle due ex Camere di commercio, un'azione di approfondimento dell'attività di analisi e mappatura dei rischi e dei processi in esso descritti.

Le modalità di svolgimento delle attività di analisi sono state improntate al metodo della formazione laboratoriale, con la costituzione di un gruppo di

lavoro che si è occupato di:

- confermare, a fronte di un più approfondito esame, i contenuti delle analisi iniziali che hanno permesso di elaborare e approvare l'attuale PTPCT
- individuare, se ritenuto opportuno e in logica incrementale rispetto al lavoro svolto nelle analisi iniziali, nuove tipologie di processi, relativi rischi e fattori abilitanti;
- per ogni processo proporre misure obbligatorie e ulteriori;
- per ogni processo proporre la valutazione del rischio secondo la metodologia definita dal PTPCT di seguito descritta.

Metodologia seguita nel processo di analisi dei rischi e nel trattamento del rischio

Le logiche legate all'utilizzo delle schede di rilevazione dei rischi di processo partono dalle indicazioni del PNA e dei suoi aggiornamenti, che prevedono di utilizzare i relativi allegati operativi per tener traccia di una serie di variabili utili alla gestione del rischio. In particolare, le schede utilizzate per l'analisi del rischio comprendono le Aree previste dalla normativa e quelle individuate successivamente da A.N.A.C. e dalla Camera, seguendo le proprie specificità operative.

Le schede utilizzate per rilevare i punti salienti dell'analisi di ciascuna delle 4 Aree obbligatorie indicate all'Allegato 2 del PNA 2013, e delle Aree Specifiche hanno permesso di approfondire i seguenti aspetti:

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

Proseguendo nel processo di gestione del rischio, la valutazione del rischio prende spunto dalle indicazioni del nuovo PNA 2019 per la valutazione del grado di rischio dei propri processi. Si è deciso, quindi, di adeguare il presente

Piano alle indicazioni del PNA 2019 in merito alla “motivazione” della misurazione applicata; a fianco di ogni misurazione e fascia di giudizio si riporta quindi un elemento qualitativo di analisi che permette di comprendere più agevolmente il percorso logico seguito.

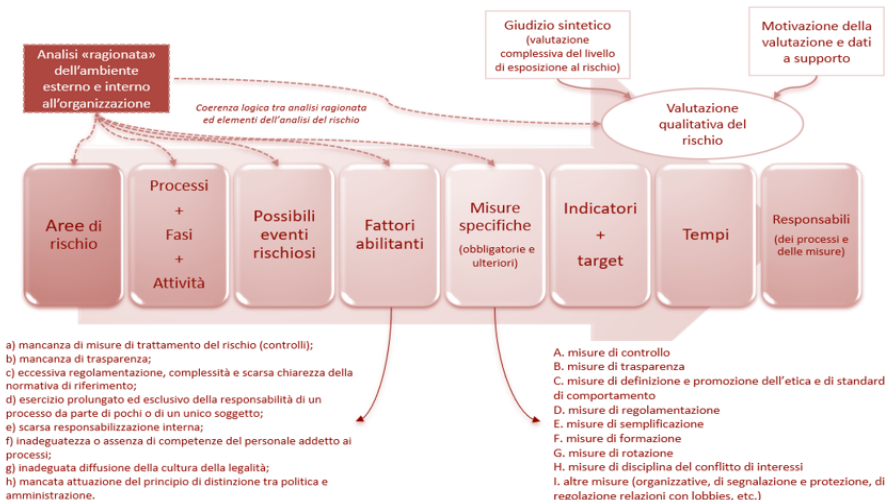
Giudizio sintetico (valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio)	Motivazione della misurazione applicata e dati a supporto
Medio-Alto	Con riferimento a tale processo, il grado di rischio risulta Medio-Alto poiché, considerati i rischi individuati e i fattori abilitanti (mancanza di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

finale, applicando una scala di misurazione ordinale che prevede, a seconda del “punteggio” risultante dall’analisi, un livello di rischio alto, medio-alto, medio, basso, secondo i seguenti parametri:

Scala di valutazione del rischio							
Basso		Medio		Medio-Alto		Alto	
da	a	da	a	da	a	da	a
0	4	4,01	9	9,01	15	15,01	25

L’esito dell’analisi è riportato nelle singole Schede di rischio allegate al presente Piano (All. 2), parte integrante e sostanziale del presente documento di programmazione in materia di anticorruzione.

Di seguito si riporta l’esito del monitoraggio sull’attuazione delle misure programmate e sull’idoneità delle medesime suddivise per tipologia e Area di rischio, relativamente al Piano adottato nel 2024.



Per ogni oggetto di analisi (processo/attività o evento rischioso) e tenendo conto dei dati raccolti, si è proceduto alla misurazione del livello di rischio

Riepilogo misure attuate --- tipologia / Area												
Tipologie di misure	Area A	Area B	Area C	Area D	Area E	Area F	Area G	Area H	Area I	Area L	Area M	Area N
	A) Acquisizione e gestione del personale	B) Contratti pubblici	C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	E) Area sorveglianza e controlli	F) Risoluzione delle controversie	G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	H) Incarichi e nomine	I) Affari legali e contenzioso	L) Gestione rapporti con società partecipate	M) Governance e Compliance (Pianificazione, programmazione e controllo...)	N) Promozione e sviluppo dei servizi camerali
A. misure di controllo	8	9	6	4	10		1					
B. misure di trasparenza	0	6	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0
C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	11	20	3	11	9	2	2	4	2	1	1	3
D. misure di regolamentazione	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
E. misure di semplificazione												
F. misure di formazione	4	0	2	0	0	0	0	2	2	0	0	1
G. misure di rotazione												
H. misure di disciplina del conflitto di interessi	3	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0
I. altre misure (organizzative, di segnalazione e protezione, etc.)												
Totale misure attuate	26	35	14	17	19	2	3	8	6	1	1	4
Totale misure programmate	26	35	14	17	19	2	3	8	6	1	1	4
Delta Programmato vs Attuato (v. assoluto)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Delta Programmato vs Attuato (percentuale)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Idoneità media delle misure adottate nei tempi	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tra le misure generali, è opportuno specificare le seguenti:

Codice di comportamento

La Camera di commercio di Alessandria-Asti, come già detto in precedenza, è nata a seguito dell'accorpamento delle due ex Camere di commercio di Alessandria e di Asti il 1° ottobre 2020. Nell'anno 2025, in superamento dei singoli documenti già vigenti nelle due ex Camere, è stato adottato un codice di comportamento "unitario", approvato in esito alla procedura partecipativa di consultazione on-line degli stakeholder, e parere positivo rilasciato dall'Organismo Indipendente di Valutazione, ai sensi dell'articolo 54, comma 5, del D.lgs. 165/2001, come sostituito dall'articolo 1, comma 44, della L. 190/2012. Si precisa altresì che la Camera di commercio ha provveduto altresì alla diffusione del "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici" approvato con D.P.R. 16 aprile 2013, n 62, tramite pubblicazione sul sito internet istituzionale e nelle intranet camerali.

Disciplina del conflitto di interesse

La situazione di conflitto di interesse si configura laddove la cura dell'interesse pubblico cui è preposto il funzionario potrebbe essere deviata per favorire il soddisfacimento di interessi contrapposti di cui sia titolare il medesimo funzionario direttamente o indirettamente. Si tratta dunque di una condizione che determina il rischio di comportamenti dannosi per

l'amministrazione a prescindere che ad essa segua o meno una condotta impropria.

Si illustrano di seguito alcune attività definite dall'Amministrazione di rilevazione e analisi delle situazioni di conflitto di interesse potenziale o reale:

- acquisizione e conservazione delle dichiarazioni di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi da parte dei dipendenti al momento di specifici incarichi, della nomina a RUP ecc.;
- monitoraggio della situazione delle dichiarazioni di insussistenza di situazioni di conflitto di interesse ricordando a tutti i dipendenti di comunicare tempestivamente eventuali variazioni delle dichiarazioni già presentate;
- predisposizione di appositi moduli per agevolare la presentazione tempestiva di dichiarazione di conflitto di interessi;
- attività di sensibilizzazione del personale al rispetto di quanto previsto in materia dalla L. 241/1990 e dal codice di comportamento.

Disciplina del conflitto di interessi nel codice dei contratti pubblici

Nell'ambito dei contatti pubblici, in aggiunta alle disposizioni contenute nel Codice dei contratti in tema di conflitto di interesse, è da rilevare che la Camera di Commercio di Alessandria-Asti con deliberazione di Giunta n. 98 del 20 giugno 2023 ha adottato un modello di Patto di integrità da applicare alle proprie procedure. Con l'adozione di tale documento la Camera ha

inteso rafforzare le misure atte a prevenire eventuali tentativi di infiltrazione della criminalità e di pratiche corruttive e concussive, nel delicato settore degli appalti pubblici, ai sensi dell'art. 1, c. 17 della L. n. 190/2012. Il Patto d'integrità, inoltre, contribuisce a rafforzare le misure di trasparenza, lealtà e correttezza che regolano i rapporti tra gli uffici della struttura camerale ed i fornitori di beni, servizi e lavori. Il documento deve essere debitamente sottoscritto dal titolare o rappresentante legale del soggetto concorrente partecipante alle procedure di gara indette dalla Camera ovvero che sia affidatario di lavori, servizi o forniture di beni nei confronti dell'Ente. La mancata sottoscrizione del documento, per accettazione totale di quanto in esso contenuto, comporta l'esclusione dalla procedura di gara e/o di affidamento di incarichi. Il Patto d'integrità viene allegato alla documentazione di gara o di affidamento, fatta eccezione per le procedure espletate utilizzando gli strumenti della piattaforma Consip (Convenzioni, Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione – MEPA, Accordi Quadro, Sistema Dinamico), in quanto i fornitori accreditati dalla Centrale di Committenza sottoscrivono preliminarmente un "Patto d'integrità" in fase di accreditamento. Il Patto regola i comportamenti degli operatori economici e dei dipendenti della Camera e stabilisce la reciproca e formale obbligazione al rispetto dei principi di lealtà, trasparenza e concorrenza, nonché l'espresso impegno anticorruzione di non offrire, accettare o richiedere somme di denaro o qualsiasi altra ricompensa, vantaggio o beneficio.

Autorizzazioni allo svolgimento di incarichi d'ufficio – attività ed incarichi extra-istituzionali

Gli incarichi rilevanti ai fini dell'applicazione del regime delle incompatibilità e inconfiribilità sono gli incarichi dirigenziali interni ed esterni, gli incarichi amministrativi di vertice, di amministratore di enti pubblici e di enti privati in controllo pubblico, le cariche in enti privati regolati o finanziati, quelli relativi ai componenti di organo di indirizzo politico, come definiti dall'art. 1 del d.lgs. 39/2013. In tale campo, la CCIAA di Alessandria-Asti provvede affinché si garantisca:

- la preventiva acquisizione della dichiarazione dell'insussistenza di cause di inconfiribilità o incompatibilità da parte del destinatario dell'incarico;
- la successiva verifica;
- il conferimento solo all'esito positivo della verifica (ovvero assenza di motivi ostativi al conferimento stesso);
- la pubblicazione contestuale dell'atto di conferimento, ai sensi dell'art. 14 del d.lgs. 33/2013, e della dichiarazione di insussistenza di cause di inconfiribilità e incompatibilità, ai sensi dell'art. 20, co.3, del d.lgs. 39/2013.
- In merito agli incarichi extra-istituzionali, nelle more di un regolamento unitario in corso di definizione nell'anno 2026 che disciplini gli incarichi extra istituzionali, restano in vigore, in quanto compatibili, i regolamenti

adottati, ai sensi dell'art. 53 c. 3-bis del d.lgs. 165/2001, dalle due ex Camere di commercio accorpate.

Partecipazione a convegni, congressi e seminari

La partecipazione a convegni, congressi e seminari è disciplinata nell'ambito dell'art. 53 del D.lgs. 165/2001 che disciplina la materia delle incompatibilità, cumulo di impieghi e incarichi dei dipendenti pubblici, nonché dai regolamenti interni dell'amministrazione. L'attività benché non soggetta all'anticipata comunicazione prevista per gli incarichi retribuiti conferiti da altri soggetti, pubblici o privati, prevede l'obbligo in capo al dipendente di comunicare, in ogni caso, la proposta di conferimento dell'incarico, per mettere l'Amministrazione nelle condizioni di valutare se esistono cause preclusive allo svolgimento del compito. La valutazione non può infatti essere rimessa solamente al prudente apprezzamento dello stesso dipendente candidato all'incarico. L'amministrazione deve avere la possibilità di impedire che i dipendenti

- svolgano attività vietate per legge ai lavoratori della pubblica amministrazione;
- svolgano attività che li impegnino eccessivamente facendo trascurare i doveri d'ufficio;
- svolgano attività che determinano un conflitto d'interesse con l'attività lavorativa, pregiudicando l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente.

Pantouflage

Nei contratti di assunzione del personale dirigenziale verrà inserita la seguente clausola: *“Il dott./la dott.ssa XXX si impegna a non svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro alle dipendenze dell'Ente, attività lavorativa o professionale presso soggetti privati che siano stati destinatari dell'attività svolta dal medesimo/a attraverso l'esercizio di poteri autoritativi o negoziali per conto dell'Ente datore di lavoro.”*

La medesima dichiarazione viene resa annualmente da parte dei Dirigenti in servizio presso l'Ente in sede di compilazione della dichiarazione periodica di insussistenza di cause di incompatibilità.

Rotazione del personale

Relativamente alla previsione (contenuta nella L. 190 art. 1, co.4 lett. e), co. 5 lett. b), co. 10 lett. b)) della verifica circa l'effettiva “rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione”, occorre effettuare alcune osservazioni.

Si tratta di una misura che, di fatto, negli Enti di piccole e medie dimensioni, pone non pochi problemi organizzativi laddove vi siano professionalità possedute da un solo dipendente che le ha acquisite dopo anni di esperienza. Inoltre, ulteriore elemento di rilievo è rappresentato dalla necessità di evitare sprechi di professionalità e diseconomie correlate alle inefficienze

dovute al tempo necessario all'acquisizione di un sufficiente livello di esperienza da parte del dipendente immesso nella nuova funzione a seguito di rotazione e, indirettamente ma in misura non trascurabile, di risorse. Costituendo la Camera di commercio di Alessandria-Asti una struttura organizzativa complessa per la molteplicità ed eterogeneità di funzioni e compiti, visto l'esiguo numero delle unità di personale a disposizione e la presenza di un solo dirigente, non si ritiene possibile procedere sistematicamente e periodicamente alla rotazione dei dipendenti in quanto, a fronte di numerosi processi in capo a ciascuno di essi, una sistematica rotazione comporterebbe la perdita della professionalità acquisita nel tempo con conseguenti effetti negativi sull'efficacia dell'organizzazione. Il principio della rotazione potrà rappresentare una misura estrema da adottarsi nel caso in cui dal monitoraggio dei diversi indicatori emergano, con riferimento ad una specifica situazione, sintomi di possibili fenomeni corruttivi. Come indicato dall'A.N.A.C. nella determinazione n. 8/2015 e nel PNA 2019, il ricorso alla rotazione "ordinaria" deve essere considerato in una logica di necessaria complementarietà con altre misure di prevenzione della corruzione specie laddove possono presentarsi difficoltà applicative sul piano organizzativo. In alternativa alla rotazione, è pertanto assicurata la distinzione delle competenze (cd. "segregazione delle funzioni") che attribuisce a soggetti diversi i compiti di: a) svolgere istruttorie e accertamenti; b) adottare decisioni; c) attuare le decisioni prese; d) effettuare verifiche.

Formazione

Nell'ambito della Legge n. 190/2012 la formazione del personale sui temi dell'etica e della legalità costituisce una delle principali misure di prevenzione della corruzione. La Camera di commercio durante il 2025, nell'ottica del costante miglioramento ed aggiornamento, ha realizzato un percorso formativo su tali tematiche ottemperando agli obblighi di aggiornamento previsti dalla normativa vigente.

L'iniziativa, erogata a tutti i dipendenti, ha avuto ad oggetto tre distinti percorsi in materia di codice di comportamento, prevenzione della corruzione e privacy, nonché una formazione specifica in tema di anticorruzione e appalti destinata al personale che si occupa di approvvigionamento di beni e servizi. A conclusione delle iniziative formative è stato possibile effettuare la verifica delle conoscenze apprese rispondendo a questionari a risposta multipla. Anche per l'anno 2026 si prevede di attivare uno o più percorsi formativi che abbiano ad oggetto i contenuti della legge 190/2012 e dei decreti di attuazione in tema di trasparenza dell'attività amministrativa e di prevenzione del fenomeno della corruzione all'interno della PA (D. Lgs. 33/2013 e D. Lgs. 39/2013 come modificati dal D.lgs. 97/2016), nonché specifiche tematiche che risulteranno di particolare interesse.

Il diritto di accesso civico generalizzato

Per esercitare il diritto di accesso, la Camera di commercio di Alessandria-

Asti ha predisposto una procedura e un'apposita modulistica inserita nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web camerale. Per esercitare il diritto è necessario presentare domanda, anche mediante l'utilizzo dei moduli predisposti, secondo una delle seguenti modalità:

- telematicamente all'indirizzo PEC info@pec.aa.camcom.it;
- tramite posta ordinaria o a mano al seguente indirizzo: via Vochieri, 58 15121 Alessandria o P.za Medici, 8 14100 Asti.

Ogni richiesta sarà valutata tenendo conto degli indirizzi contenuti nelle linee guida A.N.A.C. 1309/2016. È istituito inoltre il registro degli accessi civici ad aggiornamento periodico. Ad oggi non sono pervenute istanze di accesso civico o civico generalizzato.

Referenti per la prevenzione

Alla luce della ridotta dimensione dell'Ente, il RPCT si avvale del supporto funzionale dell'Ufficio Compliance, pianificazione, programmazione e controllo e dei responsabili di tutte le unità organizzative, che monitorano costantemente i procedimenti ad essi assegnati con obbligo di segnalazione al RPCT di eventuali situazioni corruttive.

Monitoraggio effettuato dalla Camera

La responsabilità del monitoraggio è strutturata su due livelli:

- il primo livello è attuato in autovalutazione da parte dei responsabili delle unità organizzative che hanno la responsabilità di attuare le misure oggetto del monitoraggio;

- il secondo livello è attuato dal RPCT.

In particolare, il RPCT verifica la veridicità delle informazioni rese in autovalutazione da parte dei responsabili delle unità organizzative attraverso il controllo degli indicatori previsti all'interno del piano per l'attuazione delle misure e mediante la richiesta di documenti, informazioni e/o qualsiasi prova dell'effettiva azione svolta. Il monitoraggio è effettuato attraverso un campionamento "ragionato" sulla base dei seguenti criteri di scelta:

- misure di prevenzione dei processi risultati a più elevata esposizione al rischio;
- misure di quei processi su cui si sono ricevute segnalazioni pervenute tramite canale whistleblowing;
- misure di prevenzione di quei processi le cui strutture non hanno fatto pervenire l'autovalutazione.

Delle risultanze del monitoraggio viene dato conto nella Relazione annuale del RPCT.

Ruolo dell'OIV

Il decreto legislativo n. 150/2009, come modificato dal d.lgs. 74/2017 attribuisce agli OIV sempre più importanti compiti in materia di verifica e controllo sul livello di trasparenza raggiunto dalla Camera - una vera e propria funzione di internal auditing - che culmina nella funzione di verifica sull'assolvimento degli adempimenti degli obblighi di trasparenza e di integrità. Secondo quanto previsto dall'art. 14, c. 4 lett. a), f), g) infatti gli

OIV:

- sono responsabili della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie, e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica;
- monitorano il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità, dei controlli interni ed elaborano una Relazione annuale sullo stato dello stesso anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;
- promuovono ed attestano l'assolvimento degli obblighi di trasparenza.

Anche il d.lgs. 97/2016 è intervenuto sulle competenze degli OIV introducendo il comma 8bis dell'art. 1 del d.lgs. 190/2012 che prevede che: *“l'OIV verifica, anche ai fini della validazione delle relazione sulla performance, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza. Esso verifica i contenuti della relazione di cui al comma 14 del d.lgs. 190/2012 in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza. A tal fine l'organismo medesimo può chiedere al responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento del controllo e può effettuare audizioni ai dipendenti. L'organismo medesimo riferisce all'A.N.A.C. sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza”*. L'organismo di valutazione ha anche una

specifico funzione in tema di Codice di comportamento: ai sensi dell'art. 54 comma 5 del d.lgs. 165/2001 l'OIV deve rilasciare un parere obbligatorio sul Codice elaborato dall'Ente e, ai sensi del comma 6 del medesimo articolo, è tenuto a supervisionare sulla sua applicazione, con particolare attenzione al dirigente di vertice in relazione alla formulazione della proposta per la sua valutazione annuale.

Attività di Reporting verso il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

I responsabili dell'attuazione delle misure all'interno del piano (responsabili Settori/Uffici) sono tenuti a riferire al RPCT sulla corretta trattazione del rischio ossia dell'effettiva applicazione delle misure programmate nei tempi e nei modi dallo stesso definiti. Il risultato dell'autovalutazione è fornito al RPCT almeno una volta l'anno anche attraverso report che riportano per ogni misura adottata: indicatore, target e risultato.

Relazione annuale sulle attività svolte

Il RPCT, in riferimento all'anno 2025, ha redatto la Relazione annuale pubblicata nella sezione “Amministrazione trasparente” entro i termini previsti.

Misure per l'attuazione degli obblighi di trasparenza

Il PTPCT deve contenere una sezione dedicata alla trasparenza, impostata come atto fondamentale, con il quale sono organizzati i flussi informativi necessari a garantire l'individuazione/elaborazione, la trasmissione e la

pubblicazione dei dati. Al fine di garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni (art. 43, co. 3, d.lgs. 33/2013), caratteristica essenziale della sezione è l'indicazione dei nominativi dei soggetti responsabili della trasmissione dei dati, intesi quali uffici tenuti alla individuazione e/o alla elaborazione dei dati, e di quelli cui spetta la pubblicazione. In essa è presente uno schema in cui, per ciascun obbligo, sono espressamente indicati i nominativi dei soggetti e gli uffici responsabili di ognuna delle citate attività.

È in ogni caso consentita la possibilità di indicare, in luogo del nominativo, il responsabile in termini di posizione ricoperta nell'organizzazione, purché il nominativo associato alla posizione sia chiaramente individuabile all'interno dell'organigramma dell'Ente. Si tratta peraltro, in questo, caso di una soluzione analoga a quella già adottata in tema di responsabilità dei procedimenti amministrativi di cui all'art. 35 del d.lgs. 33/2013.

La tabella denominata "Elenco degli obblighi di pubblicazione" (All. 3) riporta il contenuto della sezione "Amministrazione trasparente".

La tabella specifica la denominazione della sottosezione di riferimento del dato, i documenti da pubblicare, i soggetti responsabili della pubblicazione e cancellazione del dato e la periodicità di aggiornamento.

TRASPARENZA

All'interno del sito camerale è presente l'apposita sezione "Amministrazione Trasparente AL-AT" che, ai sensi del D.lgs. 33/2013, contiene tutte le informazioni concernenti l'organizzazione, gli andamenti gestionali, l'utilizzo delle risorse per il perseguimento dei risultati, e tutte le ulteriori informazioni previste dalla normativa e viene implementata ed integrata secondo le disposizioni normative e le linee guida.

Il RPCT, in collaborazione con l'Ufficio Compliance, pianificazione, programmazione e controllo, svolge l'attività di controllo sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, e segnalando all'organo di indirizzo politico, all'OIV e all'A.N.A.C. i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione. I Responsabili di Settore/Ufficio individuano nell'ambito dei processi di propria competenza le misure organizzative per garantire la tempestiva pubblicazione e il costante presidio delle informazioni da pubblicare, nel rispetto e contemperando le disposizioni in materia di Privacy, segnalando al Responsabile della trasparenza le criticità che dovessero emergere nel monitoraggio.

Le soluzioni organizzative idonee ad assicurare l'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla Camera sono quelle illustrate nell'allegato "Elenco degli obblighi di pubblicazione" (All. 3), parte integrante e sostanziale del presente documento di programmazione in materia di anticorruzione.

Soggetti coinvolti e modello organizzativo adottato

Lo schema che segue illustra le fasi, le attività e i soggetti coinvolti nell'elaborazione / aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione.

FASE	ATTIVITÀ	SOGGETTI RESPONSABILI
Elaborazione/aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PIAO)	Promozione e coordinamento del processo di formazione del Piano	Organo di indirizzo politico-amministrativo (Giunta) RPCT (Segretario Generale) OIV
	Individuazione dei contenuti del Piano	Organo di indirizzo politico-amministrativo (Giunta) RPCT (Segretario Generale) Uffici dell'amministrazione
	Redazione	RPCT (Segretario Generale) con il supporto dell'Ufficio Compliance, pianificazione, programmazione e controllo
Adozione del Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza	Approvazione	Organo di indirizzo politico-amministrativo (Giunta)
Attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza	Attuazione delle iniziative del Piano ed elaborazione, aggiornamento e pubblicazione dei dati	RPCT (Segretario Generale) Responsabili Settori/Uffici come da Piano (All. 3)
	Controllo dell'attuazione del Piano e delle iniziative ivi previste	RPCT (Segretario Generale) con il supporto dell'Ufficio Compliance, pianificazione, programmazione e controllo
Monitoraggio e audit del Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza	Monitoraggio periodico sulla pubblicazione dei dati e sulle iniziative in materia di lotta alla corruzione	RPCT (Segretario Generale) Responsabili Settori/Uffici come da Piano OIV

3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

La presente sezione illustra gli interventi organizzativi di carattere generale a supporto delle politiche dell'Ente.

3.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa

L'Ente opera in un contesto caratterizzato da rapidi mutamenti economici, sociali e tecnologici che incidono direttamente sulla qualità dei servizi e sulla capacità di rispondere tempestivamente alle nuove esigenze. Tale scenario richiede una visione strategica solida e un ruolo attivo del management nel guidare l'evoluzione interna. La capacità di adattamento organizzativo dipende dalla qualità dei modelli gestionali adottati e, soprattutto, dalla continua revisione dei processi di lavoro e dall'aggiornamento coerente delle competenze professionali.

L'Ente monitora costantemente la propria struttura per verificarne l'adeguatezza rispetto ai cambiamenti in atto, adottando modelli operativi più snelli e flessibili. Questo processo comporta anche un costante adattamento culturale da parte del personale, chiamato a sviluppare nuove competenze e comportamenti. L'attività camerale risulta sempre più orientata all'utente e fondata su relazioni, comunicazione e collaborazione, sia virtuale sia in presenza. Ciò stimola lo sviluppo di nuovi modelli di servizio e forme di cooperazione tra Pubblica Amministrazione, cittadini e imprese, ridefinendo il modo di intendere la relazione con l'utenza.

L'evoluzione in corso richiede un'organizzazione dinamica, capace di

modificarsi in base alle esigenze. Il fattore decisivo di questo processo è rappresentato dalle persone, vero motore dell'adattabilità. La valorizzazione del capitale umano passa attraverso l'inserimento di nuove professionalità dotate di competenze digitali e la creazione di un ambiente che favorisca la collaborazione, la condivisione delle idee e l'adozione di modelli di lavoro flessibili, come lo smart working. La formazione continua personalizzata diventa una leva essenziale per sostenere il cambiamento.

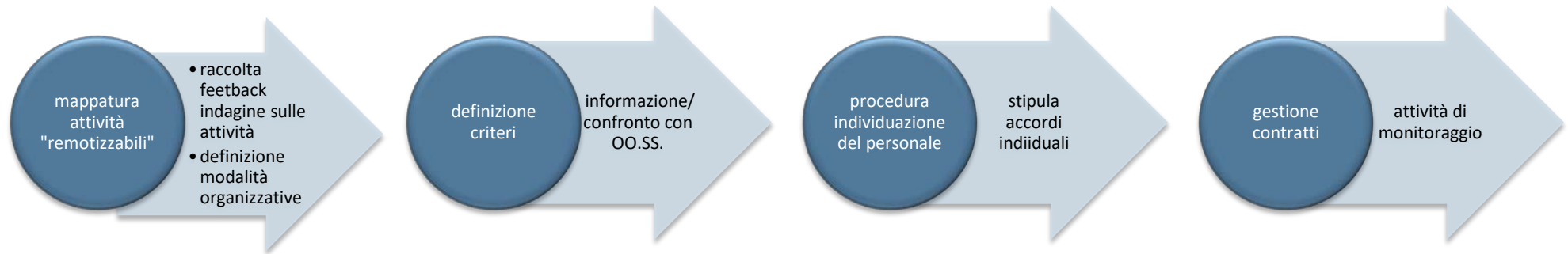
Accanto alle persone, la tecnologia assume un ruolo strategico. Essa consente di gestire i mutamenti con rapidità, aumentando la capacità di risposta e l'efficienza complessiva dell'organizzazione. Le competenze digitali sono oggi imprescindibili per la Pubblica Amministrazione e per il sistema camerale, che deve sostenere la digitalizzazione delle imprese e semplificare i processi interni.

La sfida dei prossimi anni sarà reinterpretare le attività tradizionali attraverso l'uso di strumenti digitali avanzati, inclusa l'Intelligenza Artificiale, per rendere i processi più agili, ridurre i tempi amministrativi e migliorare la qualità dei servizi. Nel triennio 2026–2028 l'Ente attuerà interventi organizzativi e formativi mirati a valorizzare competenze e risorse, rafforzando la capacità di affrontare con efficacia le sfide future.

3.2 – Organizzazione del lavoro agile

La Camera di commercio di Alessandria-Asti, dopo la positiva esperienza derivata dall'utilizzo del lavoro a distanza nel periodo di emergenza sanitaria, dal 2022 ha definito, anche a seguito dell'avvenuto monitoraggio delle attività "remotizzabili" per ogni unità organizzativa, una organizzazione del lavoro disciplinata per la quasi totalità del personale, da accordi individuali con i dipendenti, che contemplano la possibilità di svolgere un massimo di 2 giorni alla settimana in tale modalità, ad eccezione dei responsabili di ufficio ai quali è consentito un massimo di 1 giorno di smart working alla settimana.

Gli accordi, regolarmente comunicati al Ministero del Lavoro, hanno una durata estesa fino alla prossima regolamentazione degli istituti del lavoro a distanza previsti dalla contrattazione collettiva Comparto Funzioni Locali, per i quali è in corso di predisposizione una apposita regolamentazione che si ritiene andrà a regime nel corso del 2026. Nella medesima regolamentazione di tale istituto verranno definiti, tenuto conto delle regole che sottendono alle relazioni sindacali, i criteri delle modalità attuative del lavoro a distanza nonché i criteri per l'accesso allo stesso, con conseguente stipula dei nuovi accordi individuali con i dipendenti che avranno accesso a tale modalità lavorativa, in alternanza con il lavoro svolto presso la sede dell'ufficio, definendo in essi tutti gli elementi essenziali descritti dal CCNL.



Nelle more della definizione del processo di cui sopra si procederà pertanto al mantenimento dell'attuale situazione sotto descritta, che vede l'utilizzo del lavoro a distanza quale modalità di svolgimento parziale e non prevalente dell'attività lavorativa sulla base degli accordi individuali siglati con i singoli dipendenti, nei quali sono formalizzate le modalità organizzative dello stesso.

DESCRIZIONE DELLA SITUAZIONE ATTUALE	
Periodo di riferimento	dal 1° aprile 2022 ad oggi
N. Persone in lavoro agile	52 /64 (il Segretario Generale garantisce la presenza continuativa)
N. GG / mese	Personale = 2 giorni / settimana Funzionari EQ/Responsabili Settore/Ufficio = 1 giorno / settimana
Criteri di individuazione delle risorse utilizzati	In tutti gli uffici è stato garantito presidio in presenza A tutto il personale interessato sono stati garantiti i giorni in lavoro a distanza
KPI eventualmente utilizzati per il monitoraggio delle prestazioni	Relazione attività svolta da parte dei responsabili di Settore/Ufficio N. pratiche evase / N. pratiche evase nello stesso periodo dell'anno precedente
↓	
Risultanze emerse	I dati più significativi rispetto ai KPI individuati sono: non sono emerse difficoltà organizzative e di gestione dell'arretrato. Le considerazioni emerse sono: positive

3.3 – Piano triennale dei fabbisogni del personale

Contesto normativo e capacità assunzionale

La programmazione triennale dei fabbisogni di personale, ora confluita nel PIAO, è presupposto necessario per le determinazioni concernenti l'avvio delle procedure di reclutamento del personale delle amministrazioni pubbliche ed è prevista dall'art. 39 comma 1 della Legge 27.12.1997, n. 449, che stabilisce che gli organi di vertice delle amministrazioni pubbliche predispongano la programmazione triennale del fabbisogno di personale, comprensivo delle unità di cui alla Legge n. 68/1999, al fine di assicurare le esigenze di funzionalità dell'Ente e di ottimizzare le risorse per il migliore funzionamento dei servizi, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio.

Tale adempimento è dettagliatamente disciplinato dall'art. 6, comma 2, del D.lgs. n. 165/2001 che dispone che le amministrazioni pubbliche *“adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'art. 6-ter”* allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, nel rispetto delle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente e tenuto conto della consistenza della dotazione organica del personale in servizio, nonché della relativa spesa.

Nella nuova formulazione dell'art. 6 del T.U., la pianificazione triennale

diviene ancor più centrale e acquista un rilievo strategico. La norma postula infatti la preminente funzione assunta dalla pianificazione del fabbisogno di personale nei confronti dell'assetto organizzativo degli enti, prescrivendo al comma 1 (modificato dall'art. 4, comma 1, lett. b) del D.lgs. n. 75/2017) che *“Le amministrazioni pubbliche definiscono l'organizzazione degli uffici per le finalità di cui all'art. 1 comma 1 adottando, in conformità al piano triennale dei fabbisogni, ..., gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti”* e chiarendo come la programmazione del reclutamento debba essere legata alle reali esigenze organizzative della singola amministrazione, con superamento almeno parziale dei vincoli della pianta organica.

Le novità introdotte dal decreto legislativo n. 75/2017 sono quindi finalizzate a mutare la logica e la metodologia che le amministrazioni devono seguire nell'organizzazione e nella definizione delle risorse umane.

In questo nuovo approccio, emerge che non è il fabbisogno di personale a dover essere stabilito sulla base della dotazione organica approvata ma, al contrario, è la dotazione di personale a dover essere rimodulata conformemente al piano dei fabbisogni, in relazione alle assunzioni da effettuare.

Il concetto di *“dotazione organica”* viene dunque superato da un nuovo concetto di *“dotazione”* che rappresenta esclusivamente un valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile e non valicabile, imposta come vincolo esterno dalla legge o da altra fonte, in relazione ai rispettivi ordinamenti. Pertanto le amministrazioni, all'interno del limite finanziario

massimo (spesa potenziale massima), ottimizzando l'impiego delle risorse pubbliche e perseguendo obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, mediante l'adozione del piano triennale dei fabbisogni di personale possono procedere all'eventuale rimodulazione della dotazione organica in base ai fabbisogni programmati *“garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione”*.

Al fine della costruzione dei contenuti del Piano triennale dei fabbisogni di personale occorre quindi che la dotazione organica assuma una valenza per così dire “figurativa” in quanto finalizzata alla quantificazione della spesa massima potenziale espressa dal Piano.

Deve pertanto essere espressa in termini finanziari e il valore iniziale della spesa massima potenziale deve essere calcolato attribuendo i valori derivanti dagli oneri di personale come emergenti dalla vigente dotazione organica adottata.

Alla luce di quanto sopra illustrato, l'Ente ha ritenuto, negli anni successivi all'accorpamento, maggiormente prudente, in fase di predisposizione del Piano dei fabbisogni, procedere con un approccio “leggero” ossia facendo insistere gli spazi assunzionali sulla dotazione organica approvata dal D.M. 16.2.2018, contenendo la programmazione nell'ambito delle scoperture di organico venutesi a creare a seguito delle cessazioni intervenute a partire dal 2019 o già esistenti ex D.M. 16.2.2018 e rinviando l'eventuale rimodulazione della dotazione successivamente alla valutazione di una possibile diversa distribuzione delle unità tra le varie Aree, ferma restando la consistenza

numerica complessiva.

Relativamente ai limiti di spesa, si evidenzia che la spesa richiamata dall'art. 3, comma 9-bis, del D.lgs. n. 219/2016, cioè quella “corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente” va necessariamente integrata con la spesa recuperabile dai c.d. “resti assunzionali”, in ottemperanza al principio generale desumibile dai pareri resi dalla Corte dei Conti in riferimento a previsioni dal contenuto del tutto analogo [in particolare Sez. Riunite 52/2010, Sez. Lombardia 167/2011 (entrambe riferite a norme che non prevedevano espressamente la possibilità di recupero) e, soprattutto, Sez. Autonomie 25/2017 che fissa il principio secondo cui *“i resti assunzionali sono rappresentati dalle capacità assunzionali maturate e quantificate secondo le norme vigenti ratione temporis dell'epoca di cessazione dal servizio del personale ma non utilizzate entro il triennio successivo alla maturazione”*].

Detta quantificazione rimane cristallizzata nei predetti termini, quindi - a titolo esemplificativo - le risorse non utilizzate nel 2019 (anno di prima applicazione dell'art. 3, comma 9-bis, del D.lgs. n. 219/16), calcolate sulle cessazioni 2018, possono essere utilizzate nel 2020 insieme alle risorse calcolate sulle cessazioni 2019, e così via.

In sintesi l'assetto normativo già previsto a partire dal 2019 rimane confermato, in assenza di diverse disposizioni, anche per la programmazione relativa al 2026, con i limiti sopra esplicitati rappresentati:

- dal limite massimo alla spesa per le nuove assunzioni considerato

quale differenza tra la “*spesa potenziale massima*”, espressione dell’ultima dotazione organica adottata e la “*spesa effettiva del personale in servizio*”, data dalla somma tra la spesa del personale in servizio al 31/12/2025 e la spesa derivante dalle facoltà assunzionali consentite;

- dalla spesa corrispondente alle cessazioni dell’anno precedente (2025), cui si sommano i resti del triennio precedente non utilizzati (2022, 2023 e 2024).

Spesa potenziale massima assunzioni anno 2026 e cessazioni dal servizio

Lo scenario delineato dalle disposizioni normative, dalle Linee guida ministeriali e dalle pronunce della Corte dei Conti sopra richiamate, impone pertanto di partire dalle dotazioni organiche approvate con Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 16/02/2018 e di ricostruire il corrispondente valore di spesa potenziale, riconducendo la sua articolazione, secondo l’ordinamento professionale dell’Ente, in oneri finanziari teorici di ciascun posto, corrispondenti al trattamento economico fondamentale della categoria.

La dotazione organica della Camera di Commercio di Alessandria-Asti è stata rideterminata dal Decreto sopracitato in **91 unità**, quale sommatoria delle dotazioni definite per le due sopresse CCIAA di Alessandria e di Asti, e ripartita come segue:

D.M. 16 febbraio 2018	Dirigenti	D3	D1	C	B3	B1	A	Totale
Alessandria	1	0	13	35	0	1	0	50
Asti	1	1	11	22	3	3	0	41
CCIAA Alessandria-Asti	2	1	24	57	3	4	0	91

Con riferimento al numero degli occupati al 31/12/2025 la situazione, al netto delle cessazioni intervenute dell’anno e incluso il personale assunto in corso d’anno, risultava essere la seguente:

Situazione occupazionale al 31.12.2025	Dirigenti	D3	D1	C	C	B1	A	Totale
		Funzionari ed EQ	Istruttori	Operatori esperti	Istruttori			
Dotazione	2	1	24	57	3	4	0	91
Occupati	1	18	43	2	0			64
Posti scoperti	1	7	14	5	0			27

Quanto ai criteri per il calcolo della spesa, essi sono stati elaborati nel corso degli anni attraverso note del Dipartimento della Funzione Pubblica (n. 46078/2010 e 11786/2011), circolari della Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome e pareri e delibere delle varie sezioni della Corte dei Conti. Il principio fondamentale, in ogni caso, è concordemente rappresentato dalla necessaria omogeneità dei dati utilizzati per il computo, sia per la spesa potenziale massima (calcolata sulla dotazione organica teorica), sia per la spesa effettiva (calcolata sul personale in servizio), sia per la spesa corrispondente alle cessazioni dal servizio, sia per la spesa relativa alle assunzioni.

Pertanto, come del resto ribadito da Unioncamere, anche in caso di dubbi circa la riconducibilità di un dato emolumento alla nozione di “trattamento economico fondamentale”, quello che conta è l’omogeneità del criterio seguito.

Ciò posto, e assumendo quale parametro fisso lo stipendio tabellare su posizione economica iniziale, cui aggiungere gli oneri riflessi a carico dell’Amministrazione e l’Irap (ed escludendo gli oneri relativi al trattamento accessorio), il valore di spesa potenziale della Camera di commercio di Alessandria-Asti, corrispondente all’ultima dotazione organica adottata (91 unità), deriva dalla seguente tabella, che tiene conto degli incrementi di spesa derivanti dai rinnovi contrattuali della dirigenza (CCNL 2019-2021) e del personale del comparto (CCNL 2019-2021), ed è adeguata alle posizioni di ingresso previste anteriormente alla nuova classificazione del personale intervenuta dal 1.4.2023.

Costo dotazione organica DM 16.2.2018 (ultima dotazione organica adottata) aggiornato CCNL 2019-2021						
QUALIFICA/ CATEGORIA	DOTAZIONE MINISTERIALE	RETRIBUZIONE TABELLARE MENSILE	ONERI RIFLESSI	IRAP	COSTO ANNUO POTENZIALE	COSTO UNITARIO
Dirigenti	2	3.616,60 €	864,11 €	307,41 €	124.491,12 €	62.245,56 €
D	25	1.934,36 €	462,18 €	164,42 €	832.312,00 €	33.292,48 €
C	57	1.782,74 €	425,95 €	151,53 €	1.748.923,02 €	30.682,86 €
B1	7	1.586,21 €	378,99 €	134,83 €	191.102,73 €	27.300,39 €
	91				2.896.828,87 €	

* valori aggiornati al CCNL 2019-2021 all’1.1.2023 con elemento perequativo conglobato, e al CCNL 2019-2021 Area Dirigenza.

Assumendo conseguentemente, quale punto di partenza, la spesa potenziale massima di **Euro 2.896.828,87** si passa al calcolo, con i medesimi parametri, della spesa del personale in servizio al 31/12/2025 (64 unità) che, a sua volta, deriva dalla seguente tabella:

Costo personale in servizio al 31.12.2025						
QUALIFICA/ CATEGORIA- AREA	DOTAZIONE EFFETTIVA	RETRIBUZIONE TABELLARE MENSILE	ONERI RIFLESSI	IRAP	COSTO ANNUO POTENZIALE	COSTO UNITARIO
Dirigenti	1	3.616,60 €	864,11 €	307,41 €	62.245,56 €	62.245,56 €
D - Funzionari EQ	18	1.934,36 €	462,18 €	164,42 €	599.264,64 €	33.292,48 €
C - Istruttori	43	1.782,74 €	425,95 €	151,53 €	1.319.362,98 €	30.682,86 €
B1 - Operatori esperti	2	1.586,21 €	378,99 €	134,83 €	54.600,78 €	27.300,39 €
	64				2.035.473,96 €	

* valori aggiornati al CCNL 2019-2021 all’1.1.2023 con elemento perequativo conglobato, e al CCNL 2019-2021 Area Dirigenza.

Ne discende in primo luogo, al fine di ottemperare all'obbligo di ricognizione di cui all'art. 33 del D.lgs. 30/03/2001 n. 165 e s.m.i., che, come le tabelle precedenti evidenziano, alla data del 31/12/2025 non vi è personale in soprannumero né eccedenza di personale rispetto alla dotazione approvata dal Ministero, anzi è evidente - pur a fronte di incrementi già in parte noti delle attività e delle competenze camerali nonché dei nuovi ingressi di personale in esito alla campagna assunzionale anno 2025 - una carenza dell'organico rispetto a quanto stabilito dallo stesso Ministero.

La capacità assunzionale per la Camera di commercio di Alessandria-Asti, intesa quale differenza tra spesa potenziale massima (Euro 2.896.828,87) e spesa effettiva del personale in servizio (Euro 2.035.473,96), è quindi pari per l'anno 2026 ad Euro 861.354,91.

Assunto che la differenza tra spesa potenziale massima e spesa effettiva del personale in servizio al 31/12/2025, corrisponde ad Euro 861.354,91 per cui, in ogni caso, la spesa per nuove assunzioni va contenuta in tale cifra, occorre calcolare, ai sensi dell'art. 1, comma 450, della legge 145/2018, la spesa corrispondente alle cessazioni dal servizio che, qualora inferiore al limite sopra calcolato, va a diminuire tale capacità assunzionale.

In primis va sottolineato che, come già in premessa illustrato, la spesa richiamata dall'art. 3, comma 9-bis, del D.lgs. n. 219/16, cioè quella "corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente" va necessariamente integrata con la spesa recuperabile dai c.d. "resti assunzionali": la possibilità del recupero dei resti corrisponde, infatti, a un principio generale desumibile dai pareri resi dalla Corte dei Conti e in particolare dalla pronuncia n. 25/2017 Sez. Autonomie, che fissa il principio secondo cui *"i resti assunzionali sono rappresentati dalle capacità assunzionali maturate e quantificate secondo le norme vigenti ratione temporis dell'epoca di cessazione dal servizio del personale ma non utilizzate entro il triennio successivo alla maturazione. Detta quantificazione rimane cristallizzata nei predetti termini"*.

Quindi le risorse non utilizzate fino al 2024, calcolate sulle precedenti cessazioni, potranno ancora essere utilizzate nel 2026 insieme alle risorse calcolate sulle cessazioni 2022 e 2023 e chiaramente insieme alle risorse derivanti dalle cessazioni dell'anno precedente. Va inoltre precisato che la Legge Finanziaria per il 2025 (L. 207/2024) con l'art. 1, comma 126, ha modificato l'art. 14, comma 7, del D.L. 95/2012 stabilendo che *"le cessazioni dal servizio per processi di mobilità (omissis) sono calcolate come risparmio utile per definire l'ammontare delle disponibilità finanziarie da destinare alle assunzioni o il numero delle unità sostituibili in relazione alle limitazioni del turn over"*.

Ciò posto, e adottando in maniera omogenea i parametri utilizzati per calcolare i valori di spesa potenziale massima e di spesa del personale in servizio, la spesa corrispondente alle cessazioni dal servizio dell'anno 2025, è quella risultante dalla seguente tabella:

Cessazioni personale 2025					
CESSATI 2025 QUALIFICA / CATEGORIA - AREA	N.	RETRIBUZIONE TABELLARE ANNUALE*	ONERI RIFLESSI (23,8 + 0,093%)	IRAP (8,5%)	SPEA CORRISPONDENTE
C – Istruttori	6	139.053,72 €	33.224,11 €	11.819,57 €	184.097,40 €
Totale	6	139.053,72 €	33.224,11 €	11.819,57 €	184.097,40 €
Retribuzione tabellare annua con oneri (posizione iniziale)					184.097,40 €

* valori aggiornati al CCNL 2019-2021 all'1.1.2023 con elemento perequativo conglobato

Risultano inoltre utilizzabili i residui derivanti dalle cessazioni intervenute nel periodo 2022-2024, i cui costi, che vanno - a differenza dei precedenti - mantenuti al valore storicizzato, sono illustrati nelle seguenti tabelle:

Cessazioni personale 2022					
CESSATI 2022 QUALIFICA / CATEGORIA	N.	RETRIBUZIONE TABELLARE ANNUALE*	ONERI RIFLESSI (23,8 + 0,093%)	IRAP (8,5%)	SPEA CORRISPONDENTE
Cat. C	1	23.175,62 €	5.537,35 €	1.969,93 €	30.682,90 €
Cat. B1	1	20.620,73 €	4.926,91 €	1.752,76 €	27.300,40 €
Totali	2	43.796,35 €	10.464,26€	3.722,69€	57.983,30€
Retribuzione tabellare annua con oneri (posizione iniziale)					57.983,30 €

* valori CCNL 2019-2021 all'1.1.2023 con elemento perequativo conglobato

Cessazioni personale 2023					
CESSATI 2023 QUALIFICA / CATEGORIA	N.	RETRIBUZIONE TABELLARE ANNUALE*	ONERI RIFLESSI (23,8 + 0,093%)	IRAP (8,5%)	SPESA CORRISPONDENTE
D - Funzionari EQ	1	25.146,68 €	6.008,30 €	2.137,47 €	33.292,45 €
C – Istruttori	3	69.526,86 €	16.612,05 €	5.909,78 €	92.048,69 €
Totali	4	94.673,54 €	22.620,35€	8.047,25€	125.341,14 €
Retribuzione tabellare annua con oneri (posizione iniziale)					125.341,14 €

* valori CCNL 2019-2021 all'1.1.2023 con elemento perequativo conglobato

Cessazioni personale 2024					
CESSATI 2024 QUALIFICA / CATEGORIA - AREA	N.	RETRIBUZIONE TABELLARE ANNUALE*	ONERI RIFLESSI (23,8 + 0,093%)	IRAP (8,5%)	SPESA CORRISPONDENTE
D - Funzionari EQ	2	50.293,36 €	12.016,59 €	4.274,94 €	66.584,89 €
C – Istruttori	3	69.526,86 €	16.612,05 €	5.909,78 €	92.048,69 €
B – Operatori Esperti	3	65.236,86 €	15.587,04 €	5.545,13 €	86.369,03 €
Totali	8	185.057,08 €	44.215,68 €	15.729,85 €	245.002,61 €
Retribuzione tabellare annua con oneri (posizione iniziale)					245.002,61 €

* valori aggiornati al CCNL 2019-2021 all'1.1.2023 con elemento perequativo conglobato

Si rileva che la campagna assunzionale 2025 ha comportato un onere complessivo di Euro 30.682,90 che ha gravato come costi sui residui del triennio 2021-2023, erodendo parte della residua disponibilità 2022 (pari ad Euro 52.092,50). Delle risorse non utilizzate nel triennio precedente attualmente considerabile (2022-2024) residuano quindi parte delle risorse non utilizzate anno 2022 pari ad Euro 21.409,60, le intere risorse anno 2023 (Euro 125.341,14) e le risorse 2024 (Euro 245.002,61), per un ammontare complessivo di **Euro 391.753,35**.

Ne consegue che **la spesa per le cessazioni anno 2025, pari ad Euro 184.097,40**, maggiorata delle **risorse non utilizzate nel triennio 2022-2024 e ancora disponibili pari a complessivi Euro 391.753,35**, per un **totale di Euro 575.850,75**, risulta inferiore alla differenza tra spesa potenziale massima e spesa effettiva del personale in servizio al 31/12/2025 e, quindi, la capacità assunzionale della Camera di commercio di Alessandria-Asti per l'anno 2025 si attesta su **Euro 575.850,75**.

È di tutta evidenza che la spesa potenziale massima per le assunzioni, determinata sulla base delle capacità assunzionali dell'Ente, non costituisce un limite autonomo e inderogabile: tale valore deve essere necessariamente coordinato con i vincoli di finanza pubblica e con le previsioni del bilancio di previsione, nel rispetto dei principi generali di equilibrio e sostenibilità della spesa di personale, come declinati dalla normativa contabile e di settore.



Piano occupazionale

ANNO 2026

A precisazione di quanto già anticipato in sede di redazione del Preventivo economico 2026, nell'operare la programmazione delle assunzioni per il corrente anno si rileva che l'importo inizialmente individuato quale limite massimo per la capacità assunzionale 2026 di Euro 547.777,43 viene in questa sede rettificato in **Euro 575.850,75** in quanto si è verificata a decorrere dal 19.12.2025 la cessazione di una ulteriore unità di personale inquadrata in Area Istruttori (già in posizione di comando dall'1.11.2023) a seguito di trasferimento in mobilità presso l'Amministrazione comandante.

Alla luce di tale disponibilità, si rende possibile, pertanto, operare ulteriori valutazioni in ordine all'impiego della somma sopra calcolata pari a **Euro 575.850,75**, corrispondente alla capacità assunzionale della Camera di commercio di Alessandria-Asti tenendo presenti, per tutto quanto prima rappresentato, i seguenti due obblighi:

1. copertura di posti liberi nella dotazione organica approvata dal MISE con D.M. 16/02/2018;
2. contenimento della spesa (anche in questo caso sulla base degli usuali, omogenei, parametri) in **Euro 575.850,75**.

In riferimento al punto 1), i posti liberi in dotazione organica sono da

considerare quelli di cui alla seguente tabella e consistenti nelle seguenti unità di personale:

- ✓ n. 1 posto di dirigente;
- ✓ n. 7 posti in Area Funzionari ed Elevate Qualificazioni;
- ✓ n. 14 posti in Area Istruttori;
- ✓ n. 5 posti in Area Operatori Esperti.



La spesa totale relativa a tali scoperture residue ammonta a **Euro 861.354,91**, secondo quanto emerge dalla seguente tabella:

Costo posti vacanti al 31.12.2025					
QUALIFICA/ AREA	DOTAZIONE EFFETTIVA	RETRIBUZIONE TABELLARE MENSILE	ONERI RIFLESSI	IRAP	COSTO ANNUO POTENZIALE
Dirigenti	1	3.616,60 €	864,11 €	307,41 €	62.245,56 €
Funzionari EQ	7	1.934,36 €	462,18 €	164,42 €	233.047,36 €
Istruttori	14	1.782,74 €	425,95 €	151,53 €	429.560,04 €
Operatori esperti	5	1.586,21 €	378,99 €	134,83 €	136.501,95 €
	27				861.354,91 €

* valori aggiornati al CCNL 2019-2021 all'1.1.2023 con elemento perequativo conglobato, e al CCNL 2019-2021 Area Dirigenza.

Si precisa tuttavia che sono in attesa di inquadramento nell'Area dei Funzionari ed Elevate Qualificazioni n. 5 unità di personale, attualmente inseriti nell'Area degli Istruttori, in esito all'espletamento della procedura di progressione tra le Aree di cui all'art. 13, comma 6, CCNL 16.11.2022 (cd. Progressioni in deroga), il cui costo non grava sulle capacità assunzionali sopra esposte in quanto la copertura di tale spesa è finanziata tramite utilizzo della quota pari allo 0.55% del Monte Salari 2018, già prevista a bilancio, pari ad Euro 13.720,78. Successivamente a tale reinquadramento, i posti vacanti in dotazione organica dell'Ente saranno pertanto ridefiniti come segue:

- ✓ n. 1 posto di dirigente;
- ✓ n. 2 posti in Area Funzionari ed Elevate Qualificazioni;
- ✓ n. 19 posti in Area Istruttori;
- ✓ n. 5 posti in Area Operatori Esperti.

La spesa relativa a tali scoperture viene quindi ridefinita secondo la seguente tabella:

QUALIFICA/ AREA	DOTAZIONE EFFETTIVA	RETRIBUZIONE TABELLARE MENSILE	ONERI RIFLESSI	IRAP	COSTO ANNUO POTENZIALE
Dirigenti	1	3.616,60 €	864,11 €	307,41 €	62.245,56 €
Funzionari EQ	2	1.934,36 €	462,18 €	164,42 €	66.584,96 €
Istruttori	19	1.782,74 €	425,95 €	151,53 €	582.974,34 €
Operatori esperti	5	1.586,21 €	378,99 €	134,83 €	136.501,95 €
	27				848.306,81 €

* valori aggiornati al CCNL 2019-2021 all'1.1.2023 con elemento perequativo conglobato, e al CCNL 2019-2021 Area Dirigenza.

Dovendo tuttavia garantire la neutralità di spesa, nel limite fissato di **Euro 575.850,75**, si ritiene prioritario per l'anno 2026 procedere alla copertura delle seguenti figure professionali:

❖ **Copertura di n. 1 posto di qualifica dirigenziale**

Impegno di spesa: Euro 62.245,56

Tale procedura, prioritaria per l'Ente, costituisce la voce di spesa proporzionalmente maggiore che afferisce alla necessità di copertura al momento preminente e strategica. La copertura riguarda infatti la posizione dirigenziale vacante prevista dall'organigramma e risulta essenziale alla luce del rinnovato disegno della macrostruttura di Ente, quale figura strategica per il presidio della nuova area e per garantire la funzionalità della struttura medesima, attraverso l'attuazione concreta di progetti e degli obiettivi affidati, con gestione di risorse materiali e umane.

❖ **Copertura di n. 9 posti in Area Istruttori.**

Impegno di spesa: Euro 275.145,74 (trattamento economico valore CCNL 2019-2021)

Si rileva preliminarmente che nell'anno 2025, a fronte della previsione di copertura per n. 10 posizioni nell'Area degli Istruttori, si è proceduto

all'assunzione di una unità mediante scorrimento della graduatoria relativa alla selezione attivata dall'Ente nell'anno 2024.

Per le restanti posizioni si rileva che, per n. 2 unità, è stata effettuata richiesta di scorrimento di graduatoria vigente presso altro Ente, per la quale l'esito dei colloqui effettuati con i candidati utilmente collocati non ha dato esito positivo, non avendo gli stessi accettato l'offerta di assunzione; per le restanti 7 unità, è stata attivata a fine 2025, ed è tuttora in corso, una procedura di mobilità esterna ai sensi dell'art. 30, D.lgs. 165/2001 e s.m.i.

In considerazione di quanto sopra, per l'anno 2026, come già previsto in fase di redazione del preventivo, in via prudenziale rispetto ai principi di contenimento della spesa dell'Ente, si prevede l'assunzione dall'esterno di n. 9 unità in Area Istruttori, riferibili ancora alle cessazioni anteriori a quelle del 2025, di cui 7 collegate alla procedura di mobilità predetta.

Per le 2 posizioni rimanenti, oltre a quelle eventualmente non coperte in esito alla procedura di mobilità, la relativa copertura potrà avvenire o tramite scorrimento di graduatorie già vigenti presso altri Enti o tramite indizione di una procedura concorsuale. Per tali posizioni infatti, riferibili a fabbisogni già rilevati per l'anno 2025, è già stata espletata la procedura di mobilità obbligatoria da svolgersi anteriormente ad ogni forma di reclutamento ai sensi dell'art. 34 bis, D.lgs. 165/2001.

Relativamente al personale di cui alla legge n. 68/1999 si dà atto che, anche in considerazione delle cessazioni che si determineranno nei prossimi anni,

non si rilevano al momento scoperture nelle quote di riserva. Tuttavia, anche qualora ciò si verificasse, si ritiene di utilizzare la facoltà prevista per il datore di lavoro di stipulare, ai sensi dell'art. 11 della legge n. 68/99, apposita convenzione con gli uffici preposti (Centri per l'Impiego) mirata al conseguimento degli obiettivi occupazionali previsti dalla legge citata.

Cessazioni future e programmazione

ANNO 2027-2028

In relazione alle prossime cessazioni di personale, si evidenzia che non sono attualmente prevedibili nel corso dell'anno 2026 collocamenti a riposo da parte dell'Ente, né sono preventivabili eventuali fuoriuscite per pensionamento, mobilità o vincita di selezione presso altro Ente.

Alla luce di quanto sopra illustrato, non avendo per l'anno 2026 dato corso a reclutamenti a copertura delle cessazioni intervenute nel 2025 nel rispetto dei principi di contemperamento di spesa, si renderà sicuramente necessaria **per l'anno 2027** l'acquisizione di personale a copertura almeno del turnover relativo agli anni precedenti in **Area Istruttori**, tramite procedure di mobilità esterna o con copertura dall'esterno, e **per l'anno 2028** si può sin d'ora ipotizzare la copertura delle eventuali unità cessate nell'anno precedente in numero al momento non preventivabile, nel rispetto dei previsti limiti di spesa.

3.4 – Formazione del personale

Il Piano di formazione per l'anno 2026 che l'Ente intende attuare vuole essere di supporto ai processi di sviluppo in corso e agli obiettivi futuri prefissati. Risulta infatti evidente come la risposta ad un'utenza che necessita di servizi sempre più qualificati e innovativi non può essere rappresentata solamente dalla dotazione di strumenti adeguati, ma anche dall'investimento qualificativo e professionalizzante del capitale umano, attraverso l'attivazione di percorsi di formazione del personale, che consentano la padronanza di strumenti digitali.

L'attività di formazione della Camera propone l'adesione ai moduli attivati dalle strutture formative del sistema camerale, a fianco di iniziative specifiche su tematiche di maggior interesse per la qualificazione del personale: dalla digitalizzazione alla comunicazione, dalla sicurezza informatica all'attenzione all'utenza, sempre ovviamente assicurando l'opportuna attenzione alle materie specialistiche.

Nella programmazione della formazione si terrà conto di quanto previsto nelle Direttive emanate dal Ministro per la Pubblica Amministrazione nel 2023 e nel 2025, garantendo a ciascuna unità di personale un ampio accesso ai percorsi formativi attuati nell'anno, sia attraverso la piattaforma del Dipartimento della Funzione pubblica denominata "Syllabus", sia attraverso i consueti canali attivati dall'Ente in corso d'anno per percorsi più specificamente diretti al personale addetto a funzioni proprie del sistema camerale.

La formazione del personale realizza infatti uno degli strumenti determinanti nella creazione di valore pubblico e va quindi considerata come un catalizzatore della produttività e dell'efficienza organizzativa tesa a rafforzare, diversificare e ampliare le competenze, le conoscenze e le abilità dei dipendenti. La formazione costituisce infatti, per le persone, un attivatore di competenze fondamentale per lavorare in modo più efficace e consapevole, per conseguire più elevati livelli di performance individuale, per cogliere opportunità di crescita, di mobilità e di carriera. L'amministrazione è quindi chiamata a sostenere tramite processi formativi la crescita delle persone e lo sviluppo della loro vita lavorativa, a partire dalla formazione iniziale, immediatamente successiva all'assunzione, per proseguire in caso di assegnazione di nuove funzioni o mansioni, in caso di progressioni professionali o conseguenti a processi di innovazione e in ogni caso durante l'intero percorso lavorativo in un'ottica di formazione continua. In particolare la Direttiva sottolinea la necessità di programmare percorsi formativi trasversali a tutto il personale su temi rilevanti quali la transizione amministrativa, digitale ed ecologica oltre a percorsi che rafforzino le competenze relative ai principi e valori in materia di etica, inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, privacy, prevenzione della corruzione, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, trasparenza e integrità, nonché per il personale dirigente in particolare, competenze di leadership e soft skills.

Per la realizzazione degli obiettivi sopra illustrati l'Amministrazione si avvarrà in primo luogo delle risorse messe a disposizione a titolo gratuito dal Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso la piattaforma "Syllabus:

nuove competenze per le pubbliche amministrazioni", già attivata nel corso degli anni precedenti per tutti i dipendenti in servizio, nonché dei consueti percorsi formativi inerenti alle tematiche più specifiche relative alle competenze dell'Ente camerale.

Permane l'interesse della Camera di commercio di Alessandria-Asti a sviluppare nel proprio personale criteri di autovalutazione e segnalazione delle specifiche necessità di apprendimento, in un'ottica di responsabilizzazione e consolidamento culturale del proprio ruolo e valorizzazione del proprio operato. A tal fine come ogni anno il riferimento avviene attraverso la mappatura dei bisogni formativi rappresentati sia dai singoli dipendenti che dagli uffici, al fine di definire nel dettaglio la programmazione del piano formativo per l'anno in corso.

Per l'anno 2026 la Camera ha aderito all'iniziativa formativa a livello regionale "*Competenze manageriali e strumenti per lo sviluppo dei collaboratori*" organizzata da Unioncamere e destinata al personale titolare di incarico di Elevata Qualificazione, in un'ottica di aggiornamento e al fine di favorire processi di innovazione nella gestione del personale assegnato. Per quanto attiene agli interventi trasversali, l'Ente si impegnerà anche nel 2026 ad erogare a tutto il personale corsi finalizzati a sensibilizzare sui temi inerenti alla prevenzione della corruzione, la sicurezza informatica, il trattamento dei dati personali nonché sulle innovazioni apportate dall'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale in ambito lavorativo e le potenzialità di applicazione di tale strumento alle attività istituzionali.

3.4 – Azioni positive

Il Piano delle azioni positive per le pari opportunità è il documento programmatico che individua le azioni finalizzate all'attuazione dei principi di parità e pari opportunità, benessere lavorativo, conciliazione dei tempi di vita lavoro e contrasto alle discriminazioni.

Il documento è adottato in base all'art. 48 del decreto legislativo dell'11 aprile 2006, n. 198 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna), e il suo inserimento nel PIAO conferma l'importanza di promuovere e favorire, nell'ambito di un'attività di programmazione che deve essere integrata e coordinata con gli strumenti di pianificazione, parità e pari opportunità, assicurando la rimozione degli ostacoli che impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne.

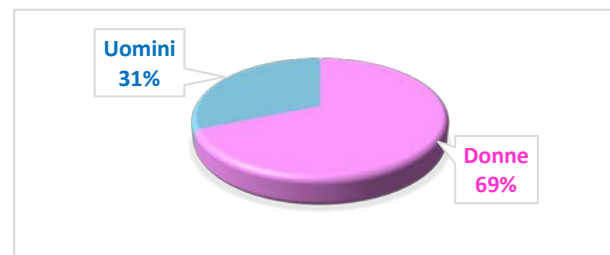
La Camera non ha individuato specifici obiettivi relativi a politiche di genere, ritenendo piuttosto di integrare il principio delle pari opportunità nel modus operandi dell'organizzazione indipendentemente dall'ambito di intervento.

Per quanto riguarda la dimensione interna, l'Ente considera il tema delle pari opportunità un elemento di fondamentale importanza per lo sviluppo delle risorse umane e del benessere organizzativo e dedica una particolare attenzione alla gestione del personale in un'ottica di genere.

In questo capitolo si analizzano il contesto sociale ed economico in cui opera la Camera e le caratteristiche della sua organizzazione interna in un'ottica di genere.

Il contesto interno

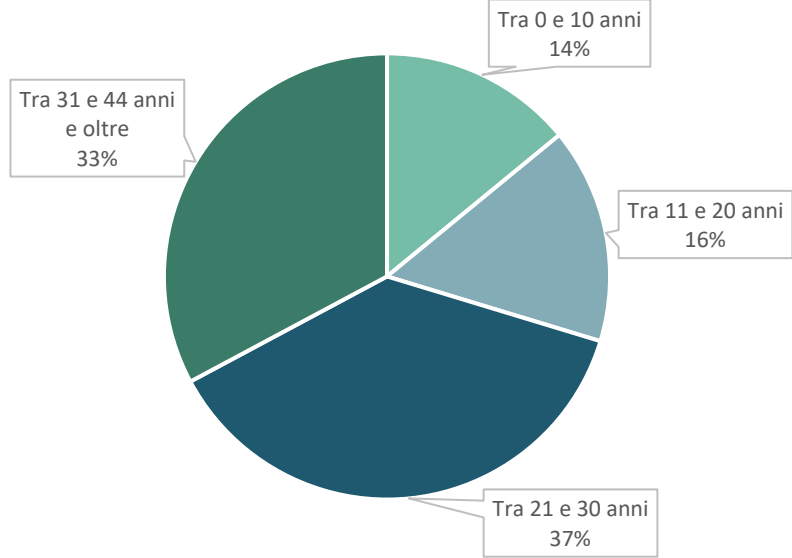
La Camera di commercio di Alessandria-Asti come molti altri Enti pubblici, vede una significativa presenza femminile a tutti i livelli dell'organizzazione.



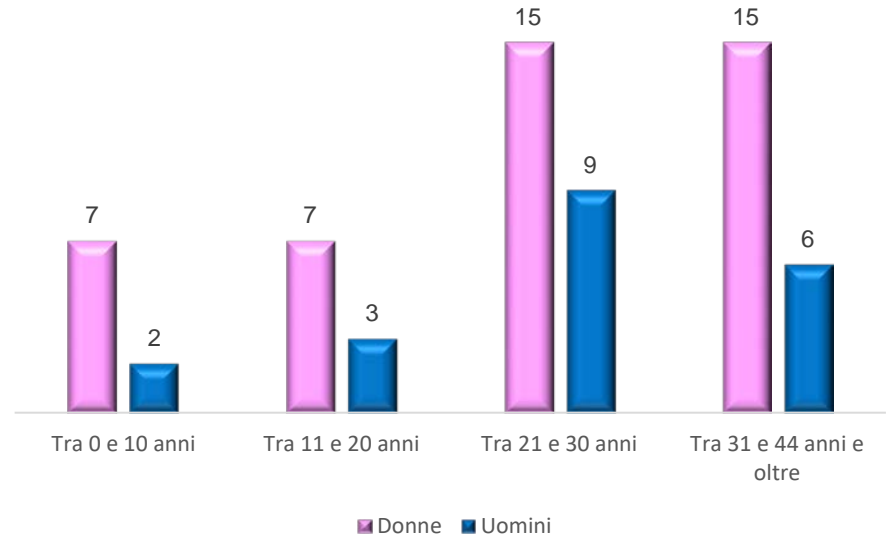
Dirigenti		Funzionari e EQ		Istruttori		Operatori esperti	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
1	0	12	6	31	12	0	2

L'analisi per genere consente di cogliere eventuali squilibri e di monitorare nel tempo l'evoluzione della presenza femminile e maschile, fornendo un supporto utile alla programmazione delle politiche del personale, al ricambio generazionale e alla promozione delle pari opportunità all'interno dell'Ente.

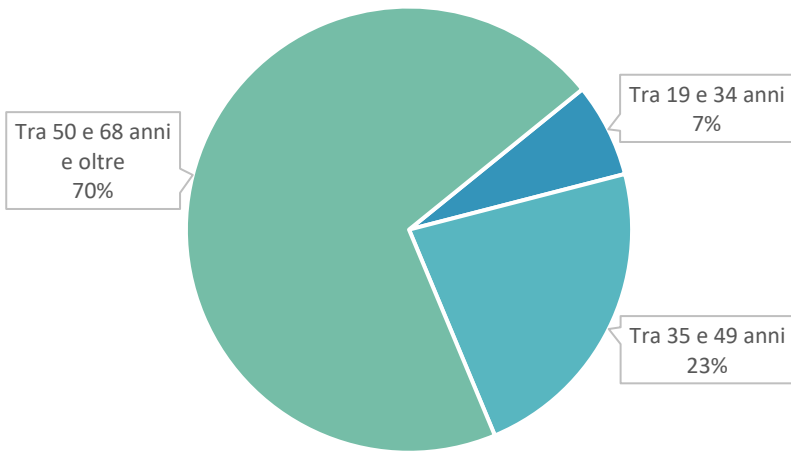
Personale per anzianità di servizio anno 2025



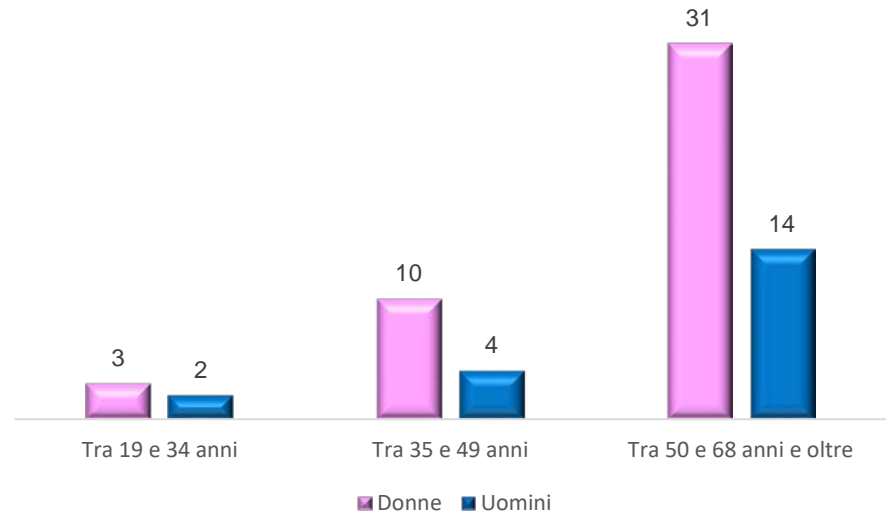
Personale per anzianità di servizio e genere anno 2025



Personale per classe di età anno 2025



Personale per classe di età e genere anno 2025



La Camera di commercio ha rinnovato nel corso del 2022 il Comitato Unico di Garanzia (CUG) ai sensi dell'art. 57 del D.lgs. 165/2001 e s.m.i. che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i Comitati per le Pari Opportunità e i Comitati Paritetici sul fenomeno del mobbing, istituiti in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle pubbliche amministrazioni o da altre disposizioni. L'unicità del CUG, come evidenziato dal legislatore, risponde all'esigenza di garantire maggiore efficacia ed efficienza nell'esercizio delle funzioni alle quali l'organismo è preposto, rappresentando, altresì, un elemento di razionalizzazione.

Sulla base della direttiva 4 marzo 2011 del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione di concerto con il Ministro per le Pari Opportunità, il CUG ha composizione paritetica ed è formato dai componenti designati da ciascuna delle organizzazioni sindacali rappresentative, e da un pari numero di rappresentanti dell'Amministrazione nonché da altrettanti componenti supplenti assicurando, nel complesso della sua composizione effettiva, la presenza paritaria di entrambi i generi. In particolare il CUG esercita sia compiti propositivi, tra i quali spiccano i piani a favore delle pari opportunità nei luoghi di lavoro, le politiche di conciliazione vita privata/lavoro, le iniziative rivolte a prevenire qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione sia diretta che indiretta nell'ambito lavorativo e, più in generale, nel promuovere le condizioni di benessere lavorativo, sia compiti consultivi, attraverso pareri preventivi, su tutte le materie aventi riflessi sull'organizzazione e gestione del personale.

Tra le iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e conciliazione vita-lavoro previste per l'anno 2026 dalla Camera di commercio, si segnala quanto segue:

Obiettivo	CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI VITA E DI LAVORO	
Azione	Facilitazione di forme di flessibilità orarie finalizzate al superamento di specifiche situazioni di disagio (part-time/orario personalizzato)	
Attori coinvolti	Segretario Generale / Settore Organizzazione e Gestione RR.UU.	
Beneficiari	Dipendenti dell'Ente	
Indicatore	Algoritmo	Risultato
Concessione richieste di forme flessibili di orario	SI / NO	SI
Azione	Facilitare l'accesso alle modalità di lavoro a distanza	
Attori coinvolti	Segretario Generale / Settore Organizzazione e Gestione RR.UU.	
Beneficiari	Dipendenti dell'Ente	
Indicatore	Algoritmo	Risultato
Attivazione contratti di lavoro a distanza	SI / NO	SI
Azione	Coinvolgimento del CUG	
Attori coinvolti	Segretario Generale / Settore Organizzazione e Gestione RR.UU.	
Beneficiari	Tutti i dipendenti	
Indicatore	Algoritmo	Risultato
Riunioni CUG	>=2	2

Sempre nell'ottica di migliorare il benessere del personale, è stato introdotto dal 2020 un servizio di welfare a disposizione di tutti i dipendenti in servizio, i quali possono utilizzare il proprio budget annuale, messo a disposizione

dall'amministrazione, per il rimborso di prestazioni relative alla salute, allo svago, ai servizi alla persona o per acquistare beni/servizi a sostegno del reddito familiare. Il servizio di welfare rappresenta un importante strumento che si inserisce tra le azioni positive e rappresenta una scelta che guarda al futuro, soprattutto alla luce del fatto che la sua diffusione nel settore pubblico è ancora molto inferiore rispetto al privato (dal 2023 il servizio di welfare viene fruito attraverso una piattaforma che consente ancora maggiore flessibilità nell'utilizzo dello strumento; tale modalità di utilizzo è prevista anche per l'annualità 2026).

Contesto esterno

Per quanto riguarda la dimensione esterna, la Camera continua a rafforzare il proprio impegno a favore della tutela e della valorizzazione del ruolo delle donne nel mondo del lavoro e dell'impresa. Tale impegno si realizza in particolare attraverso il sostegno alle attività del Comitato per l'Imprenditoria Femminile (CIF) interprovinciale, istituito presso l'Ente camerale. Il Comitato è composto da imprenditrici designate dalle principali associazioni rappresentative delle categorie economiche e opera come soggetto attivo nei processi di sviluppo del territorio.

L'obiettivo centrale del CIF è promuovere e supportare la nascita, la crescita e il consolidamento delle imprese femminili, favorendo condizioni più eque di accesso alle opportunità imprenditoriali e contribuendo alla diffusione di

una cultura economica attenta alla parità di genere. In questo contesto, la Camera orienta i propri interventi con l'intento di mantenere elevati livelli di efficacia ed efficienza dei servizi offerti, assicurando al contempo il pieno rispetto del quadro normativo di riferimento.

L'azione dell'Ente si fonda su un'analisi approfondita della situazione esistente, finalizzata a individuare i fabbisogni e le criticità presenti. A partire da questa analisi vengono definiti i requisiti necessari e individuati i gap da colmare, sia in termini di assetti organizzativi, comprese le modalità operative a distanza, sia con riferimento alle competenze professionali e ai percorsi formativi da rafforzare.



4. MONITORAGGIO

In questa sezione sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio, incluse le rilevazioni di soddisfazione degli utenti. A questo riguardo si sottolinea come dal 2021 tra gli indicatori per la misurazione degli obiettivi siano stati inseriti i risultati di specifiche indagini di customer Satisfaction, avvalorando il ruolo di primo piano che la Camera di commercio riconosce ai propri utenti, tanto da affidare loro la misurazione del grado di raggiungimento dei target stabiliti.

Il monitoraggio del Valore pubblico e della Performance operativa avverrà in ogni caso secondo le modalità stabilite dal decreto legislativo n. 150 del 2009, in particolare ai seguenti articoli:

- 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 ogni anno, entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata

dall'Organismo di valutazione che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

Monitoraggio intermedio della performance

La Camera di commercio effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi, come previsto nell'attuale sistema di valutazione e misurazione.

La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale per il Ciclo della performance della Camera di commercio. Esso consente di verificare se e in che modo l'Ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa. L'ufficio che si occupa del controllo di gestione cura il processo di monitoraggio della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, dai responsabili di Settore/Ufficio mediante compilazione di apposite Schede. Sulla base delle risultanze delle schede vengono elaborati report semestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi e degli eventuali scostamenti.

Tale monitoraggio viene inviato all'OIV che verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in

relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione.

Monitoraggio anticorruzione

Secondo le indicazioni di A.N.A.C., il monitoraggio delle misure anticorruzione e della trasparenza assume un ruolo centrale nel sistema di gestione del rischio in quanto le evidenze, in termini di criticità o di miglioramento che si possono trarre, guidano le amministrazioni nell'apportare tempestivamente le modifiche necessarie e nella elaborazione del successivo PTPCT.

La funzione di monitoraggio e riesame sulla situazione delle misure anticorruzione e trasparenza previste e sul rispetto delle politiche indicate nell'apposita sezione è di competenza del RPCT che a tal fine opera in collaborazione con l'Ufficio Compliance, pianificazione, programmazione e controllo, e con i Responsabili di Settore/Ufficio.

Il controllo avviene attraverso la compilazione della Relazione che viene prodotta annualmente (di norma entro il 31 gennaio di ogni anno), secondo il format predisposto dall'A.N.A.C. La relazione viene pubblicata sul sito istituzionale nella sezione Amministrazione Trasparente, come previsto dall'art. 1 c. 14 della Legge 190/12 citata.

Monitoraggio trasparenza

Il monitoraggio della trasparenza è svolto dal Segretario Generale, con il supporto dell'Ufficio Compliance, attraverso verifiche periodiche dei dati

pubblicati, finalizzate ad assicurarne l'aggiornamento e la coerenza con l'attività dell'Ente. L'OIV promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi di trasparenza e integrità, svolgendo un ruolo di impulso nei confronti del vertice politico-amministrativo e del Segretario Generale, avvalendosi dei format predisposti dall'A.N.A.C. Le verifiche tengono conto anche delle modifiche normative e organizzative che incidono sui contenuti da pubblicare e del livello di informatizzazione dei flussi informativi. Il monitoraggio dell'accesso agli atti, ai dati e alle informazioni detenute dalla Camera di commercio è effettuato attraverso la tenuta e l'aggiornamento, da parte dell'Ufficio Affari legali, del "Registro degli accessi" contenente l'esito delle istanze e la rilevazione continua dei dati relativi alle tipologie di istanze pervenute (accesso documentale, civico e generalizzato) e delle informazioni fornite dagli uffici.

Customer Satisfaction

A completamento del sistema di controllo, l'indagine annuale di customer Satisfaction rappresenta uno strumento fondamentale per valutare la qualità percepita dei servizi, supportare le scelte strategiche dell'Ente e garantire che l'efficienza e la razionalizzazione della spesa pubblica siano sempre accompagnate dal miglioramento continuo dei servizi offerti agli utenti. Il report con i risultati dell'indagine annuale viene pubblicato sul sito camerale nella sezione Amministrazione Trasparente.



OBIETTIVI DI PERFORMANCE 2026

Alberatura della pianificazione

Ambito strategico	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
AS1 - Competitività e sviluppo del sistema economico locale	OS1 - Sviluppare attività e servizi integrati a sostegno della competitività delle imprese e del territorio	op1.1 - Valorizzazione del patrimonio turistico e delle eccellenze del territorio
		op1.2 - Formazione, sviluppo e creazione d'impresa
		op1.3 - Servizi di informazione economica
AS2 - Semplificazione amministrativa e regolazione del mercato	OS2 - Favorire la doppia transizione digitale ed ecologica (Obiettivo comune)	op2.1 - Supporto al sistema delle imprese nella doppia transizione
	OS3 - Supportare le imprese nei processi di internazionalizzazione	op3.1 - Servizi promozionali di supporto all'export
	OS4 - Presidiare le funzioni di regolazione del mercato per incrementare il grado di trasparenza, conoscenza e tutela	op4.1 - Promozione della legalità e della correttezza nelle attività economiche
AS3 - Efficienza e ottimizzazione delle risorse	OS5 - Favorire la transizione burocratica e la semplificazione (Obiettivo comune)	op4.2 - Vigilanza sulla metrologia legale e sui metalli preziosi
	OS6 - Garantire la trasparenza ed integrità all'azione amministrativa	op5.1 - Promozione degli strumenti e dei servizi digitali
	OS7 - Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi e la capacità di impiego pieno e tempestivo delle risorse destinate alle attività di promozione (Obiettivi comuni)	op6.1 - Adempimenti in termini di anticorruzione e trasparenza (Trasversale)
	OS8 - Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti (Obiettivo comune)	op6.2 - Pianificazione, performance e controllo
	OS9 - Promuovere la digitalizzazione dei processi e l'efficienza organizzativa	op7.1 - Sviluppo e valorizzazione del patrimonio informativo del Registro Imprese
	OS10 - Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'ente (Obiettivo comune)	op8.1 - Gestione e sviluppo risorse umane
		op9.1 - Gestione documentale
		op9.2 - Adeguamento infrastrutture tecnologiche
	op10.1 - Gestione delle risorse economiche e della riscossione	
	op10.2 - Gestione del patrimonio dell'ente	

Obiettivi strategici 2026

ENTE	AMBITO STRATEGICO	OBBIETTIVO STRATEGICO	PESO INDICATORE	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	BASELINE 2024	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	UNITA' ORGANIZZATIVE COINVOLTE (RESPONSABILI)
Camera di commercio di Alessandria-Asti											
33,34%	AS1 - Competitività e sviluppo del sistema economico locale										
40%	OS1 - Sviluppare attività e servizi integrati a sostegno della competitività delle imprese e del territorio										
25%	PIRA 01_2026 - Iniziative a supporto della digitalizzazione, innovazione e sostenibilità ambientale <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	Misura la capacità di realizzare iniziative di informazione e sensibilizzazione su digitalizzazione, innovazione e sostenibilità ambientale	N. iniziative di informazione e sensibilizzazione su digitalizzazione, innovazione e sostenibilità ambientale <i>Fonte: Rilevazione interna</i>	23 N.	>= 12 N.	>= 12 N.	>= 12 N.	Settore internazionalizzazione, attrazione investimenti, transizione digitale ed ecologica (Pogliano)			
25%	PIRA 02_2026 - Progetti di valorizzazione del patrimonio turistico e delle eccellenze del territorio anche in compartecipazione con altri soggetti pubblici/privati <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	Misura la capacità di sviluppare progettualità per lo sviluppo del territorio, anche in compartecipazione con altri soggetti	N. progetti finanziati/compartecipati per valorizzare il turismo e le eccellenze del territorio <i>Fonte: Rilevazione interna</i>	26 N.	>= 16 N.	>= 16 N.	>= 16 N.	Settore promozione, cultura, turismo e sviluppo territoriale (Gallo)			
25%	PIRA 03_2026 - Iniziative di orientamento al lavoro e di sostegno all'imprenditorialità <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	Misura la capacità di diffondere la cultura d'impresa attraverso attività di orientamento, informazione, sensibilizzazione e formazione	N. iniziative realizzate nell'ambito dell'orientamento, sviluppo e creazione d'impresa <i>Fonte: Rilevazione interna</i>	7 N.	>= 3 N.	>= 3 N.	>= 3 N.	Settore promozione, cultura, turismo e sviluppo territoriale (Gallo)			
25%	PIRA 04_2026 - Gestione delle quote associative del sistema camerale e di quelle a supporto della coesione territoriale <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	Indica il grado utilizzo delle risorse stanziati per le quote associative (sviluppo di politiche di rete e coesione territoriale)	Risorse consuntivate (quote associative) / Risorse stanziati (quote associative) <i>Fonte: Bilancio consuntivo al 31.12.2025</i>	99,98%	>= 95%	>= 95%	>= 95%	Settore promozione, cultura, turismo e sviluppo territoriale (Gallo)			
40%	OS2 - Favorire la doppia transizione digitale ed ecologica (Obiettivo comune)										
50%	OC_DTDE_01 - Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	Misura l'incidenza degli assessment condotti sulla doppia transizione (digitale ed ecologica) rispetto al bacino imprenditoriale di riferimento	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti sulla doppia transizione / 10.000 imprese attive al 31/12 dell'anno <i>Fonte: Dintec / Movimprese</i>	328 N. / 10.000 imprese attive al 31/12 dell'anno	>= 50 N. / 10.000 imprese attive al 31/12 dell'anno	da definire sulla base dei risultati	da definire sulla base dei risultati	Settore internazionalizzazione, attrazione investimenti, transizione digitale ed ecologica (Pogliano)			
50%	OC_DTDE_02 - Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	Indica il volume delle attività informative e di sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla doppia transizione	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla doppia transizione <i>Fonte: Dintec</i>	12 N.	>= 3 N.	da definire sulla base dei risultati	da definire sulla base dei risultati	Settore internazionalizzazione, attrazione investimenti, transizione digitale ed ecologica (Pogliano)			
20%	OS3 - Supportare le imprese nei processi di internazionalizzazione										
50%	PIRA 09_2026 - Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	Misura la numerosità delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione	N. imprese supportate (promozione, formazione, seminari, beneficiarie voucher ecc.) <i>Fonte: Rilevazione interna</i>	522 N.	>= 300 N.	>= 300 N.	>= 300 N.	Settore internazionalizzazione, attrazione investimenti, transizione digitale ed ecologica (Pogliano)			
50%	PIRA 10_2026 - Azioni sinergiche per l'attrazione degli investimenti <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	Misura la capacità di partecipare a progetti per l'attrazione degli investimenti, in accordo con gli organismi regionali e nazionali	N. progetti supportati <i>Fonte: Rilevazione interna</i>	2 N.	>= 1 N.	>= 1 N.	>= 1 N.	Settore internazionalizzazione, attrazione investimenti, transizione digitale ed ecologica (Pogliano)			
33,33%	AS2 - Semplificazione amministrativa e regolazione del mercato										
50%	OS4 - Presidiare le funzioni di regolazione del mercato per incrementare il grado di trasparenza, conoscenza e tutela										
30%	PIRA 05_2026 - Iniziative per tutelare la regolarità del mercato e sviluppare la cultura della legalità <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	Misura la capacità di promuovere iniziative tutelare la regolarità del mercato	N. iniziative organizzate nell'ambito della tutela del mercato <i>Fonte: Rilevazione interna</i>	4 N.	>= 3 N.	>= 3 N.	>= 3 N.	Settore Regolazione e tutela del mercato (Zabaldano)			
35%	PIRA 07_2026 [C1.1_07] - Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese <i>(Tipologia: Qualità)</i>	Indica il tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese <i>Fonte: Infocamere</i>	3,10 gg media nazionale 5,19 gg ²⁵	<= media nazionale	<= media nazionale	<= media nazionale	Settori Coordinamento attività Registro Imprese di Alessandria e di Asti (Mazzon)			
35%	PIRA 08_2026 - Grado di pulizia del DB Registro Imprese <i>(Tipologia: Qualità/Efficacia)</i>	Esprime l'efficacia delle attività di aggiornamento della banca dati del Registro delle imprese nel quadro dei vincoli normativi previsti	N. posizioni del Registro delle imprese verificate nell'anno N ai fini della potenziale cancellabilità / N. imprese estratte dagli elenchi del Cruscotto qualità che presentano potenziali requisiti di cancellabilità <i>(per le società di persone e le imprese individuali ai sensi del D.P.R. n. 247/2004 e art. 40 co. 1 del DL 76/2020. Data suggerita per l'estrazione elenchi: 31 gennaio)</i> <i>Fonte: Osservatorio camerale / Infocamere</i>	40,62% 816 N. / 2009 N.	>= 40%	>= 40%	>= 40%	Settori Coordinamento attività Registro Imprese di Alessandria e di Asti (Mazzon)			
50%	OS5 - Favorire la transizione burocratica e la semplificazione (Obiettivo comune)										
50%	OC_TBS_02 - Grado di adesione al cassetto digitale <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	Misura il grado di adesione delle imprese al cassetto digitale rispetto al totale delle imprese attive al 31/12	Numero imprese aderenti Cassetto digitale dell'anno N / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N <i>Fonte: Infocamere / Movimprese</i>	38,46%	> 40%	da definire sulla base dei risultati	da definire sulla base dei risultati	Ufficio Sportello Impresa e SUAP (Di Fazio)			
50%	OC_TBS_03 - Grado di rilascio di strumenti digitali <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	Indica il numero di strumenti digitali rilasciati e rinnovati rispetto al totale delle imprese attive	Numero rilasci di dispositivi per la firma digitale dell'anno N / 100 imprese attive al 31/12 dell'anno N <i>Fonte: Infocamere / Movimprese</i>	8,92 N.	>= 8 N.	da definire sulla base dei risultati	da definire sulla base dei risultati	Ufficio Sportello Impresa e SUAP (Di Fazio)			
33,33%	AS3 - Efficienza e ottimizzazione delle risorse										
20%	OS6 - Garantire la trasparenza ed integrità all'azione amministrativa										
50%	PIRA 11_2026 - Azioni in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	Misura la capacità di gestire i processi di prevenzione della corruzione e di trasparenza sulla base delle direttive delle Autorità competenti	N. azioni per la diffusione della cultura dell'integrità nell'azione amministrativa <i>Fonte: Rilevazione interna</i>	4	>= 3 N.	>= 3 N.	>= 3 N.	RPCT con il supporto Ufficio Compliance, pianificazione, programmazione e controllo (Navone)			
50%	PIRA 12_2026 DFP 4.3_01 - Grado di completezza dei contenuti della sezione amministrazione trasparente <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	Indice che esprime la completezza dei contenuti della sezione amministrazione trasparente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Livello di completezza dei contenuti della sezione amministrazione trasparente <i>Fonte: Sito istituzionale della CCIAA</i>	100%	100%	100%	100%	RPCT con il supporto Ufficio Compliance, pianificazione, programmazione e controllo (Navone)			

Obiettivi strategici 2026

ENTE	AMBITO STRATEGICO	OBBIETTIVO STRATEGICO	PESO INDICATORE	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	BASELINE 2024	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	UNITA' ORGANIZZATIVE COINVOLTE (RESPONSABILI)
Camera di commercio di Alessandria-Asti											
20% OS7 - Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi e la capacità di impiego pieno e tempestivo delle risorse destinate alle attività di promozione (Obiettivi comuni)											
			25%	C2.1_01 - Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione protesti pervenute nell'anno N (Tipologia: Qualità)	Indica la percentuale di istanze gestite nei termini di legge	Sommatoria dei giorni che intercorrono tra la data di presentazione dell'istanza di cancellazione/sospensione protesti e la data di effettiva cancellazione/sospensione nell'anno N / Numero istanze di cancellazione/sospensione protesti evase (chiuse) nell'anno N Fonte: Infocamere	4,12 gg media nazionale 4,54 gg	<= media nazionale	da definire sulla base dei risultati	da definire sulla base dei risultati	Settore Regolazione e tutela del mercato (Zabaldano)
			15%	COM_003 - Grado di presenza sui media (Tipologia: Efficacia)	Esprime la visibilità dell'ente sui media rispetto all'esercizio precedente	Numero uscite sui media anno N / Numero uscite sui media anno N-1 Fonte: Osservatorio camerale	n. d.	>= 10%	da definire sulla base dei risultati	da definire sulla base dei risultati	Ufficio Analisi economico-territoriale, prezzi e statistica (Bocchio)
New			15%	OC_CON - Incidenza dei contributi alle imprese sul totale degli interventi economici (Tipologia: Efficacia)	Misura la % delle risorse relative agli interventi economici destinati ai contributi erogati direttamente alle imprese	Contributi erogati direttamente alle imprese / Interventi economici Fonte: Kronos / Osservatorio bilanci	21,06%	>= 21,06%	da definire sulla base dei risultati	da definire sulla base dei risultati	
New			15%	OC_CRM - Efficacia dell'utilizzo del CRM per la gestione delle attività promozionali dei progetti +20% (Tipologia: Efficacia)	Descrive il ricorso al CRM per l'organizzazione e gestione delle azioni promozionali nell'ambito dei progetti a valere sulla maggiorazione del Diritto annuale (+20%)	N. campagne di promozione progetti +20% tramite CRM nell'anno / N. totale campagne di promozione progetti +20% nell'anno Fonte: Rilevazione interna	n. d.	>= 50%	da definire sulla base dei risultati	da definire sulla base dei risultati	Settore internazionalizzazione, attrazione investimenti, transizione digitale ed ecologica (Pogliano) e
New			15%	OC_MEEQ_02 - Tempestività delle istruttorie di liquidazione dei contributi promozionali gestiti con bandi (Tipologia: Efficienza)	Misura la capacità dell'Ente di gestire in modo efficiente e tempestivo le istruttorie finalizzate alla liquidazione dei contributi promozionali concessi tramite bandi	Sommatoria giorni intercorrenti tra presentazione delle rendicontazioni dei contributi concessi e successiva liquidazione/ Totale contributi liquidati nell'anno N Fonte: Osservatorio camerale	12,62 gg media nazionale 27,01 gg	<= media nazionale	da definire sulla base dei risultati	da definire sulla base dei risultati	Settore promozione, cultura, turismo e sviluppo territoriale (Gallo)
New			15%	COM_001Bis - Grado di evoluzione della comunicazione social (overall) (Tipologia: Efficacia)	Indica l'evoluzione della presenza dell'ente nei canali social	N. complessivo utenti dei canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn) dell'ente nell'anno N / N. complessivo utenti dei canali social dell'ente nell'anno N-1 Fonte: Osservatorio camerale	106,08%	>= 100%	da definire sulla base dei risultati	da definire sulla base dei risultati	Settore internazionalizzazione, attrazione investimenti, transizione digitale ed ecologica (Pogliano)
20% OS8 - Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti (Obiettivo comune)											
			50,00%	OC_CCU_01 - Grado di utilizzo del modello di recruitment «per competenze» (Tipologia: Efficienza)	Indica la scelta di adottare un approccio strategico e qualitativo per individuare le professionalità richieste per accompagnare l'evoluzione dell'ente	Numero ingressi selezionati in base al modello «per competenze» nell'anno N / Numero ingressi totali nell'anno N Fonte: Osservatorio camerale	100%	>= 90%	da definire sulla base dei risultati	da definire sulla base dei risultati	Settore Organizzazione e gestione RRUU (Monvalli)
			50,00%	S02_AB_rev2023 - Incidenza del personale allocato nelle macro-funzioni di supporto (A-B della Mappa dei processi) (Tipologia: Efficienza)	Indica il peso sulla forza lavoro complessiva del personale dedicato alle macro-funzioni A e B che ha svolto attività nella CCIAA nell'anno	Numero di risorse (esprese in FTE integrato) assorbite dalle funzioni istituzionali A e B nell'anno N Fonte: Kronos	39,17%	<= 39,17 %	da definire sulla base dei risultati	da definire sulla base dei risultati	
20% OS9 - Promuovere la digitalizzazione dei processi e l'efficienza organizzativa											
			25%	PIRA 13_2026 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale (Tipologia: Qualità)	Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative	N. addetti formati (i dipendenti sono contati una sola volta anche se hanno partecipato a più iniziative formative) / Totale personale dipendente (escluso SG) Fonte: Rilevazione interna	100%	100%	100%	100%	TUTTI per partecipazione a corsi di formazione -- Settore Organizzazione e gestione RRUU (Monvalli) per definizione fabbisogni formativi
			25%	PIRA 14_2026 - Livello di gradimento dei servizi camerari (analisi di customer satisfaction) (Tipologia: Efficacia)	Indica in maniera sintetica, attraverso l'aggregazione di giudizi positivi, il livello di soddisfazione complessiva da parte degli utenti relativamente all'insieme dei servizi erogati nelle diverse modalità	Percentuale risposte con giudizio positivo >=3 su una scala di valori da 1 a 5 Fonte: Rilevazione interna - sito istituzionale	92,20%	>= 80%	>= 80%	>= 80%	TUTTI per valutazione dei servizi erogati -- Ufficio Compliance, pianificazione, programmazione e controllo (Navone) per realizzazione indagini di customer
			25%	PIRA 15_2026 [C1.1_07] - Mantenere un efficiente pagamento delle fatture passive (Tipologia: Efficienza)	Misura la capacità della Camera di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori	Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti - PCC Fonte: Sistema informativo contabile	-11,63 gg	<= 30 gg	<= 30 gg	<= 30 gg	
			25%	PIRA 16_2026 - Mantenere gli equilibri complessivi di bilancio (Tipologia: Efficacia)	Misura la capacità della Camera di utilizzare in modo ottimale le risorse disponibili, assicurando nel tempo l'equilibrio economico-finanziario	Proventi totali / Oneri totali Fonte: Bilancio consuntivo al 31.12.2025	107%	>= 100%	>= 100%	>= 100%	Settore contabilità, bilancio, diritto annuale (Bocchino)
20% OS10 - Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'ente (Obiettivo comune)											
			33,33%	EC05.1 - Indice di struttura primario (Tipologia: Salute economica)	Misura la capacità delle CCIAA di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio	Patrimonio netto / Immobilizzazioni Fonte: Osservatorio bilanci	179,81%	>= 170%	da definire sulla base dei risultati	da definire sulla base dei risultati	
			33,33%	EC27 - Indice equilibrio strutturale (Tipologia: Salute economica)	Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	(Proventi strutturali - Oneri strutturali) / Proventi strutturali Fonte: Osservatorio bilanci	9,25%	>= 9,25 %	da definire sulla base dei risultati	da definire sulla base dei risultati	Settore contabilità, bilancio, diritto annuale (Bocchino)
			33,34%	EC07 - Capacità di generare proventi aggiuntivi (Tipologia: Efficacia)	Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria	Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri + Proventi da gestione di beni e servizi / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A) Fonte: Osservatorio bilanci	2,91%	>= 2,91 %	da definire sulla base dei risultati	da definire sulla base dei risultati	

Obiettivi operativi 2026

ENTE	AMBITO STRATEGICO	OBBIETTIVO STRATEGICO	OBBIETTIVO OPERATIVO	PESO INDICATORE	INDICATORE	DESCRIZIONE / AZIONI COLLEGATE	ALGORITMO	TARGET 2026	UNITA' ORGANIZZATIVE COINVOLTE (RESPONSABILI)				
Camera di commercio di Alessandria-Asti													
AS1 - Competitività e sviluppo del sistema economico locale													
OS1 - Sviluppare attività e servizi integrati a sostegno della competitività delle imprese e del territorio													
33,34%	op1.1 - Valorizzazione del patrimonio turistico e delle eccellenze del territorio												
100%	D3.1 - Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali <i>(Tipologia: Risultato)</i>	Qualificazione sistema ricettivo delle province di Alessandria e di Asti - Marchio Ospitalità Italiana Rating		N. imprese certificate anno N/ N. imprese potenzialmente interessate anno N (rinnovi e nuove certificazioni)	>= 50%	Settore promozione, cultura, turismo e sviluppo territoriale (Gallo)							
33,33%	op1.2 - Formazione, sviluppo e creazione d'impresa												
100%	D4.3 - Azioni di formazione e certificazione delle competenze <i>(Tipologia: Risultato)</i>	Iniziative di informazione e orientamento a supporto della certificazione delle competenze presso gli istituti scolastici del territorio		Attivazione nuovo percorso per la certificazione delle competenze sulla doppia transizione digitale e green	Entro 31-12-2026	Settore promozione, cultura, turismo e sviluppo territoriale (Gallo)							
33,33%	op1.3 - Servizi di informazione economica												
50%	D6.4.1 - Elaborazione partecipata del Programma Pluriennale 2025-2030 <i>(Tipologia: Risultato)</i>	Predisposizione del Programma Pluriennale di mandato 2025-2030 attraverso il coinvolgimento dei principali stakeholder del territorio, appartenenti a tre macro-settori (istituzioni e enti locali, associazioni di categoria, fondazioni e organismi diversi), per raccogliere contributi utili alla definizione delle linee strategiche		N. incontri realizzati con stakeholder	>= 2 N. per ciascun macro-settore	Ufficio Analisi economico-territoriale, prezzi e statistica (Bocchio)							
50%	D6.4.2 - Rilevazioni statistiche e analisi evoluta dei dati <i>(Tipologia: Risultato)</i>	Riorganizzazione contenuti sezione Analisi economica e rilevazioni statistiche del sito camerale con l'inserimento di applicativi informatici di indagine		N. applicazioni inserite (dashboard)	>= 1 N.								
OS2 - Favorire la doppia transizione digitale ed ecologica (Obiettivo comune)													
100%	op2.1 - Supporto al sistema delle imprese nella doppia transizione												
100%	D2.1: Servizi per la digitalizzazione delle imprese <i>(Tipologia: Volumi)</i>	Potenziamento delle competenze del capitale umano delle PMI in materia digitale e sostenibile		N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti sulla doppia transizione	>= 50 N.	Settore internazionalizzazione, attrazione investimenti, transizione digitale ed ecologica (Pogliano)							
OS3 - Supportare le imprese nei processi di internazionalizzazione													
100%	op3.1 - Servizi promozionali di supporto all'export												
50%	D1.1.0 - Sostegno alle imprese attraverso bandi in tema di internazionalizzazione <i>(Tipologia: Risultato)</i>	Avvio di un bando per la concessione di contributi a sostegno delle spese di partecipazione a fiere internazionali		N. voucher concessi	>= 50 N.	Settore internazionalizzazione, attrazione investimenti, transizione digitale ed ecologica (Pogliano)							
50%	D1.1.1 - Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export <i>(Tipologia: Risultato)</i>	Organizzazione iniziative formative e informative a sostegno dell'internazionalizzazione		N. iniziative realizzate	>= 4 N.								
AS2 - Semplificazione amministrativa e regolazione del mercato													
OS4 - Presidiare le funzioni di regolazione del mercato per incrementare il grado di trasparenza, conoscenza e tutela													
50%	op4.1 - Promozione della legalità e della correttezza nelle attività economiche												
25%	PIRA 06_2026 [N_Ord_C2.4.1] - Numero di ordinanze (di ingiunzione e di archiviazione) emesse <i>(Tipologia: Efficacia)</i>	Efficace gestione delle ordinanze sanzionatorie: esame degli atti e delle difese presentate, verifica della regolarità delle contestazioni e adozione delle ordinanze di ingiunzione o archiviazione nei termini di legge		N. ordinanze (di ingiunzione e di archiviazione) emesse nell'anno N dall'Ufficio Sanzioni	>= 795 N.	Settore Regolazione e tutela del mercato (Zabaldano)							
25%	C2.4_01 - Aggiornamento Regolamento sanzioni amministrative <i>(Tipologia: Risultato)</i>	Adozione nuovo regolamento sanzionatorio		Realizzazione attività	Entro 31-07-2026								
25%	C2.4_02 - Gestione sanzioni amministrative <i>(Tipologia: Risultato)</i>	Razionalizzazione del processo di riscossione con riferimento a sanzioni e spese legali		N. ruoli emessi	>= 2 N.								
25%	C2.3 - Vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti <i>(Tipologia: Risultato)</i>	Gestione esiti ispettivi collegati alle azioni di vigilanza nell'ambito delle convenzioni MIMIT e MASE		Completamento e rendicontazione attività	Entro 31-12-2026								
50%	op4.2 - Vigilanza sulla metrologia legale e sui metalli preziosi												
60%	C2.5_01 - Attività di verifica e vigilanza metrologica <i>(Tipologia: Risultato)</i>	Misura la capacità di realizzare attività di controllo sulla corretta applicazione delle vigenti normative in materia di metrologia legale nel rispetto della pianificazione annuale		N. ispezioni eseguite nell'anno N/ N. ispezioni pianificate nell'anno (pianificate 100 nel 2026)	>= 100%	Ufficio Metrologia sede Alessandria (Ragni)							
20%	C2.5_2 - Controlli casuali sugli strumenti di misura <i>(Tipologia: Risultato)</i>	Attività in convenzione (Unioncamere/MIMIT) per la realizzazione di iniziative nel settore della metrologia legale		N. imprese controllate	>= 10 N.					Ufficio Metrologia sede Asti (Cavagnino)			
20%	C2.5_04 - Tasso evasione istanze pervenute per allestimento di punzoni e marcatura laser per altre CCIAA <i>(Tipologia: Risultato)</i>	Allestimento di punzoni e marcatura laser per altre CCIAA		% evasione istanze pervenute allestimento punzoni	>= 70%								
OS5 - Favorire la transizione burocratica e la semplificazione (Obiettivo comune)													
100%	op5.1 - Promozione degli strumenti e dei servizi digitali												
50%	D1.2 - Digitalizzazione carnet ATA (prima annualità) <i>(Tipologia: Risultato)</i>	Attività di assistenza al processo di digitalizzazione dei carnet ATA		N. Imprese direttamente coinvolte / N. Imprese potenzialmente interessate (circa 300)	>= 25%	Ufficio Sportello Impresa e SUAP (Di Fazio)							
50%	C1.2 - Transizione al nuovo Sistema Informatico degli Sportelli Unici (SSU) <i>(Tipologia: Risultato)</i>	Organizzazione percorso di accompagnamento per i Comuni che utilizzano lo sportello digitale di impresa in un giorno, fornendo supporto operativo per l'accreditamento		N. incontri organizzati	>= 2 N.								

Obiettivi operativi 2026

ENTE	AMBITO STRATEGICO	OBBIETTIVO STRATEGICO	OBBIETTIVO OPERATIVO	PESO INDICATORE	INDICATORE	DESCRIZIONE / AZIONI COLLEGATE	ALGORITMO	TARGET 2026	UNITA' ORGANIZZATIVE COINVOLTE (RESPONSABILI)
Camera di commercio di Alessandria-Asti									
AS3 - Efficienza e ottimizzazione delle risorse									
OS6 - Garantire la trasparenza ed integrità all'azione amministrativa									
50%	op6.1 - Adempimenti in termini di anticorruzione e trasparenza (Trasversale)								
50%	A1.2_01 - Anticorruzione e trasparenza (Tipologia: Risultato)	Diffusione della cultura dell'etica e della trasparenza					N. incontri OIV con organi camerali	>= 2 N.	TRASVERSALE (Panzeri con il supporto di tutti i Responsabili di Settore/Ufficio)
50%	A1.2_02 - Cultura della legalità dell'integrità e dell'etica nell'Ente -formazione obbligatoria (Tipologia: Risultato)	Organizzazione eventi formativi rivolti al personale per la diffusione della cultura dell'integrità e dell'etica					Eventi formativi realizzati (anticorruzione)	>= 1 N.	
50%	op6.2 - Pianificazione, performance e controllo								
25%	A1.1_01 - Ciclo della performance, trasparenza (Tipologia: Risultato)	Supporto all'OIV e aggiornamento dei documenti collegati al ciclo della performance					N. documenti aggiornati e pubblicati	>= 5 N.	Ufficio Compliance, pianificazione, programmazione e controllo (Navone)
25%	A1.1_02 - Attività di monitoraggio e sistema dei controlli (Tipologia: Risultato)	Attività previste: Rilevazioni ed elaborazioni periodiche, time sheet, rilevazioni costi dei processi, misurazione indicatori Pareto, compilazione osservatori					N. report elaborati (controllo)	>= 3 N.	
25%	A1.2_03 - Aggiornamento disciplinare segnalazione illeciti (whistleblowing) (Tipologia: Risultato)	Aggiornamento del disciplinare per la gestione delle segnalazioni di illeciti con adeguamento delle procedure e delle misure di tutela della riservatezza dei segnalanti					Realizzazione attività	Entro 31-12-2026	
25%	A1.2_04 - Gestione del rischio corruttivo (Tipologia: Risultato)	Attività programmate: 1) monitoraggio periodico su attuazione ed efficacia delle misure di prevenzione della corruzione (report); 2) aggiornamento della mappatura dei processi e del relativo trattamento del rischio; 3) monitoraggio delle criticità emerse e dell'evoluzione del contesto organizzativo; 4) aggiornamento del Registro dei Rischi					Attività realizzate/ Attività programmate	100%	
OS7 - Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi e la capacità di impiego pieno e tempestivo delle risorse destinate alle attività di promozione (Obiettivi comuni)									
100%	op7.1 - Sviluppo e valorizzazione del patrimonio informativo del Registro Imprese								
35%	C1.1.3 - Qualificazione dei dati del Registro Imprese (Tipologia: Risultato)	Imprese con domicili digitali irregolari: procedimento di cancellazione massiva delle caselle PEC non valide					N. pec cancellate	>= 700 N.	Settori Coordinamento attività Registro Imprese di Alessandria e di Asti (Mazzon)
35%	C1.1.3_02 - Operazioni d'ufficio Assegnazione del domicilio digitale alle imprese sprovviste (Tipologia: Risultato)	Procedimento di assegnazione d'ufficio del domicilio digitale alle imprese sprovviste					N. domicili assegnati	>= 600 N.	
30%	C1.1.3_03 - Efficientamento gestione pratiche sospese RI (Tipologia: Risultato)	Avvio attività di gestione pratiche sospese non regolarizzate con procedure informatizzate evolute che utilizzano anche l'intelligenza artificiale					% gestione sospesi	>= 30%	
OS8 - Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti (Obiettivo comune)									
100%	op8.1 - Gestione e sviluppo risorse umane								
40%	B1.1 - Acquisizione del personale (Tipologia: Risultato)	Attività previste per l'acquisizione di un'unità di personale area dirigenziale: 1) messa in atto delle procedure definite dal PIAO per l'assunzione di nuovo personale; 2) espletamento delle procedure; 3) assunzione in servizio					Attività realizzate/ Attività programmate	100%	Settore Organizzazione e gestione RRUU (Monvalli)
20%	A1.3.1 - Organizzazione camerale (Tipologia: Risultato)	Predisposizione del nuovo disciplinare incarichi extra-istituzionali					Adozione disciplinare	Entro 31-12-2026	
40%	A1.3.2 - Sviluppo del personale (Tipologia: Risultato)	Sviluppo delle competenze tecniche e trasversali necessarie per un utilizzo corretto ed efficace degli strumenti di intelligenza artificiale (AI)					Iniziativa organizzate	>=1	
OS9 - Promuovere la digitalizzazione dei processi e l'efficienza organizzativa									
50%	op9.1 - Gestione documentale								
100%	A2.3_01 - Conservazione a norma (Tipologia: Risultato)	Procedura di chiusura massiva dei fascicoli elettronici relativi al periodo 2020-2025 finalizzato all'invio in conservazione					Completamento attività (chiusura massiva fascicoli)	Entro 31-12-2026	Settore Organizzazione e gestione RRUU (Monvalli)
50%	op9.2 - Adeguamento infrastrutture tecnologiche								
25%	B2.2_01 - Adeguamento sistema multimediale (Tipologia: Risultato)	Implementazione di un nuovo sistema multimediale nella sala Consiglio, sede Alessandria					Realizzazione attività (sistema multimediale)	Entro 31-12-2026	Settore IT e servizi informatici (Rizzardo)
50%	B2.2_02 - Adeguamento postazioni PC (Tipologia: Risultato)	Attività previste: 1) verifica di compatibilità hardware e software (con relative valutazioni su nuovi acquisti); 2) gestione della migrazione graduale delle postazioni; 3) supporto agli utenti finali, al fine di migliorare l'affidabilità, le prestazioni e il livello di protezione dell'infrastruttura informatica aziendale					N. postazioni PC migrate a Windows 11/ N. postazioni totali dipendenti	>= 50%	Settore IT e servizi informatici (Rizzardo) e Ufficio sistemi informativi e di comunicazione (Lo Manto)
25%	A3.1 - Sviluppo sito web (Tipologia: Risultato)	Attività collegate all'adozione del nuovo sito dell'Azienda speciale PROMECO: 1) implementazione delle statistiche sul sito (e conseguenti prime valutazioni sui dati di utilizzo e navigazione); 2) verifica della conformità alle normative sull'accessibilità digitale; 3) individuazione di eventuali nuove funzionalità o implementazioni migliorative					Attività realizzate/ Attività programmate	100%	Ufficio sistemi informativi e di comunicazione (Lo Manto)
OS10 - Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'ente (Obiettivo comune)									
50%	op10.1 - Gestione delle risorse economiche della riscossione								
50%	B3.1 - Riscossione Diritto annuale (Tipologia: Risultato)	Tempo medio emissione ruoli					N. medio di mesi intercorrenti tra la scadenza del pagamento del diritto annuale e la data di emissione del ruolo	<= 30 mesi	Settore contabilità, bilancio, diritto annuale (Bocchino)
50%	B3.1.1 - Efficientamento gestione istanze di sgravio (Tipologia: Risultato)	Riduzione dei tempi di lavorazione delle istanze di sgravio attraverso la progettazione e l'implementazione di un database dedicato e la definizione di procedure operative					Tempi di evasione delle istanze di sgravio	<= 30 gg	
50%	op10.2 - Gestione del patrimonio dell'Ente								
50%	B2.1_02 - Attività a supporto dell'Ufficio del Saggio camerale (Tipologia: Risultato)	Affidamento, in regime di concessione, del servizio di esecuzione delle analisi su metalli preziosi e dei servizi accessori					Realizzazione attività (affidamento servizio)	Entro 30-06-2026	Settore approvvigionamento beni e servizi e Settore gestione immobili e impianti (Forastiere)
50%	B2.1_01 - Efficientamento impianti camerali (Tipologia: Risultato)	Lavori su impianto di condizionamento sede di Alessandria: Fase esecuzione lavori a supporto alle attività sviluppate da Tecnoservecamere per Direzione lavori					Realizzazione attività (esecuzione contratto)	Entro 30-06-2026	

Obiettivi individuali 2026

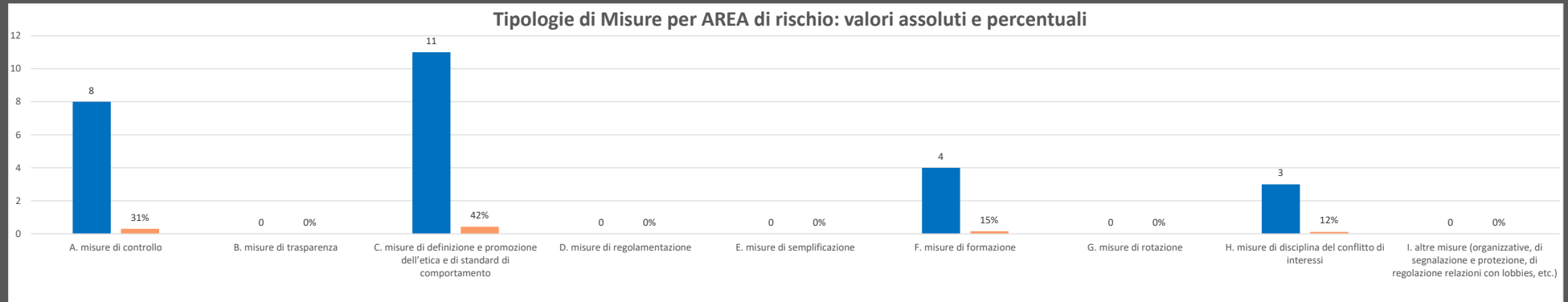
OBIETTIVO INDIVIDUALE	PESO OBIETTIVO	INDICATORE	DESCRIZIONE / AZIONI COLLEGATE	ALGORITMO	TARGET 2026
Segretario Generale					
ob_SG1 - Accelerare la trasformazione digitale dell'Ente					
30%	Innovazione digitale		Guidare l'evoluzione digitale dell'Ente assicurando indirizzo strategico, coordinamento delle iniziative formative e integrazione delle soluzioni tecnologiche, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza interna e la qualità dei servizi resi a imprese e utenti	N. azioni realizzate	>= 2
ob_SG2 - Presidiare l'efficienza dei processi di spesa					
30%	Mantenimento dei tempi di pagamento delle fatture commerciali inferiore ai 30 gg		Garantire una gestione efficiente e programmata dei processi di spesa, assicurando il rispetto delle scadenze di pagamento e rafforzando l'affidabilità dell'Ente nei rapporti con i fornitori	Media gg. di ritardo rispetto alla scadenza	≤ 0 gg
ob_SG3 - Assicurare la trasparenza dell'organizzazione e la prevenzione della corruzione					
20%	Attuazione misure previste nel Piano di Prevenzione della Corruzione 2026-2028		Assicurare l'attuazione efficace delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza, promuovendo il coordinamento tra programmazione, performance e controlli interni, anche attraverso azioni di monitoraggio e miglioramento	% misure del Piano anticorruzione monitorate senza criticità rilevanti	=100%
opSG4 - Promuovere l'Innovazione e la crescita del capitale umano					
20%	Sviluppo del capitale umano		Promuovere la crescita professionale del personale favorendo la partecipazione a percorsi formativi coerenti con i fabbisogni organizzativi e con le priorità di innovazione, qualità e modernizzazione dell'Ente	% personale che completa il percorso formativo annuale programmato	>=80%
Elevate Qualificazioni - obiettivi trasversali					
ob_EQ1 - Collaborare alla realizzazione degli obiettivi strategici					
40%	Supporto alla dirigenza		Collaborare alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ente assicurando supporto operativo ai progetti di competenza e contribuendo al monitoraggio dell'avanzamento delle attività e dei risultati attesi, in coerenza con la programmazione dell'Ente	% progetti strategici supportati conclusi nei tempi previsti	=100%
ob_EQ2 - Coordinare le strutture assegnate					
30%	Coordinamento efficace delle strutture assegnate		Garantire il funzionamento efficiente delle unità organizzative presidiate attraverso pianificazione delle attività, monitoraggio costante e gestione tempestiva delle criticità, assicurando qualità e continuità operativa	% attività pianificate concluse entro l'anno	=100%
ob_EQ3 - Curare gli adempimenti in tema di corruzione, trasparenza e performance					
30%	Adempimenti in materia di corruzione, trasparenza e performance		Assicurare il rispetto degli adempimenti in tema di anticorruzione, trasparenza e performance, attraverso attività di monitoraggio, aggiornamento delle pubblicazioni obbligatorie e rendicontazione dei risultati	N. report	>= 2



SCHEDE DI RISCHIO

AREE DI RISCHIO (e relativi processi)

n.	A) Acquisizione e gestione del personale	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	A.1 - Reclutamento di personale a tempo indeterminato, determinato e selezioni interne	Medio	5,4	5,4
2	A.2 - Progressioni economiche di carriera	Basso	3,2	
3	A.3 - Conferimento di incarichi di collaborazione	Medio	4,0	
4	A.4 - Attivazione di procedure di mobilità in entrata	Medio	5,4	
n.	B) Contratti pubblici	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	B.1 Programmazione	Basso	3,7	4,9
2	B.2 Progettazione della gara	Medio	4,9	
3	B.3 Selezione del contraente	Basso	4,0	
4	B.4 Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto	Medio	4,0	
5	B.5 Esecuzione	Medio	4,4	
6	B.6 Rendicontazione	Basso	3,7	
n.	C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	C.1 - Iscrizione, modifica e cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AA	Basso	3,2	5,0
2	C.2 - Accertamento violazioni amministrative RI/REA	Medio	4,2	
3	C.3 - Deposito bilanci ed elenchi soci	Basso	1,3	
4	C.4 - Esami di idoneità abilitanti per l'iscrizione in alcuni ruoli	Basso	3,7	
5	C.5 - Attività di sportello (front office)	Basso	3,7	
6	C.6 - Brevetti e marchi (gestione domande)	Medio	5,0	
7	C.7 - Protesti (gestione istanze di cancellazione e pubblicazione)	Basso	3,7	
n.	D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	D.1 - Erogazione di incentivi, sovvenzioni e contributi finanziari a privati	Medio	4,4	5,8
2	D.2 - Gestione di contributi per effetto di specifici protocolli d'intesa o convenzioni sottoscritti con enti pubblici o con organismi, enti e società a prevalente capitale pubblico	Medio	5,8	
n.	E) Area sorveglianza e controlli	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	E.1 - Attività di sorveglianza e vigilanza in materia di metrologia legale	Basso	3,8	5,7
2	E.2 - Sicurezza e conformità dei prodotti	Basso	3,4	
3	E.3 - Manifestazioni a premio	Medio	4,2	
4	E.4 - Sanzioni amministrative ex L. 689/81 e loro riscossione	Medio	5,7	
n.	F) Risoluzione delle controversie	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	F.1 - Gestione mediazioni e conciliazioni	Basso	3,7	3,7
2	F.2 - Gestione arbitri	Basso	3,7	
n.	G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	G.1 - Incasso diritto annuale e gestione ruoli	Basso	2,4	3,7
2	G.2 - Gestione del patrimonio	Basso	3,7	
n.	H) Incarichi e nomine	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	H.1 - Autorizzazione a incarichi extra-istituzionali	Basso	2,2	2,6
2	H.2 - Designazioni e nomine di rappresentanti dell'Ente in organismi vari	Basso	2,6	
n.	I) Affari legali e contenzioso	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	I.1 - Gestione contenzioso attivo e passivo	Basso	3,7	3,7
2	I.2 - Consulenza legale agli uffici	Basso	3,7	
n.	L) Gestione rapporti con società partecipate	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	L.1 - Gestione delle partecipazioni in società ed enti vari, anche sotto il profilo contabile	Basso	1,7	1,7
n.	M) Governance e Compliance (Pianificazione, programmazione e controllo, audit, anticorruzione, trasparenza, gestione e valutazione delle performance...)	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	M.1 - Monitoraggio e rendicontazione dei risultati	Basso	1,3	1,3
n.	N) Promozione e sviluppo dei servizi camerali	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	N.1 - Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	Basso	1,4	1,4



Scheda rischio AREA A

A) Acquisizione e gestione del personale


Grado di rischio

Valore del rischio

1	PROCESSO	A.1 - Reclutamento di personale a tempo indeterminato, determinato e selezioni interne	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Organizzazione e gestione RUU	Rischio di processo	Medio	5,4
	<p>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo presenta un rischio correlato essenzialmente alla discrezionalità insita nella definizione dei fabbisogni e nel possibile inserimento di clausole idonee a favorire alcuni partecipanti e nella valutazione dei candidati.</p>						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RA.01 inserimento nel bando di criteri/clausole deputate a favorire soggetti predeterminati	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RA.02 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RA.03 diffusione di informazioni relative al bando prima della pubblicazione	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RA.14 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RA.15 mancata o insufficiente verifica della coerenza della documentazione presentata	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RA.16 valutazioni della commissione volte a favorire soggetti predeterminati	d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RA.22 Individuazione di fabbisogni quantitativamente e qualitativamente non coerenti con la mission dell'ente	d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	

2

PROCESSO	A.2 - Progressioni economiche di carriera	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Organizzazione e gestione RUU		<i>Rischio di processo</i>	Basso		3,2
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio, seppur basso, risiede maggiormente nel possibile inserimento di clausole idonee a favorire alcuni partecipanti.							

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RA.01 inserimento nel bando di criteri/clausole deputate a favorire soggetti predeterminati	d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RA.02 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RA.06 alterazione della graduatoria	a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli)	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	

3

PROCESSO	A.3 - Conferimento di incarichi di collaborazione	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Organizzazione e gestione RUU	Rischio di processo	Medio	4,0
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo presenta un rischio correlato essenzialmente alla discrezionalità insita nella definizione dei fabbisogni e nella valutazione dei candidati.					

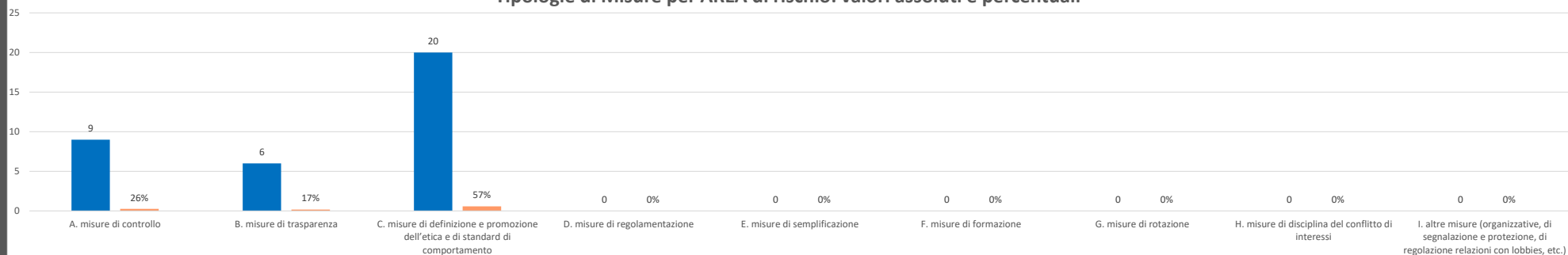
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RA.01 inserimento nel bando di criteri/clausele deputate a favorire soggetti predeterminati	d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RA.02 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RA.03 diffusione di informazioni relative al bando prima della pubblicazione	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RA.06 alterazione della graduatoria	a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli)	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RA.08 brevità strumentale del periodo di pubblicazione del bando	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RA.10 pubblicità del bando in periodi in cui l'accesso e l'attenzione verso tali informazioni è ridotto	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RA.16 valutazioni della commissione volte a favorire soggetti predeterminati	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RA.21 improprio ricorso a risorse umane esterne	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RA.22 Individuazione di fabbisogni quantitativamente e qualitativamente non coerenti con la mission dell'ente	d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	

4

PROCESSO	RA.4 - Attivazione di procedure di mobilità in entrata	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Organizzazione e gestione RUU		Rischio di processo	Medio	5,4
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo presenta un rischio correlato essenzialmente alla discrezionalità insita nella definizione dei fabbisogni e nel possibile inserimento di clausole idonee a favorire alcuni partecipanti.						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RA.01 inserimento nel bando di criteri/clausole deputate a favorire soggetti predeterminati	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RA.02 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RA.03 diffusione di informazioni relative al bando prima della pubblicazione	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RA.15 mancata o insufficiente verifica della coerenza della documentazione presentata	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RA.16 valutazioni della commissione volte a favorire soggetti predeterminati	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RA.20 trasferimento di dipendenti non aventi diritto e mancato trasferimento di dipendenti aventi titolo	a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli)	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RA.22 Individuazione di fabbisogni quantitativamente e qualitativamente non coerenti con la mission dell'ente	d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	

Tipologie di Misure per AREA di rischio: valori assoluti e percentuali



Scheda rischio AREA B


B) Contratti pubblici

Grado di rischio

Valore del rischio

1	PROCESSO	B.1 Programmazione	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Gestione immobili e impianti Responsabile Settore Approvvigionamento beni e servizi		Rischio di processo	Basso	3,7
							MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo presenta un rischio correlato essenzialmente alla discrezionalità insita nella definizione dei fabbisogni.	

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.11 definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità dell'azione amministrativa	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.35 uso distorto del coinvolgimento di privati nelle fasi di programmazione	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	

2	PROCESSO	B.2 Progettazione della gara	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Gestione immobili e impianti Responsabile Settore Approvvigionamento beni e servizi		<i>Rischio di processo</i>	Medio		4,9
							MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio correlato al processo in esame è temperato dai vincoli normativi, pur residuando un margine legato alla gestione dei controlli. E' prevista la gestione congiunta del procedimento da parte di più dipendenti.		

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.02 definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa (es.: clausole dei bandi che stabiliscono requisiti di qualificazione)	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.04 utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.12 definizione di uno strumento/istituto non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità dell'azione amministrativa	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.21 formulazione di criteri di valutazione non adeguatamente e e chiaramente definiti	d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.25 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.37 prescrizioni del bando e delle clausole contrattuali finalizzate ad agevolare determinati concorrenti	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.38 determinazione falsata del valore stimato del contratto al fine di eludere le disposizioni sulle procedure da porre in essere	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.40 applicazione distorta dei criteri di aggiudicazione della gara	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.45 Individuazione di fabbisogni quantitativamente e qualitativamente non coerenti con le esigenze dell'ente	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	

PROCESSO	B.3 Selezione del contraente			RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Gestione immobili e impianti Responsabile Settore Approvvigionamento beni e servizi		Rischio di processo	Basso	3,96
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: il rischio correlato al processo in esame è temperato dai vincoli normativi, pur residuando un margine legato alla gestione dei controlli.								
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.03 uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.06 abuso del provvedimento di revoca del bando al fine di bloccare una gara il cui risultato si sia rivelato diverso da quello atteso o di concedere un indennizzo all'aggiudicatario	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.09 mancata o insufficiente verifica della completezza/coerenza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.13 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.14 diffusione di informazioni relative al bando prima della pubblicazione	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.15 utilizzo artificioso dell'istituto della riapertura dei termini al fine di consentire la partecipazione di soggetti predeterminati	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.20 alterazione della graduatoria	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.24 pubblicità del bando in periodi in cui l'accesso e l'attenzione verso tali informazioni è ridotto	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.25 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.26 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra i soggetti con potere decisionale o compiti di valutazione e i candidati	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.39 asimmetrie informative a favore del fornitore uscente	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	

4

PROCESSO	B.4 Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Gestione immobili e impianti	Rischio di processo	Medio	4,03
			Responsabile Settore Approvvigionamento beni e servizi			
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio correlato al processo in esame è temperato dai vincoli normativi, pur residuando un margine legato alla gestione dei controlli.						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.01 accordi collusivi tra le imprese partecipanti a una gara volti a manipolarne gli esiti, utilizzando il meccanismo del subappalto come modalità per distribuire i vantaggi dell'accordo a tutti i partecipanti allo stesso	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MGU52 - Check list di controllo sul rispetto, per ciascuna gara, degli obblighi di tempestiva segnalazione all'ANAC in caso di accertata insussistenza dei requisiti di ordine generale e speciale in capo all'operatore economico.	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.05 ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.06 abuso del provvedimento di revoca del bando al fine di bloccare una gara il cui risultato si sia rivelato diverso da quello atteso o di concedere un indennizzo all'aggiudicatario	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.19 costruzione ad hoc del campione da sottoporre a verifica/controllo	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.34 mancata o insufficiente verifica dell'effettivo stato avanzamento lavori rispetto al cronoprogramma	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.41 omissione o alterazione dei controlli al fine di favorire un aggiudicatario privo dei requisiti	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.42 alterazione dei contenuti delle verifiche per escludere l'aggiudicatario e favorire gli operatori economici che seguono in graduatoria	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	

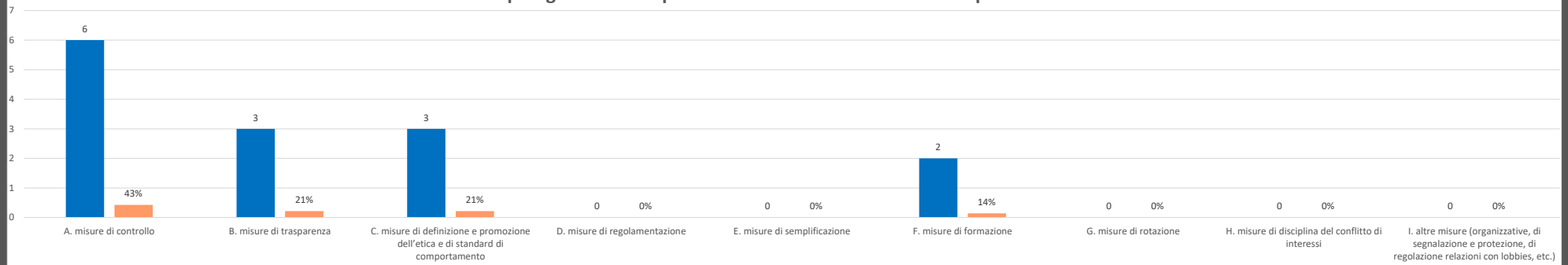
5	PROCESSO	B.5 Esecuzione	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Gestione immobili e impianti Responsabile Settore Approvvigionamento beni e servizi		<i>Rischio di processo</i>	Medio		4,4
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio correlato al processo in esame è temperato dai vincoli normativi, pur residuando un margine legato alla gestione dei controlli.								

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.43 abusivo ricorso alle varianti al fine di favorire l'appaltatore	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.34 mancata o insufficiente verifica dell'effettivo stato avanzamento lavori rispetto al cronoprogramma	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	

6	PROCESSO	B.6 Rendicontazione	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Gestione immobili e impianti Responsabile Settore Approvvigionamento beni e servizi		<i>Rischio di processo</i>	Basso		3,7
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: il rischio correlato al processo in esame è temperato dai vincoli normativi, pur residuando un margine legato alla gestione dei controlli.								

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.16 inadeguato controllo di conformità del prodotto/servizio rispetto ai requisiti stabiliti	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.17 omissione dell'applicazione di sanzioni dovute	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.31 mancata o insufficiente verifica in sede di collaudo (mancata denuncia di difformità e vizi dell'opera)	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RB.32 pagamento non giustificato	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	

Tipologie di Misure per AREA di rischio: valori assoluti e percentuali



Scheda rischio AREA C

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

Grado di rischio Valore del rischio

1	PROCESSO	C.1 - Iscrizione, modifica e cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AA	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Coordinamento attività Registro Imprese	<i>Rischio di processo</i>	Basso	3,2
						MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio insito in particolare nella verifica dei requisiti viene temperata dall'efficacia delle misure di controllo.	

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RC.01 motivazione incongrua del provvedimento	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MUS - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RC.08 mancata o insufficiente verifica della coerenza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MUS - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	attuazione continuativa	

2	PROCESSO	C.2 - Accertamento violazioni amministrative RI/REA	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Coordinamento attività Registro Imprese		<i>Rischio di processo</i>	Medio		4,2
							MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio insito in particolare nella verifica dei requisiti viene temperata dall'efficacia delle misure di controllo.		

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RC.10 omissione dell'applicazione di sanzioni dovute	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	attuazione continuativa	

3	PROCESSO	C.3 - Deposito bilanci ed elenchi soci	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Coordinamento attività Registro Imprese		<i>Rischio di processo</i>	Basso		1,3
							MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio insito in particolare nella verifica dei requisiti viene temperata dall'efficacia delle misure di controllo.		

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	attuazione continuativa	


4	PROCESSO	C.4 - Esami di idoneità abilitanti per l'iscrizione in alcuni ruoli	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Coordinamento attività Registro Imprese		<i>Rischio di processo</i>	Basso		3,7
							MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio descritto viene mitigato dalla collegialità della decisione.		

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RC.05 valutazioni della commissione volte a favorire soggetti predeterminati	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	


5	PROCESSO	C.5 - Attività di sportello (front office)	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Coordinamento attività Registro Imprese		<i>Rischio di processo</i>	Basso		3,7
							MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio descritto, pur basso, viene temperato dalla diffusione e dalla promozione del codice di comportamento.		

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	attuazione continuativa	

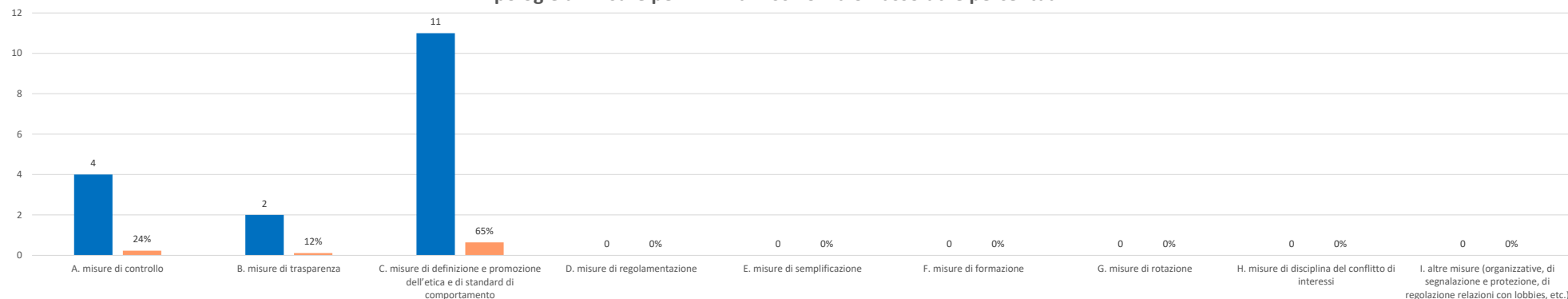
6

PROCESSO	C.6 - Brevetti e marchi (gestione domande)	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Regolazione e tutela del mercato			<i>Rischio di processo</i>	Medio		5,0
						MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio mappato viene temperato dall'utilizzo di reportistica interna utile a verificare il rispetto dell'ordine cronologico delle istanze.			
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	SI/NO	SI	attuazione continuativa	

7

PROCESSO	C.7 - Protesti (gestione istanze di cancellazione e pubblicazione)	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Regolazione e tutela del mercato			<i>Rischio di processo</i>	Basso		3,7
						MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio insito in particolare nella verifica dei requisiti viene temperata dall'efficacia delle misure di controllo, oltre che dall'intervento di un soggetto terzo rispetto agli operatori di front office al quale è demandata la decisione finale sull'istanza.			
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RC.01 motivazione incongrua del provvedimento	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale <u>addetto ai processi</u>	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RC.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MUS - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MUS - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	attuazione continuativa	

Tipologie di Misure per AREA di rischio: valori assoluti e percentuali



Scheda rischio AREA D

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

Grado di rischio

Valore del rischio

1	PROCESSO	D.1 - Erogazione di incentivi, sovvenzioni e contributi finanziari a privati	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Promozione, cultura, turismo e sviluppo territoriale Responsabile Settore Internazionalizzazione, attrazione investimenti, transizione digitale ed ecologica	Rischio di processo	Medio	4,4
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio potenziale è in parte mitigato dalle misure di trasparenza adottate dall'Ente e dalla presenza di dipendenti su fasi diverse dello stesso procedimento.						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RD.01 motivazione incongrua del provvedimento	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RD.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RD.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RD.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RD.05 valutazioni della commissione volte a favorire soggetti predeterminati	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RD.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RD.09 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	

RD.12 diffusione di informazioni relative al bando prima della pubblicazione	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti
RD.15 alterazione della graduatoria	l) carenza di controlli	ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti
RD.16 formulazione di criteri di valutazione non adeguatamente e chiaramente definiti	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti
RD.18 inadeguata pubblicità degli esiti della valutazione	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti

Grado di rischio Valore del rischio

2

PROCESSO

D.2 - Gestione di contributi per effetto di specifici protocolli d'intesa o convenzioni sottoscritti con enti pubblici o con organismi, enti e società a prevalente capitale pubblico

RESPONSABILE di processo

Responsabile Settore Promozione, cultura, turismo e sviluppo territoriale
Responsabile Settore Internazionalizzazione, attrazione investimenti, transizione digitale ed ecologica

Rischio di processo

Medio

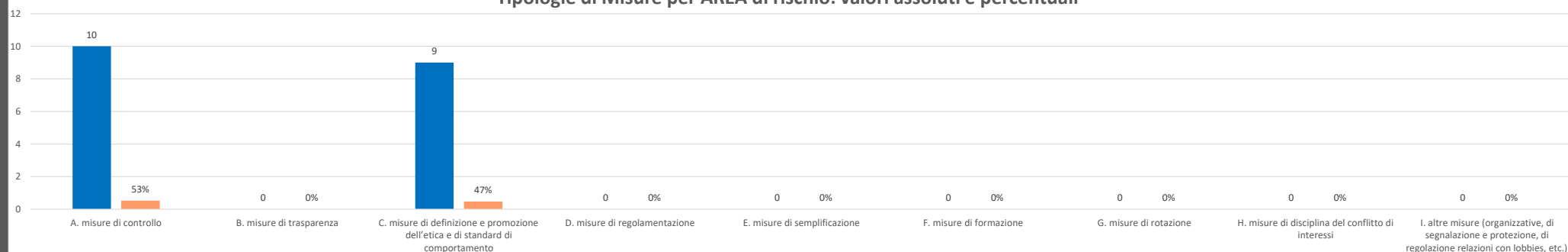
4,4

MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:

Il rischio potenziale è in parte mitigato dalle misure di trasparenza adottate dall'Ente e dalla presenza di dipendenti su fasi diverse dello stesso procedimento.

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RD.01 motivazione incongrua del provvedimento	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RD.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RD.09 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RD.17 brevità strumentale del periodo di pubblicazione del bando	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RD.18 inadeguata pubblicità degli esiti della valutazione	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RD.20 individuazione di priorità non coerenti con i documenti di programmazione dell'ente	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	

Tipologie di Misure per AREA di rischio: valori assoluti e percentuali



Scheda rischio AREA E

E) Area sorveglianza e controlli


Grado di rischio

Valore del rischio

1	PROCESSO	E.1 - Attività di sorveglianza e vigilanza in materia di metrologia legale	RESPONSABILE di processo	Responsabile Ufficio Metrologia		<i>Rischio di processo</i>	Basso		3,8
							MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio potenziale è in parte mitigato dalle procedure applicate e dalla presenza di dipendenti su fasi diverse dello stesso procedimento.		

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RE.01 motivazione incongrua del provvedimento	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RE.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RE.06 rilascio attestazioni, certificazioni o autorizzazioni false	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RE.11 modalità non corretta di estrazione casuale degli strumenti già verificati da laboratori da sottoporre a vigilanza da parte della cciaa	a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli)	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RE.12 mancato raggiungimento degli obiettivi minimi (misurabili) sulle attività di vigilanza relative a ciascuna categoria di strumento	a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli)	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	

2

PROCESSO	E.2 - Sicurezza e conformità dei prodotti	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Regolazione e tutela del mercato	<i>Rischio di processo</i>	Basso		3,4
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio potenziale è in parte mitigato dalle procedure applicate e dalla presenza di dipendenti su fasi diverse dello stesso procedimento.						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RE.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RE.08 mancata o insufficiente verifica della coerenza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	attuazione continuativa	

3

PROCESSO	E.3 - Manifestazioni a premio	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Regolazione e tutela del mercato	<i>Rischio di processo</i>	Medio	4,2
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio potenziale è in parte mitigato dalle procedure applicate e dalla presenza di dipendenti su fasi diverse dello stesso procedimento.					

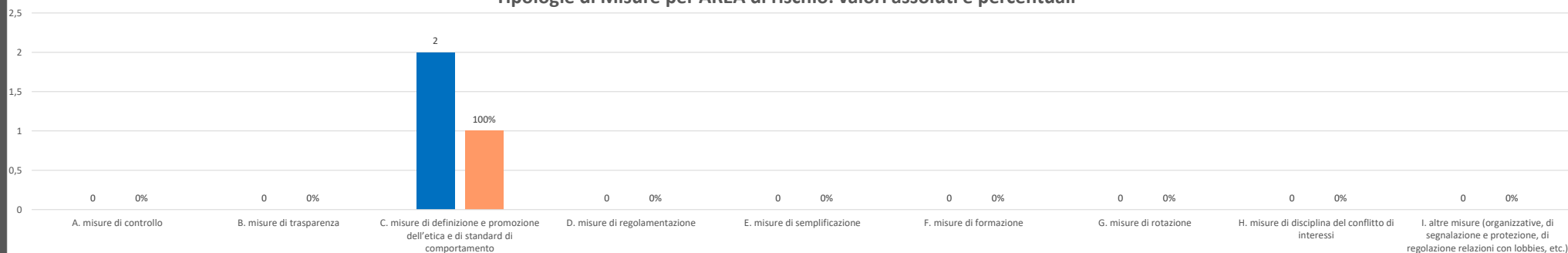
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RE.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RE.08 mancata o insufficiente verifica della coerenza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RE.09 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	
RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	

4

PROCESSO	E.4 - Sanzioni amministrative ex L. 689/81 e loro riscossione	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Regolazione e tutela del mercato	<i>Rischio di processo</i>	Medio	5,7
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio potenziale è in parte mitigato dalle procedure applicate e dalla presenza di dipendenti su fasi diverse dello stesso procedimento.					

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RE.01 motivazione incongrua del provvedimento	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RE.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RE.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RE.08 mancata o insufficiente verifica della coerenza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RE.09 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RE.10 omissione dell'applicazione di sanzioni dovute	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	attuazione continuativa	

Tipologie di Misure per AREA di rischio: valori assoluti e percentuali



Scheda rischio AREA F

F) Risoluzione delle controversie

Grado di rischio

Valore del rischio

1	PROCESSO	F.1 - Gestione mediazioni e conciliazioni	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Regolazione e tutela del mercato	Rischio di processo	Basso		3,7
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio descritto, pur basso, viene temperato dalla diffusione e dalla promozione del codice di comportamento. Si segnala inoltre che l'attività viene svolta dall'organismo di mediazione ADR Piemonte per conto delle Camere di commercio di ALAT, CN e PNO.							

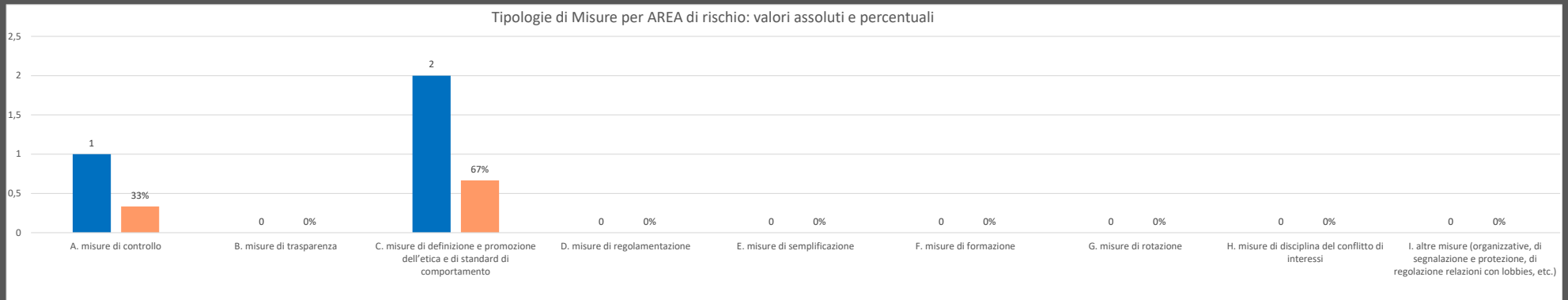
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RF.02 mancato rispetto degli obblighi di riservatezza	g) Inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	

Grado di rischio

Valore del rischio

2	PROCESSO	F.2 - Gestione arbitri	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Regolazione e tutela del mercato	Rischio di processo	Basso		3,7
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio descritto, pur basso, viene temperato dalla diffusione e dalla promozione del codice di comportamento. Si segnala inoltre che l'attività viene svolta, dal 1995 dalla Camera Arbitrale del Piemonte alla quale le Camere di commercio piemontesi hanno aderito.							

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RF.02 mancato rispetto degli obblighi di riservatezza	g) Inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in caso di procedimenti	



Scheda rischio AREA G

G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

Grado di rischio

Valore del rischio

1	PROCESSO	G.1 - Incasso diritto annuale e gestione ruoli	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Contabilità, bilancio, diritto annuale		<i>Rischio di processo</i>	Basso		2,4
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio descritto, pur basso, viene temperato dalla diffusione e dalla promozione del codice di comportamento e dalla presenza di più dipendenti su fasi diverse dello stesso procedimento.								

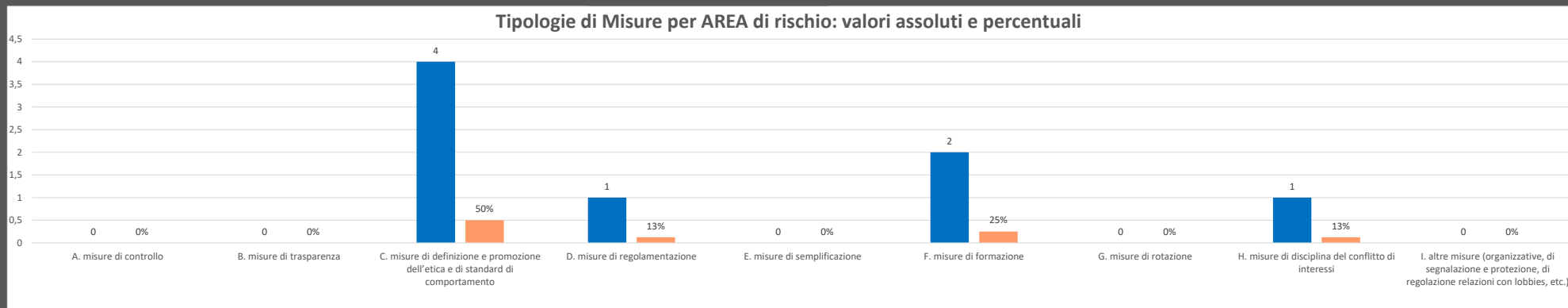
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RG.06 mancata o insufficiente verifica della completezza/coerenza della documentazione presentata	e) scarsa responsabilizzazione interna	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RG.06 mancata o insufficiente verifica della completezza/coerenza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	A. misure di controllo	SI/NO	SI	attuazione continuativa	

Grado di rischio

Valore del rischio

2	PROCESSO	G.2 - Gestione del patrimonio	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Gestione immobili e impianti Responsabile Settore Approvvigionamento beni e servizi		<i>Rischio di processo</i>	Basso		3,7
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio descritto, pur basso, viene temperato dalla diffusione e dalla promozione del codice di comportamento.								

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RG.16 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse	e) scarsa responsabilizzazione interna	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	attuazione continuativa	



Scheda rischio AREA H

H) Incarichi e nomine

Grado di rischio

Valore del rischio

1	PROCESSO	H.1 - Autorizzazione a incarichi extra-istituzionali	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Organizzazione e gestione RUU	Rischio di processo	Basso	2,2
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: il rischio descritto, pur basso, viene temperato dalla diffusione e dalla promozione del codice di comportamento, oltre all'intervento di un soggetto terzo (il Dirigente) al quale è demandata la decisione finale sull'istanza.						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RH.01 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra i soggetti con potere decisionale	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RH.01 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra i soggetti con potere decisionale	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO8 - disciplina per lo svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (cd. pantouflage)	O	D. misure di regolamentazione	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RH.01 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra i soggetti con potere decisionale	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RH.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RH.03 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione agli atti	e) scarsa responsabilizzazione interna	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RH.04 accettazione consapevole di documentazione falsa	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	

Grado di rischio

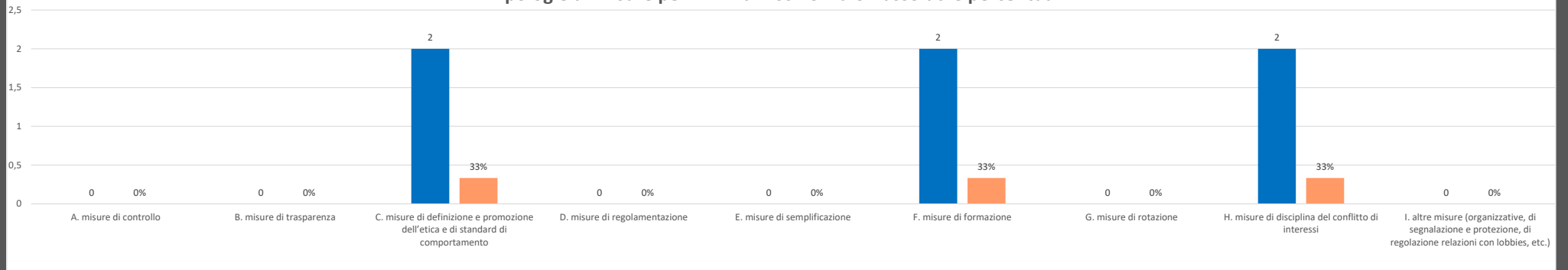
Valore del rischio

2

PROCESSO	H.2 - Designazioni e nomine di rappresentanti dell'Ente in organismi vari	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Organizzazione e gestione RUU	<i>Rischio di processo</i>	Basso	2,6
				MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio insito in particolare nella verifica dei requisiti viene temperata dalla titolarità della decisione demandata agli organi collegiali.		

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RH.01 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra i soggetti con potere decisionale	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	
RH.04 accettazione consapevole di documentazione falsa	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	SI/NO	SI	misura attuata continuamente in occasione del procedimento	

Tipologie di Misure per AREA di rischio: valori assoluti e percentuali



Scheda rischio AREA I

I) Affari legali e contenzioso

Grado di rischio

Valore del rischio

1

PROCESSO	I.1 - Gestione contenzioso attivo e passivo	RESPONSABILE di processo	Responsabile Ufficio Affari Legali	<i>Rischio di processo</i>	Basso	3,7
				MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio descritto, pur basso, viene temperato dalla diffusione e dalla promozione del codice di comportamento dei dipendenti e dallo specifico codice deontologico professionale dell'avvocato interno.		

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RI.01: sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra il legale e le parti della vicenda de qua	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RL.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RL.03 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione agli atti	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	SI/NO	SI	attuazione continuativa	

Grado di rischio

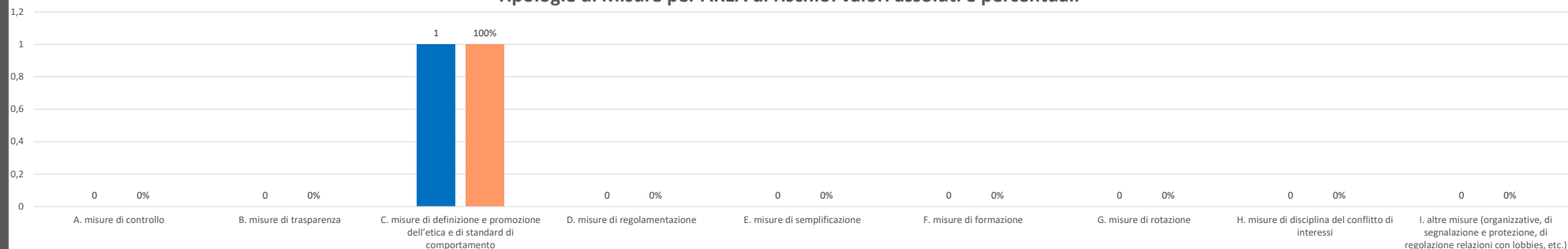
Valore del rischio

2

PROCESSO	L.2 - Consulenza legale agli uffici	RESPONSABILE di processo	Responsabile Ufficio Affari Legali	<i>Rischio di processo</i>	Basso	3,7
<p>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il rischio descritto, pur basso, viene temperato dalla diffusione e dalla promozione del codice di comportamento dei dipendenti e dallo specifico codice deontologico professionale dell'avvocato interno.</p>						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RI.01:sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra il legale e le parti della vicenda de qua	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RI.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RI.03 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione agli atti	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	SI/NO	SI	attuazione continuativa	

Tipologie di Misure per AREA di rischio: valori assoluti e percentuali



Scheda rischio AREA L

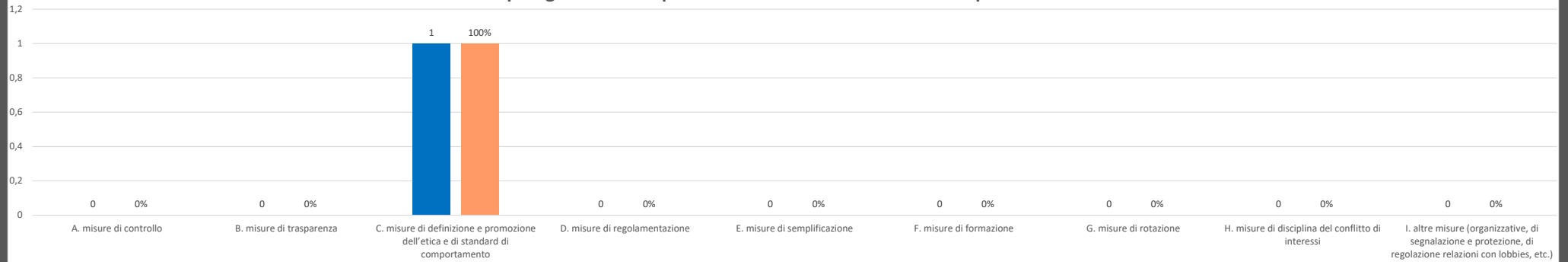
L) Gestione rapporti con società partecipate

Grado di rischio

Valore del rischio

1	PROCESSO	L.1 - Gestione delle partecipazioni in società ed enti vari, anche sotto il profilo contabile	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Promozione, cultura, turismo e sviluppo territoriale		<i>Rischio di processo</i>	Basso		1,7	
							MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: il rischio descritto, pur basso, viene temperato dalla diffusione e dalla promozione del codice di comportamento.			
	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
	RL01: alterazione dei dati	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	attuazione continuativa	

Tipologie di Misure per AREA di rischio: valori assoluti e percentuali



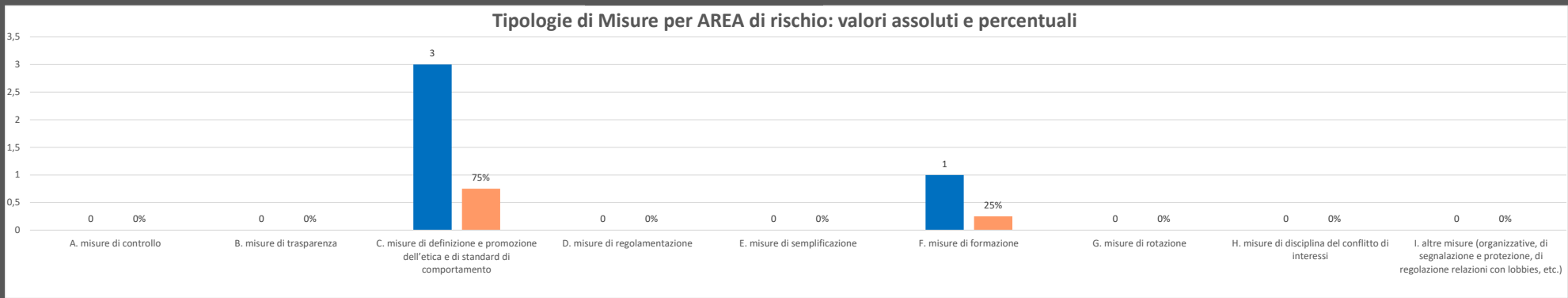
Scheda rischio AREA M

M) Governance e Compliance (Pianificazione, programmazione e controllo, audit, anticorruzione, trasparenza, gestione e valutazione delle performance...)

Grado di rischio

Valore del rischio

1	PROCESSO	M.1 - Monitoraggio e rendicontazione dei risultati	RESPONSABILE di processo	Responsabile Ufficio compliance, pianificazione, programmazione e controllo		Rischio di processo	Basso	1,3		
							MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: il rischio descritto, pur basso, viene temperato dalla diffusione e dalla promozione del codice di comportamento.			
	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
	RM.01 alterazione dei dati	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	attuazione continuativa	



Scheda rischio AREA N

N) Promozione e sviluppo dei servizi camerali

Grado di rischio

Valore del rischio

1	PROCESSO	N.1 - Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	RESPONSABILE di processo	Responsabile Settore Promozione, cultura, turismo e sviluppo territoriale Responsabile Settore Internazionalizzazione, attrazione investimenti, transizione digitale ed ecologica	<i>Rischio di processo</i>	Basso	1,4
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: il rischio descritto, pur basso, viene temperato dalla diffusione e dalla promozione del codice di comportamento.						

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RN.01 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra i soggetti con potere decisionale e il potenziale fruitore	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RN.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RN.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	SI/NO	SI	attuazione continuativa	
RN.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	SI/NO	SI	attuazione continuativa	



ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE: SOGGETTI RESPONSABILI E PERIODICITÀ DI AGGIORNAMENTO

Denominazione sotto sezione	Documenti da pubblicare	Responsabile della pubblicazione e cancellazione	Aggiornamento
Disposizioni generali	Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)	Ufficio compliance, pianificazione, programmazione e controllo (Navone)	Annuale
	Atti generali	Settore Organizzazione e gestione RR.UU. (Monvalli)	Tempestivo
Organizzazione	Titolari di incarichi politici	Settore Organizzazione e gestione RR.UU. (Monvalli)	Tempestivo
	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati		Tempestivo
	Articolazione degli uffici		Tempestivo
	Telefono e posta elettronica certificata		Tempestivo
Consulenti e collaboratori	Titolari di incarichi di collaborazione e consulenza	Settore Organizzazione e gestione RR.UU. (Monvalli)	Tempestivo
Personale	Titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice	Settore Organizzazione e gestione RR.UU. (Monvalli)	Tempestivo
	Titolari di incarichi dirigenziali (dirigenti non generali)		Tempestivo
	Dirigenti cessati		Tempestivo
	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati		Tempestivo
	Posizioni organizzative		Tempestivo
	Dotazione organica		Annuale
	Personale non a tempo indeterminato		Annuale

Denominazione sotto sezione	Documenti da pubblicare	Responsabile della pubblicazione e cancellazione	Aggiornamento
Personale	Tassi di assenza	Settore Organizzazione e gestione RR.UU. (Monvalli)	Trimestrale
	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)		Trimestrale/tempestivo per nuovi incarichi
	Contrattazione collettiva		Tempestivo
	Contrattazione integrativa		Tempestivo (contratti integrativi) Annuale (costi)
	OIV		Tempestivo
Bandi di concorso	Assunzioni a tempo indeterminato	Settore Organizzazione e gestione RR.UU. (Monvalli)	Tempestivo
	Avviso pubblico di mobilità volontaria		Tempestivo
	Archivio bandi espletati		Tempestivo
Performance	Sistema di misurazione e valutazione delle performance	Ufficio compliance, pianificazione, programmazione e controllo (Navone)	Annuale/Tempestivo per aggiornamenti
	Piano della Performance		Annuale/Tempestivo per aggiornamenti
	Relazione sulla Performance		Annuale
	Ammontare complessivo dei premi	Settore Organizzazione e gestione RR.UU. (Monvalli)	Tempestivo
	Dati relativi ai premi		Tempestivo

Denominazione sotto sezione	Documenti da pubblicare	Responsabile della pubblicazione e cancellazione	Aggiornamento
Enti Controllati	Enti pubblici vigilati	Settore Promozione, cultura, turismo e sviluppo territoriale (Gallo)	Annuale
	Società partecipate		Annuale
	Enti di diritto privato controllati		Annuale
	Rappresentazione grafica		Annuale
Attività e procedimenti	Tipologie di procedimento	Ufficio Affari legali (Zabaldano)	Tempestivo
	Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dati	Uffici competenti per materia	Tempestivo
Provvedimenti	Provvedimenti organi indirizzo-politico	Settore Organizzazione e gestione RR.UU. (Monvalli)	Semestrale
	Provvedimenti dirigenti amministrativi		Semestrale
Bandi di gara e contratti dal 1/1/2024	Atti e documenti di carattere generale riferiti a tutte le procedure	Settore approvvigionamento beni e servizi / Settore gestione immobili e impianti (Forastiere)	Tempestivo
	Atti e documenti singole procedure di affidamento e link a BDNCP		Tempestivo
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	Criteri e modalità	Settore Promozione, cultura, turismo e sviluppo territoriale (Gallo) / Settore internazionalizzazione, attrazione investimenti, transizione digitale ed ecologica (Pogliano)	Tempestivo
	Atti di concessione		Tempestivo
Bilanci	Bilancio preventivo e aggiornamenti	Settore contabilità, bilancio e diritto annuale (Bocchino)	Annuale/Tempestivo per aggiornamenti
	Bilancio consuntivo		Annuale
	Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio	Ufficio compliance, pianificazione, programmazione e controllo (Navone)	Annuale/Tempestivo per aggiornamenti

Denominazione sotto sezione	Documenti da pubblicare	Responsabile della pubblicazione e cancellazione	Aggiornamento
Beni immobili e gestione patrimonio	Patrimonio immobiliare	Settore approvvigionamento beni e servizi /	Tempestivo
	Canoni di locazione o affitto	Settore gestione immobili e impianti (Forastiere)	Tempestivo
Controlli e rilievi sull'amministrazione	Organismo indipendente di valutazione	Ufficio compliance, pianificazione, programmazione e controllo (Navone)	Tempestivo
	Organi di revisione amministrativa e contabile	Settore contabilità , bilancio e diritto annuale (Bocchino)	Tempestivo
	Corte dei conti		Tempestivo
Servizi erogati	Carta dei servizi e standard di qualità	Ufficio compliance, pianificazione, programmazione e controllo (Navone)	Tempestivo
	Costi contabilizzati		Annuale
	Servizi in rete	Ufficio sistemi informatici e di comunicazione (Lo Manto)	Tempestivo
Pagamenti dell'amministrazione	Dati sui pagamenti	Settore contabilità , bilancio e diritto annuale (Bocchino)	Trimestrale
	Indicatore di tempestività dei pagamenti		Annuale
	IBAN e pagamenti informatici		Tempestivo
Opere pubbliche	Atti di programmazione delle opere pubbliche	Settore approvvigionamento beni e servizi / Settore gestione immobili e impianti (Forastiere)	Annuale/Tempestivo per aggiornamenti
Altri contenuti	Prevenzione della corruzione	Ufficio compliance, pianificazione, programmazione e controllo (Navone)	Annuale/tempestivo in base al tipo di informazione
	Accesso civico	Ufficio Affari legali (Zabaldano)	Tempestivo
	Accessibilità e Catalogo di dati, metadati e banche dati	Ufficio sistemi informatici e di comunicazione (Lo Manto)	Annuale/tempestivo in base al tipo di informazione
	Dati ulteriori	Uffici competenti per materia	Tempestivo in base al tipo di informazione



UNIONCAMERE

MAPPA DEI PROCESSI DELLE CAMERE DI COMMERCIO

REV. 2023

➔ MACRO-FUNZIONE: **GOVERNO CAMERALE**

Macro-processo	Processo	Sotto-processo	Attività
A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.1 Pianificazione e programmazione camerale	A1.1.1.1 Relazione Previsionale e Programmatica
			A1.1.1.2 Predisposizione/aggiornamento Bilancio preventivo e PIRA
			A1.1.1.3 Redazione PIAO (compresa definizione obiettivi/indicatori di performance)
			A1.1.1.4 Definizione e assegnazione del Budget e degli obiettivi
			A1.1.1.5 Elaborazione e aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
			A1.1.1.6 Altri documenti di programmazione (Programma pluriennale di mandato, Programma triennale e Programma Annuale LLPP, ecc.)
		A1.1.2 Monitoraggio e sistema dei controlli	A1.1.2.1 Rilevazioni ed elaborazioni periodiche
			A1.1.2.2 Time sheet, rilevazioni costi dei processi, misurazione indicatori Pareto, compilazione osservatori, Conto annuale, rendicontazioni per Ministeri, ecc.
			A1.1.2.3 Monitoraggio ciclo della performance e altri indirizzi programmatici contenuti nel PIAO, anche attraverso l'utilizzo di sistemi informativi
			A1.1.2.4 Realizzazione indagini di customer satisfaction
		A1.1.3 Rendicontazione	A1.1.3.1 Elaborazione dati e documenti
			A1.1.3.2 Relazione sui risultati
			A1.1.3.3 Relazione sulla performance
			A1.1.3.4 Predisposizione Bilancio sociale/mandato/genere
		A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1.4 Supporto agli organismi di valutazione e controllo
	A1.1.4.2 Supporto al Collegio dei revisori		
	A1.2 Compliance normativa	A1.2.1 Anticorruzione e trasparenza	A1.2.1.1 Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (contributo PIAO)
			A1.2.1.2 Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione
			A1.2.1.3 Assolvimento adempimenti in materia di trasparenza, anticorruzione, antiriciclaggio
			A1.2.1.4 Codice di comportamento e gestione Whistleblowing
		A1.2.2 Adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e altri obblighi normativi camerali	A1.2.2.1 Gestione degli adempimenti previsti dal D. Lgs. 81/2008 in materia di salute/sicurezza dei lavoratori e adempimenti in materia di privacy previsti dal D. Lgs. 196/2003
		A1.3 Organizzazione camerale	A1.3.1 Organizzazione camerale
	A1.3.1.2 Stesura ed aggiornamento regolamenti		
	A1.3.1.3 Sistemi di gestione aziendale (Qualità, ambiente, ecc.)		
	A1.3.2 Sviluppo del personale		A1.3.2.1 Sistemi di valutazione: Performance individuale, progressioni e competenze professionali
			A1.3.2.2 Definizione fabbisogni formativi (sezione PIAO)
			A1.3.2.3 Organizzazione e partecipazione a Corsi di formazione "trasversali" (es. soft skill, aiuti di stato, ecc.)
			A1.3.2.4 Attività connesse alle politiche per il benessere organizzativo: Anti mobbing, Pari opportunità, attività svolta dai componenti del Comitato Unico di Garanzia (art. 21 legge n. 183/10) e partecipazione a OPI (Organismo Paritetico per l'Innovazione)
			A1.3.2.5 Piano occupazionale triennale/annuale (sezione PIAO)
			A1.3.2.6 Relazione sugli esuberi
			A1.3.2.7 Definizione profili professionali e mappatura posizioni di lavoro
	A1.3.3 Gestione e sviluppo dei sistemi informativi camerali		A1.3.3.1 Adeguamento ed evoluzione dei sistemi informativi camerali a supporto dell'erogazione dei servizi (ad eccezione di siti WEB e canali social cfr Comunicazione)
A1.3.4 Processi di riorganizzazione	A1.3.4.1 Gestione processi di accorpamento, associazione di funzione, processi "straordinari" di razionalizzazione e per la semplificazione e l'efficacia/efficienza dei servizi		
A1.3.5 Gestione del CRM evoluto di sistema anche con l'impiego di strumenti I.A.	A1.3.5.1 Gestione del rapporto con l'utenza mediante il CRM evoluto di sistema (piattaforma promossa e gestita da Unioncamere in rete con le CCIAA)		

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

➔ MACRO-FUNZIONE: **PROCESSI DI SUPPORTO**

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

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

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

Macro-processo	Processo	Sotto-processo	Attività
C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi	C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	C1.1.1.1 Pratiche telematiche e a sportello di iscrizione / modifica / cancellazione (su istanza) al RI/ REA/ AA ivi compresa l'assistenza informativa (pratiche sospese, errori visure, solleciti, ecc.) a sportello e a distanza (web, mail, telefono), da gestire anche con strumenti di I.A.
			C1.1.1.2 Deposito bilanci, ivi compresa l'assistenza informativa sui bilanci inviati
			C1.1.1.3 Verifica di legittimità, regolarità, possesso dei requisiti per l'esercizio di attività imprenditoriali regolamentate e controllo a campione delle autocertificazioni e delle dichiarazioni sostitutive di atto notorio e assegnazione qualifiche
			C1.1.1.4 Adempimenti procedure concorsuali/curatori fallimentari
		C1.1.2 Procedure abilitative	C1.1.2.1 Pratiche di Ruoli Periti ed esperti e Conducenti
			C1.1.2.2 Esami di idoneità abilitanti per l'esercizio dell'attività (Agenti di Affari in Mediazione, Ruolo conducenti, ecc.)
		C1.1.3 Operazioni d'Ufficio	C1.1.3.1 Iscrizioni, modifiche, cancellazioni e altre operazioni d'ufficio
		C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello	C1.1.4.1 Rilascio certificati, visure, elenchi, copie, nulla osta e parametri economici per cittadini extracomunitari, autenticazione copie di atti e ricerche e navigazione visuale RI, rilascio visure e certificati per elenchi abrogati, registri e ruoli periti ed esperti, ecc.
			C1.1.4.2 Vidimazione e bollatura libri, formulari, vidimazione firme, ecc.
		C1.1.5 Servizi informativi e formativi connessi al Registro Imprese	C1.1.5.1 Iniziative di informazione, divulgazione e formazione sul Registro Imprese per imprese, ordini e associazioni
	C1.1.6 Servizi per la valorizzazione dei dati del Registro Imprese	C1.1.6.1 Partecipazione ad iniziative di valorizzazione dei dati del Registro Imprese e di divulgazione economica a supporto della PA	
		C1.1.6.2 Accesso al patrimonio informativo del Registro Imprese da parte di forze dell'ordine, Prefetture, agenti di riscossione e altre autorità competenti	
	C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrative RI, REA e AIA	C1.1.7.1 Accertamento violazioni amministrative Registro Imprese (in favore dell'Erario), REA e AIA (in favore della CCIAA)	
	C1.2 Gestione SUAP	C1.2.1 Servizi SUAP rivolti alla PA	C1.2.1.1 Gestione su convenzione di iniziative per l'interoperabilità del SUAP con sistemi informativi della PA e gestione dei rapporti con le Autorità competenti nell'ambito dei procedimenti
		C1.2.2 Servizi SUAP rivolti alle imprese	C1.2.2.1 Servizi di formazione ed assistenza alla predisposizione e invio di pratiche al SUAP
	C2 Tutela e regolazione	C2.1 Tutela della proprietà industriale	C2.1.1 Supporto alla presentazione delle domande di deposito marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale
C2.1.2 Interrogazione registri e altre attività di sportello			C2.1.2.1 Rilascio attestati dei marchi e dei brevetti concessi dall'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi e ricerche di anteriorità
C2.1.3 Servizi informativi, formativi e di assistenza specialistica in materia di proprietà industriale			C2.1.3.1 Servizi di informazione e orientamento in materia di proprietà industriale
		C2.1.3.2 Assistenza specialistica alle imprese in materia di proprietà industriale (Gestione centri PATLIB, Patent Library e PIP - Patent Information Point)	
C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato		C2.2.1 Predisposizione strumenti a tutela dell'equità contrattuale	C2.2.1.1 Pubblicazione/raccolta usi e consuetudini, predisposizione e promozione strumenti a tutela dell'equità contrattuale (contratti tipo, codici, verifica clausole vessatorie)
		C2.2.2 Servizi a supporto dei consumatori	C2.2.2.1 Sportelli e servizi informativi a supporto dei consumatori per segnalazioni in materia di pubblicità ingannevole, sportello condominio, energia/telefonia, ecc.
		C2.2.3 Servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio a tutela del consumatore e della fede pubblica	C2.2.3.1 Concorsi a premio (chiusura e verifica di regolarità della procedura di assegnazione)

Macro-processo	Processo	Sotto-processo	Attività
		C2.2.4 Iniziative di repressione della concorrenza sleale	C2.2.4.1 Gestione commissioni per la formulazione di pareri tecnici e proposte in tema di repressione della concorrenza sleale ex art. 2601 cc
	C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	C2.3.1 Servizi di orientamento in materia di etichettatura e conformità prodotti	C2.3.1.1 Servizi di orientamento per le imprese in materia di conformità dei prodotti (iniziative di informazione alle imprese agroalimentari in materia di etichettatura dei prodotti immessi in commercio, ecc.)
		C2.3.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori	C2.3.2.1 Attività di vigilanza in materia di conformità e sicurezza prodotti e vigilanza su specifici settori (es. intermediazione immobiliare, laboratori per le attività connesse alla materia, vigilanza magazzini generali)
	C2.4 Sanzioni amministrative	C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81	C2.4.1.1 Emissioni di ordinanze (ingiunzione, archiviazione, confisca e dissequestro) a seguito di accertamento della CCIAA e di altri organi competenti
			C2.4.1.2 Audizione interessati, presentazione scritti difensivi a verbali di contestazione sanzioni
			C2.4.1.3 Gestione ruoli sanzioni amministrative (Predisposizione dei ruoli, gestione contenziosi, gestione istanze di sgravio)
	C2.5 Metrologia legale	C2.5.1 Attività di verifica e vigilanza metrologica	C2.5.1.1 Verifiche prime e periodiche su strumenti nazionali
			C2.5.1.2 Controlli casuali e in contraddittorio su strumenti in servizio
			C2.5.1.3 Gestione dell'elenco dei titolari di strumenti di misura (anche ex utenti metrici)
			C2.5.1.4 Vigilanza su strumenti immessi sul mercato e in servizio e vigilanza su imballaggi
		C2.5.2 Attività connesse alle autorizzazioni dei Centri tecnici per tachigrafi analogici e digitali	C2.5.2.1 Verifiche ispettive per l'accertamento dei requisiti di autorizzazione dei centri tecnici e la successiva sorveglianza
		C2.5.3 Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione dei metalli preziosi	C2.5.3.1 Gestione del Registro degli Assegnatari dei diritti di saggio e marchio (Iscrizione, modifica e cancellazione)
			C2.5.3.2 Gestione delle procedure di concessione e rinnovo dei marchi di identificazione dei metalli preziosi (istruttoria, distribuzione punzoni, ecc.)
	C2.5.3.3 Gestione procedure di verifica ispettiva presso la sede dell'assegnatario		
	C2.6 Registro nazionale dei protesti	C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte	C2.6.1.1 Accettazione domande di cancellazione dal Registro Informatico dei protesti per avvenuto pagamento, per illegittimità o erroneità e per riabilitazione concessa dal Tribunale
		C2.6.2 Servizi informativi sul Registro Protesti	C2.6.2.1 Pubblicazione dell'Elenco Ufficiale dei protesti cambiari
		C2.6.3 Interrogazione del Registro Protesti e altre attività di sportello	C2.6.3.1 Rilascio visure e certificazioni relative alla sussistenza di protesti
	C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	C2.7.1 Servizi di arbitrato	C2.7.1.1 Gestione procedure di arbitrato
		C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale	C2.7.2.1 Gestione procedure di mediazione e conciliazione B2B, B2C, C2C
		C2.7.3 Servizi di composizione delle crisi da sovraindebitamento	C2.7.3.1 Servizi di gestione preventiva e stragiudiziale delle crisi d'impresa attraverso l'istituzione di Organismi per la Composizione assistita delle crisi da sovraindebitamento e per la liquidazione del patrimonio (OCC)
		C2.7.4 Servizi di informazione e formazione in materia di composizione delle controversie	C2.7.4.1 Attività informativa, formativa e di orientamento ai temi della risoluzione alternative delle controversie
		C2.7.5 Servizi di composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa (ex DL 118/21)	C2.7.5.1 Gestione istanze composizione negoziata crisi di impresa
	C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	C2.8.1 Gestione Borsa Merci e sale di contrattazione	C2.8.1.1 Governo e vigilanza attività di Borsa e assistenza deputazione di Borsa/Commissioni di borsa

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

➔ MACRO-FUNZIONE: SVILUPPO DELLA COMPETITIVITÀ

Macro-processo	Processo	Sotto-processo	Attività
D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.0 Bandi/Contributi per le attività di informazione, formazione e assistenza all'export	D1.1.0.1 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi per le attività di informazione, formazione e assistenza all'export
		D1.1.1 Servizi informativi, monitoraggio mercati, formazione e orientamento all'export	D1.1.1.1 Servizi on line e off line di informazione, orientamento, formazione, workshop e country presentation per i mercati, informazioni tecniche e aggiornamenti normativi
			D1.1.1.2 Promozione partecipazioni collettive a fiere nazionali e all'estero (in collaborazione con ICE)
		D1.1.2 Servizi di supporto alle imprese e follow up delle iniziative all'estero	D1.1.2.1 Scouting, profilazione e check-up per orientamento ai mercati
			D1.1.2.2 Incoming di buyer e operatori esteri sul territorio nazionale, comprensiva di selezione aziende locali e organizzazione di B2B tra imprese
			D1.1.2.3 Accoglienza delegazioni imprenditoriali e istituzionali estere
			D1.1.2.4 Promozione e valorizzazione dell'attrattività del territorio e delle opportunità di investimento offerte dai territori in Italia e all'estero
			D1.1.2.5 Diffusione e follow-up delle attività realizzate da ICE e Gruppo CdP
		D1.1.3 Assistenza specialistica per l'export (SAS)	D1.1.3.1 Progetti e servizi di assistenza specialistica alle imprese sul territorio italiano ed estero (analisi di mercato e strategie export, ricerca partner, supporto tecnico, legale e commerciale)
	D1.1.3.2 Servizio di assistenza alle imprese in materia di gare/appalti e linee di finanziamento comunitarie e internazionali		
	D1.2 Servizi certificativi per l'export	D1.2.1 Servizi certificativi per l'export	D1.2.1.1 Rilascio documenti doganali, quali carnet ATA e carnet CPD, certificati d'origine, codici meccanografici e documenti per l'esportazione (visti, attestati, ecc.)
D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)	D2.1.0 Bandi/Contributi per l'assistenza alla digitalizzazione delle imprese	D2.1.0.1 Attività istruttoria e follow-up per la gestione di Bandi/Contributi per le attività di assistenza alla digitalizzazione delle imprese
		D2.1.1 Servizi informativi, di supporto e di orientamento al digitale, all'innovazione, i4.0, Agenda Digitale e I.A.	D2.1.1.1 Percorsi formativi di base, supporto informativo e predisposizione di materiale informativo per library digitali
			D2.1.1.2 Servizi di assistenza e orientamento a domanda collettiva (es. Atlante I4.0)
			D2.1.1.3 Attività di promozione dei servizi del PID presso le imprese (Digital Promoter)
		D2.1.2 Interazione con i Competence Center e le altre strutture partner nazionali e regionali	D2.1.2.1 Sviluppo accordi con associazioni, partner tecnologici, strutture e iniziative regionali, Digital Innovation Hub, Competence Center, European Digital Innovation Hub, Enti di ricerca e Università per la produzione di servizi dei PID
		D2.1.3 Servizi di assessment, orientamento e assistenza finanziaria per la digitalizzazione delle imprese (a domanda individuale)	D2.1.3.1 Servizi di assessment (remoti e in presenza) del grado di "maturità digitale", del fabbisogno di innovazione, della cybersecurity
			D2.1.3.2 Servizi di mentoring e laboratori esperienziali sul tema digitale
	D2.1.3.3 Erogazione di interventi personalizzati presso Sportelli informativi sulle opportunità offerte dai programmi europei, nazionali e regionali in favore della digitalizzazione		
	D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione	D2.2.1.1 Rilascio Carta Nazionale dei servizi (CNS) CON firma digitale su supporto (SMART CARD, TOKEN USB, ALTRO)
		D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	D2.2.2.1 Rilascio carte tachigrafiche e Rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche
		D2.2.3 Altri servizi connessi all'agenda digitale	D2.2.3.1 Rilascio e promozione dello SPID e Attività connesse alla fatturazione elettronica
			D2.2.3.2 Cassetto digitale
	D2.2.4 Gestione fascicolo elettronico d'impresa	D2.2.4.1 Formazione e gestione del Fascicolo informatico di impresa	

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

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

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

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