

# **Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026**

**Orizzonte temporale 2026-2028**



**CAMERA DI COMMERCIO  
DELLA ROMAGNA  
FORLÌ-CESENA E RIMINI**

## Premessa

Secondo quanto previsto dal D.L. 80/2021, art. 6, le Pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti, e quindi fra queste anche la Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini, sono tenute ad adottare, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), che costituisce un vero e proprio «testo unico della programmazione».

Il PIAO opera infatti in un'ottica di «pianificazione integrata» su vari ambiti strategici e principalmente: performance, prevenzione della corruzione e trasparenza, fabbisogni di personale, lavoro agile, formazione e pari opportunità.

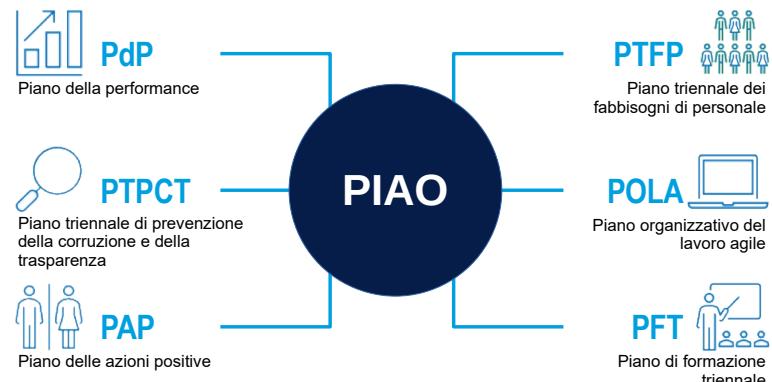
Il presente documento, predisposto tenendo conto del quadro normativo di riferimento e delle indicazioni di Unioncamere, rappresenta quindi lo strumento principale finalizzato ad orientare e a gestire il miglioramento dei risultati perseguiti dall'Ente in un'ottica di trasparenza e di rendicontabilità nel perseguitamento della mission istituzionale e strategica.

Il documento è coordinato con altri diversi documenti di programmazione e gestione dell'Ente fra i quali principalmente quelli del ciclo di contabilità e di bilancio.

La stesura del PIAO è stata inoltre armonizzata con il relativo Sistema di misurazione e valutazione della performance predisposto nel rispetto delle Linee guida di Unioncamere e adottato dalla Giunta con la deliberazione n. 119 del 16/10/2025.

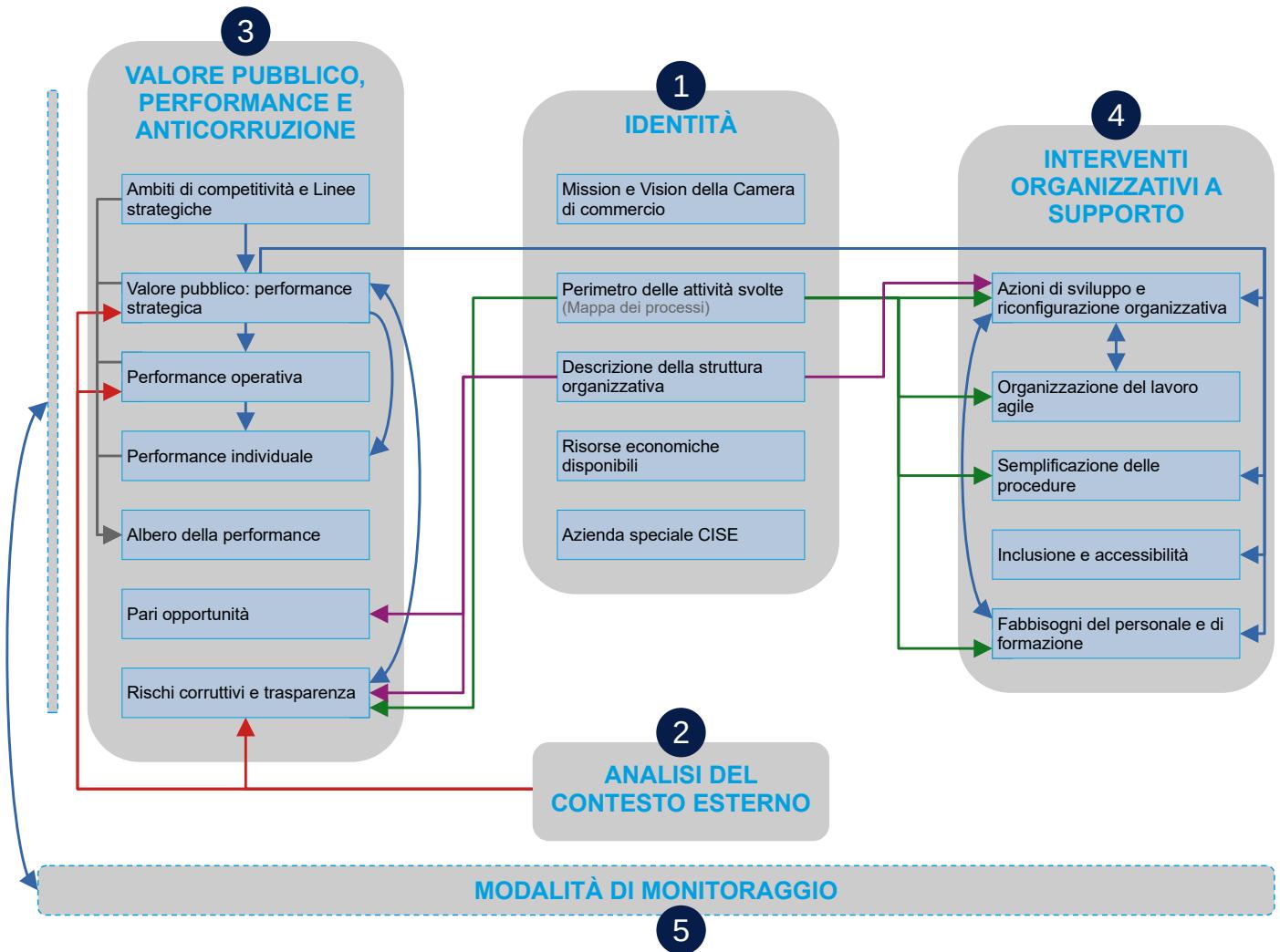
Il PIAO nel suo complesso fa riferimento alle strategie di mandato delineate nel Programma pluriennale 2022-2027 approvato dal Consiglio con deliberazione n. 14 del 13 ottobre 2022 e aggiornate annualmente con le Relazioni previsionali e programmatiche e in ultimo con la Relazione previsionale e programmatica 2026 approvata dal Consiglio con la deliberazione n. 19 del 30/10/2025.

Dal punto di vista dei contenuti, è opportuno poi evidenziare che il PIAO 2026-2028 si inserisce in un processo di definizione di policy mirate e dà conto dell'impegno della Camera nell'innovazione e nel miglioramento continuo della propria efficienza operativa e dell'efficacia delle sue azioni. Dimensioni strategiche che questo importante strumento di Pianificazione contribuisce a valorizzare per garantire un efficace svolgimento dei compiti istituzionali e la realizzazione di una progettualità articolata e sfidante in grado di qualificare il percorso virtuoso di crescita e coesione che ha sempre caratterizzato il nostro territorio, ancora più importante nel complesso e incerto scenario attuale.



*Nella figura a seguire sono illustrati schematicamente i collegamenti tra le sezioni e i paragrafi del documento, che delineano il quadro complessivo delle integrazioni.*

## Premessa



# Indice generale

<b>1. Identità dell'amministrazione.....</b>	<b>5</b>
1.1. Mission e Vision.....	5
1.2. Perimetro delle attività svolte.....	5
1.3. Descrizione della struttura organizzativa.....	7
1.4. Risorse economiche disponibili.....	10
1.5. Azienda speciale CISE.....	14
<b>2. Analisi del contesto esterno.....</b>	<b>16</b>
<b>3. Valore pubblico, performance e anticorruzione.....</b>	<b>22</b>
3.1. Ambiti di competitività e Linee strategiche – Programma pluriennale 2022-2027.....	22
3.2. Valore pubblico: performance strategica.....	23
3.2.1. Obiettivi strategici comuni di Sistema.....	25
3.2.2. Obiettivi strategici specifici di Ente.....	29
3.3. Performance operativa.....	43
3.3.1. Obiettivi operativi di gruppo/ufficio.....	43
3.4. Performance individuale.....	62
3.4.1. Obiettivi operativi individuali dei Funzionari con incarico di EQ.....	62
3.4.2. Obiettivi operativi individuali dei Dirigenti.....	73
3.4.3. Obiettivi operativi individuali del Segretario Generale.....	78
3.4.4. Impegno previsto delle risorse umane dedicate agli obiettivi individuali.....	81
3.5. Albero della performance: sintesi performance strategica e operativa.....	83
3.6. Pari opportunità.....	95
3.7. Rischi corruttivi e trasparenza.....	96
3.7.1. Misure generali.....	97
3.7.2. Misure specifiche.....	108
<b>4. Interventi organizzativi a supporto.....</b>	<b>110</b>
4.1. Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa.....	110
4.2. Organizzazione del lavoro agile.....	111
4.3. Semplificazione delle procedure.....	116
4.4. Inclusione e accessibilità dell'Ente.....	116
4.5. Fabbisogni del personale e di formazione.....	117
<b>5. Modalità di monitoraggio.....</b>	<b>131</b>
<b>Allegati:</b>	
All. 1 Metodologia e processo di elaborazione della sezione rischi corruttivi e trasparenza.....	133
All. 2 Schede di valutazione del rischio.....	140
All. 3 Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza.....	173

# 1. Identità dell'amministrazione

## 1.1. Mission e Vision

La Camera di commercio della Romagna, in virtù della Legge 580/1993 e successive modifiche, è un Ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo.

Mission	Vision
Esserci e fare impresa, per lo sviluppo della Romagna	Conoscenza, ricerca e innovazione per promuovere il cambiamento

## 1.2. Perimetro delle attività svolte

Secondo quanto previsto dalla Legge 580/1993 le competenze svolte dalla Camera di commercio e quindi le relative funzioni sono le seguenti:

 <b>Semplificazione e trasparenza</b>	 <b>Tutela e Regolazione</b>	 <b>Digitalizzazione</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi</li> <li>▶ Gestione SUAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tutela della proprietà industriale</li> <li>▶ Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato</li> <li>▶ Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti</li> <li>▶ Sanzioni amministrative</li> <li>▶ Metrologia legale</li> <li>▶ Registro nazionale protesti</li> <li>▶ Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi</li> <li>▶ Rilevazione prezzi/tariffe e Borse merci</li> <li>▶ Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e Organismi di controllo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gestione Punti impresa digitale</li> <li>▶ Servizi connessi all'Agenda digitale</li> </ul>
 <b>Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità</b>		 <b>Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Servizi per l'accesso al mondo del lavoro</li> <li>▶ Orientamento alla creazione d'impresa</li> <li>▶ Certificazione competenze</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa</li> <li>▶ Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni</li> <li>▶ Tutela della legalità e contrasto alla criminalità</li> <li>▶ Osservatori economici e rilevazioni statistiche</li> </ul>
 <b>Internazionalizzazione</b>		 <b>Ambiente, Energia e Sviluppo sostenibile</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Servizi di informazione, formazione, assistenza all'export</li> <li>▶ Servizi certificativi per l'export</li> </ul>	 <b>Turismo e cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali</li> </ul>

## 1. Identità dell'amministrazione

L'Azienda speciale CISE, strumento operativo della Camera, realizza inoltre azioni specifiche sui temi strategici dell'Innovazione, della Responsabilità sociale d'impresa e dello Sviluppo sostenibile.

Il quadro sintetico delle attività svolte dalla Camera di commercio e dal CISE è riportato di seguito:

Macro Funzione (Portafoglio)	Tema (Macro Processo)	Funzione (Processo)
Governo camerale	A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente A1.2 Compliance normativa A1.3 Organizzazione camerale
	A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerale A2.3 Protocollo e gestione documentale
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione
Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale
	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti B2.2 Patrimonio e servizi di sede
	B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale B3.2 Contabilità e finanza
Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi C1.2 Gestione SUAP
	C2 Tutela e regolazione	C2.1 Tutela della proprietà industriale C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti C2.4 Sanzioni amministrative C2.5 Metrologia legale C2.6 Registro nazionale dei protesti C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo
Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export D1.2 Servizi certificativi per l'export
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale) D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali

## 1. Identità dell'amministrazione

Macro Funzione (Portafoglio)	Tema (Macro Processo)	Funzione (Processo)
	D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.1 Servizi per l'accesso al mondo del lavoro D4.2 Orientamento alla creazione d'impresa D4.3 Certificazione competenze
	D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile D5.2 Tenuta albo gestori ambientali D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni D6.3 Tutela della legalità e contrasto alla criminalità D6.4 Osservatori economici e rilevazioni statistiche

### 1.3. Descrizione della struttura organizzativa

#### Organi

Gli organi della Camera di commercio della Romagna previsti dalla Legge 580/1993 sono:

- il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione strategica e l'approvazione dei bilanci composto da ventidue rappresentanti di tutti i settori rilevanti per l'economia territoriale, designati dalle Associazioni di categoria più rappresentative, a cui si sommano tre rappresentanti rispettivamente delle organizzazioni sindacali, delle associazioni di tutela dei consumatori e dei liberi professionisti;
- la Giunta, organo esecutivo dell'Ente, composta dal Presidente e da sette membri eletti dal Consiglio camerale;
- il Presidente, che ha la rappresentanza legale, istituzionale e politica della Camera di commercio, del Consiglio e della Giunta;
- il Collegio dei Revisori dei Conti, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo che vigila in particolare sulla regolarità contabile e finanziaria, relazione sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

*Per approfondimenti consultare la sezione Organizzazione / Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo di Amministrazione trasparente sul sito istituzionale.*

L'Ente si avvale, inoltre, dell'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'Organismo Indipendente di Valutazione (in breve Organismo di valutazione), che svolge principalmente attività di valutazione e controllo strategico nell'ambito del Ciclo della performance.

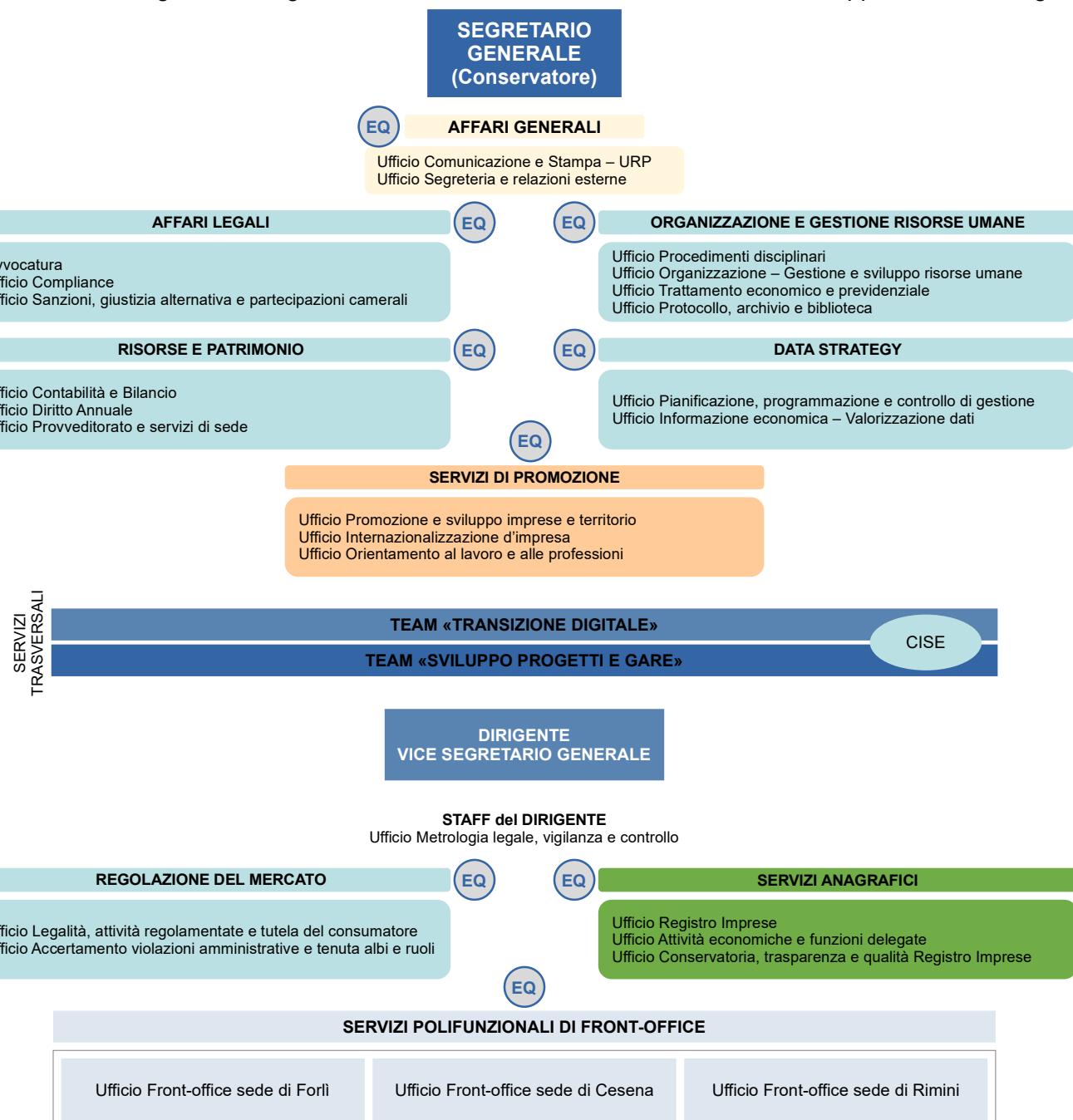
*Per approfondimenti consultare la sezione Personale / OIV di Amministrazione trasparente sul sito istituzionale.*

## 1. Identità dell'amministrazione

### Struttura organizzativa

La struttura organizzativa della Camera della Romagna, di tipo matriciale, è costituita da centri di competenza verticali, team trasversali e sportelli polifunzionali e multicanale che rappresentano un punto di accesso e orientamento unico ai servizi all'utenza.

Ogni Struttura assegnata ai Dirigenti dell'Ente è articolata in Servizi e Uffici come rappresentato di seguito:



## 1. Identità dell'amministrazione

### Risorse umane

La dotazione di risorse umane sulle quali la Camera può contare per realizzare il mandato istituzionale, le linee strategiche e i relativi obiettivi è illustrata di seguito:

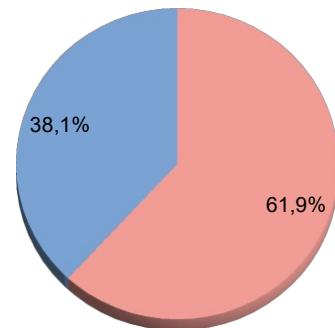
Tipologia contrattuale	Personale* al 01/01/2026
Dirigenti	2
Funzionari e EQ	31
Istruttori	57
Operatori esperti	7
<b>Totale*</b>	<b>97</b>

\* Per i dirigenti è stato considerato anche il Segretario Generale in servizio dal 20/01/2026 e tra i funzionari non è stata considerata n. 1 unità in distacco sindacale.

Considerato che 10 unità di personale hanno un rapporto di lavoro a tempo parziale, in termini di "risorse equivalenti" pari a 8 unità, il personale dell'Ente al 01/01/2026 è stimato pari a circa 95 unità.

### Personale per genere e categoria di inquadramento al 01/01/2026

Categoria di inquadramento	Femmine	Maschi	Totale
Operatori esperti	3	4	7
Istruttori	34	23	57
Funzionari ed EQ	22	9	31
Dirigenti	1	0	1
Segretario Generale	0	1	1
<b>Totale</b>	<b>60</b>	<b>37</b>	<b>97</b>



Il personale di genere femminile è numericamente prevalente e rappresenta il 61,9% del totale.

### Personale per titolo di studio al 01/01/2026

Titolo di studio	Op. esperti	Istr.	Funz. e EQ	Dir.	S.G.	Totale	
Licenza media*	1	2				3	3,1%
Diploma/maturità**	6	27	4			37	38,1%
Laurea		1	2			3	3,1%
Laurea magistrale		27	25	1	1	54	55,7%
<b>Totale</b>	<b>7</b>	<b>57</b>	<b>31</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>97</b>	

\* Scuola secondaria di primo grado

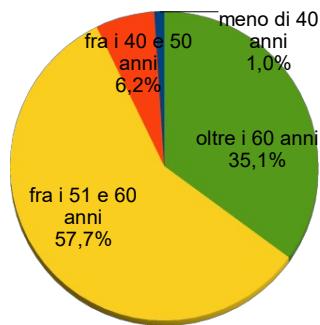
\*\* Scuola secondaria di secondo grado

## 1. Identità dell'amministrazione

La quota di personale in possesso di laurea è pari al 58,8%. Nell'ambito dei dirigenti e funzionari la percentuale di laureati è pari al 87,9%. La quota complessiva di laureati e diplomati è pari al 96,9% degli addetti.

### Personale per classe di età al 01/01/2026

Classe d'età	Personne
meno di 40 anni	1
fra i 40 e 50 anni	6
fra i 51 e 60 anni	56
oltre i 60 anni	34
<b>Totale</b>	<b>97</b>
Età media	57 anni



Per approfondimenti consultare la sezione Personale di Amministrazione trasparente sul sito istituzionale.

## 1.4. Risorse economiche disponibili

Dal punto di vista dell'equilibrio economico, dal 2017 (primo anno intero dopo l'accorpamento) al 2024 l'andamento della gestione ha visto sia risultati positivi che negativi; sommando i risultati degli esercizi (consuntivi chiusi) si registra complessivamente un incremento dell'avanzo (4.334.463,86 euro).

Guardando alla dinamica e alla composizione dei proventi correnti, il diritto annuale costituisce il principale canale di finanziamento delle attività camerali, avendo contribuito alla formazione dei proventi stessi per una quota vicina al 70% sul totale (ad eccezione dell'anno 2021 in cui sono presenti importi non caratteristici relativi a somme messe a disposizione della Regione Emilia-Romagna per la gestione del c.d. "bando ristori"). Anche nel 2023 e nel 2024 sono presenti risorse aggiuntive per gli interventi a favore delle imprese colpite dagli eventi alluvionali di maggio 2023, mentre nel 2025 sono stati concessi all'Ente contributi per progetti di notevole entità, per cui i dati relativi alla categoria "contributi e trasferimenti" risultano piuttosto disomogenei.

Nel triennio di pianificazione 2026-2028 la maggiorazione del diritto annuale (20%) non è ancora stata normativamente prevista, per cui il bilancio preventivo 2026 è stato approvato senza la previsione delle relative risorse.

## 1. Identità dell'amministrazione

### Principali risultanze del Conto economico (anni 2017-2026)

	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024	Precon- suntivo 2025	Preven- tivo 2026
Dati arrotondati al migliaio di euro										
Diritto annuale	9.351	10.394	10.041	10.017	9.779	10.519	10.738	10.212	11.195	8.826
Diritti di segreteria	3.601	3.672	3.731	3.537	3.644	3.599	4.177	3.951	3.988	4.062
Contributi e trasferimenti	477	556	573	633	4.401	645	1.786	1.984	1.566	522
Proventi da gestione di servizi	229	221	196	115	152	143	155	179	170	177
Variazioni rimanenze	-1	-5	8	-19	-5	-15	10	-1	-	-
<b>Proventi correnti</b>	<b>13.657</b>	<b>14.838</b>	<b>14.550</b>	<b>14.283</b>	<b>17.971</b>	<b>14.889</b>	<b>16.866</b>	<b>16.325</b>	<b>16.919</b>	<b>13.587</b>
Personale	5.814	5.781	5.603	5.559	5.473	5.596	5.443	5.627	5.432	5.715
Costi di funzionamento										
Quote associative	820	758	740	758	747	741	758	875	911	950
Organi istituzionali	61	51	47	48	53	158	246	250	244	257
Altri costi di funzionamento	2.151	2.135	2.126	1.963	2.006	2.135	1.688	1.670	1.705	1.876
Interventi economici	2.313	3.217	3.023	4.030	6.617	3.550	6.325	4.660	7.100	3.475
Ammortamenti e accantonamenti	2.587	2.966	3.155	2.926	2.859	2.751	3.584	3.108	3.104	2.700
<b>Oneri correnti</b>	<b>13.746</b>	<b>14.907</b>	<b>14.695</b>	<b>15.284</b>	<b>17.756</b>	<b>14.931</b>	<b>18.044</b>	<b>16.190</b>	<b>18.496</b>	<b>14.973</b>
<b>Risultato Gestione corrente</b>	<b>-89</b>	<b>-69</b>	<b>-145</b>	<b>-1.001</b>	<b>215</b>	<b>-41</b>	<b>-1.177</b>	<b>134</b>	<b>-1.577</b>	<b>-1.386</b>
Risultato Gestione finanziaria	41	91	59	82	69	78	55	61	64	61
Risultato Gestione straordinaria	136	464	896	293	491	1.032	1.323	2.105	514	-9
Rettifiche Attivo patrimoniale	-770	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Risultato economico della gestione</b>	<b>-682</b>	<b>486</b>	<b>811</b>	<b>-626</b>	<b>776</b>	<b>1.069</b>	<b>200</b>	<b>2.300</b>	<b>-999</b>	<b>-1.334</b>

L'analisi patrimoniale (si riportano di seguito i dati dei bilanci di esercizio approvati e gli indicatori maggiormente significativi) evidenzia una buona solidità patrimoniale considerati l'assenza di debiti di finanziamento e l'elevato livello di liquidità che consentono di assolvere gli impegni di breve termine attraverso le disponibilità liquide e una buona sostenibilità degli investimenti.

## 1. Identità dell'amministrazione

### Attivo dello Stato patrimoniale (anni 2017-2024)

Dati arrotondati al migliaio di euro	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024
Immobilizzazioni immateriali	35	27	22	23	14	11	122	244
Immobilizzazioni materiali	7.493	7.022	7.090	7.564	7.727	7.890	7.921	8.087
Immobilizzazioni finanziarie	38.714	40.725	41.416	40.840	40.605	41.832	41.656	41.000
<b>IMMOBILIZZAZIONI TOTALI</b>	<b>46.243</b>	<b>47.774</b>	<b>48.527</b>	<b>48.427</b>	<b>48.347</b>	<b>49.733</b>	<b>49.700</b>	<b>49.330</b>
Crediti di funzionamento	3.919	3.130	2.241	1.953	1.963	2.023	3.365	4.153
Disponibilità liquide	23.800	25.999	27.091	26.675	26.692	27.443	27.305	28.129
<b>ATTIVO CIRCOLANTE*</b>	<b>27.828</b>	<b>29.233</b>	<b>29.444</b>	<b>28.722</b>	<b>28.744</b>	<b>29.539</b>	<b>30.753</b>	<b>32.264</b>
Ratei e risconti attivi	77	34	83	61	49	48	45	17
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>74.148</b>	<b>77.041</b>	<b>78.054</b>	<b>77.210</b>	<b>77.139</b>	<b>79.321</b>	<b>80.497</b>	<b>81.711</b>

\* Comprensivo delle rimanenze

### Passivo e Patrimonio netto (anni 2017-2024)

Dati arrotondati al migliaio di euro	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024
Debiti di finanziamento	0	0	0	0	0	0	0	0
Trattamento di fine rapporto	5.880	6.035	5.677	5.230	5.253	5.654	5.830	6.185
Debiti di funzionamento	6.220	6.820	6.589	6.921	6.180	7.853	7.869	6.315
Fondi per rischi e oneri	3.815	3.890	4.050	4.512	4.240	3.707	4.339	4.714
Ratei e risconti passivi	479	8	5	1	154	0	123	545
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>16.394</b>	<b>16.753</b>	<b>16.321</b>	<b>16.664</b>	<b>15.827</b>	<b>17.215</b>	<b>18.162</b>	<b>17.759</b>
Avanzo patrimoniale	56.633	55.951	56.437	57.248	56.622	57.398	58.467	58.667
Riserva di partecipazioni	1.803	3.851	4.485	3.924	3.915	3.639	3.668	2.985
Risultato economico dell'esercizio	-682	486	811	-626	776	1.069	200	2.300
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>57.754</b>	<b>60.288</b>	<b>61.733</b>	<b>60.546</b>	<b>61.312</b>	<b>62.106</b>	<b>62.335</b>	<b>63.952</b>

## 1. Identità dell'amministrazione

### Principali indicatori di bilancio in serie storica: anni 2017-2024

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
<b>Sostenibilità economica</b>	<b>Indice equilibrio strutturale</b>	12,06%	14,08%	13,26%	14,76%	16,21%	15,43%	29,30%	28,10%
		<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Valore segnaletico</u>: indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali</li> <li><u>Algoritmo</u>: (Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali*</li> </ul>							
	<b>Equilibrio economico della gestione corrente</b>	100,7%	100,5%	101,0%	107,0%	98,8%	100,3%	107,0%	99,2%
		<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Valore segnaletico</u>: misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti</li> <li><u>Algoritmo</u>: Oneri correnti / Proventi correnti</li> </ul>							
	<b>Equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione</b>	98,7%	98,8%	99,4%	105,6%	97,5%	98,7%	105,5%	97,8%
		<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Valore segnaletico</u>: misura la capacità della Camera di restare in equilibrio economico senza ricorrere al meccanismo del fondo perequativo</li> <li><u>Algoritmo</u>: [Oneri correnti - Trasferimento a Fondo perequativo] / [Proventi correnti - Entrate da Fondo perequativo (per rigidità e progetti)]</li> </ul>							
<b>Solidità patrimoniale</b>	<b>Indice di struttura primario</b>	124,9%	126,2%	127,2%	125,0%	126,8%	124,9%	125,4%	129,6%
		<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Valore segnaletico</u>: misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio</li> <li><u>Algoritmo</u>: Patrimonio netto / Immobilizzazioni</li> </ul>							
<b>Salute finanziaria</b>	<b>Indice di liquidità immediata</b>	238,2%	243,7%	255,7%	234,1%	257,0%	238,0%	224,3%	255,8%
		<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Valore segnaletico</u>: misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate, agli impegni di breve periodo</li> <li><u>Algoritmo</u>: Liquidità immediata / Passività correnti</li> </ul>							
	<b>Margine di struttura finanziaria</b>	277,3%	273,0%	276,8%	251,2%	275,9%	255,5%	251,9%	293,4%
		<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Valore segnaletico</u>: misura la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve</li> <li><u>Algoritmo</u>: Attivo circolante / Passività correnti</li> </ul>							

\* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fondo perequativo - Contributi per finalità promozionali

\*\* Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale

Fonte: Sistema integrato (Kronos, Indicatori Pareto)

Per approfondimenti consultare, sul sito istituzionale dell'Ente, la sezione Bilanci di Amministrazione trasparente.

## 1. Identità dell'amministrazione

### 1.5. Azienda speciale CISE

Nello svolgimento delle sue funzioni la Camera si avvale anche dell'Azienda speciale CISE - Centro per l'innovazione e lo sviluppo economico, istituita nel 1996 come organismo strumentale.

La sua dotazione di risorse umane è funzionale alla realizzazione di attività su mandato diretto della Camera, previste da progetti finanziati da altre risorse pubbliche, connesse alla erogazione di servizi a privati.

Il personale dell'Azienda speciale ha competenze tecniche specifiche nelle aree tematiche dell'innovazione, della digitalizzazione, dello sviluppo sostenibile e della responsabilità sociale di impresa.

L'organizzazione operativa delle risorse umane segue una logica a matrice, che associa le singole persone alle attività in base alle specifiche competenze e che si fonda sulla collaborazione in gruppi di lavoro a geometria variabile.

L'organico è composto come segue:

Tipologia contrattuale	Personale al 01/01/2026
Quadri	1
I livello	4
II livello	2
III livello	2
IV livello	2
<b>Totale</b>	<b>11</b>

Gli organi dell'Azienda speciale CISE sono il Presidente (coincidente con il Presidente pro-tempore della Camera di commercio o persona dal medesimo designata), il Consiglio di Amministrazione (composto da persone competenti nei domini di attività di CISE) e il Collegio dei Revisori (su nomina della Regione Emilia-Romagna, del Ministero delle Imprese e del Made in Italy e del Ministero dell'Economia e delle Finanze).

La direzione dell'Azienda speciale è affidata per Statuto di norma al Segretario Generale pro-tempore della Camera di commercio.

#### Risultanze economiche e principali indicatori da Bilancio consuntivo\*

	Anno Dati in migliaia di euro	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ricavi ordinari	1.453	1.295	1.340	1.110	1.313	1.302	1.463	1.619	
Risultato economico d'esercizio	5	5	10	2	5	6	12	256	
Entrate dalla Camera di commercio:	207	289	280	199	370	270	250	390	
• attività istituzionale	207	289	280	199	370	270	250	390	
• servizi									

## 1. Identità dell'amministrazione

Anno Dati in migliaia di euro	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Struttura (include: personale "istituzionale")	680	544	535	481	681	606	611	641
Entrate dalla Camera di commercio / Totale dei ricavi ordinari	0,14	0,22	0,21	0,18	0,28	0,21	0,17	0,24
Costi di struttura / Totale dei ricavi extra camerali	0,55	0,54	0,50	0,53	0,72	0,59	0,50	0,52

\* I dati del Bilancio consuntivo 2025 saranno disponibili a maggio 2026

### Dati del Preventivo 2026: Principali voci del Conto economico e indicatori

Anno Dati in migliaia di euro	Preventivo 2026
Ricavi ordinari	1.549
Risultato economico d'esercizio	0
Entrate dalla Camera di commercio:	300
• attività istituzionale	300
• servizi	0
Struttura (include: personale "istituzionale")	524
Entrate dalla Camera di commercio / Totale dei ricavi ordinari	0,19
Costi di struttura / Totale dei ricavi extra camerali	0,42

## 2. Analisi del contesto esterno

### Struttura, trend e scenari

Il territorio della Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini è caratterizzato da una struttura imprenditoriale articolata, intraprendente e dinamica, che occupa un posto di rilievo nel tessuto produttivo regionale e nazionale. Accanto ad imprese driver e di livello internazionale, nel territorio opera un numero elevato di piccole e medie imprese che svolgono un ruolo significativo nella creazione del valore. Il mix produttivo è eterogeneo e vede la presenza di settori tradizionali accanto ad altri più innovativi. Filiere competitive valorizzano le sinergie tra importanti comparti e un distintivo portafoglio di competenze. Nel complesso l'area Romagna è caratterizzata da un'elevata propensione all'imprenditorialità con 96 imprese attive ogni mille abitanti (Emilia-Romagna: 87, Italia: 86).

In un contesto internazionale decisamente complesso e incerto, a fine 2025 anche il sistema economico dell'area ha fatto rilevare diffusi segnali di difficoltà pur con alcune dinamiche positive.

In sintesi, sulla base dei dati disponibili per la parte più rilevante del 2025, l'anno appena concluso è stato caratterizzato da questi trend: lieve diminuzione delle imprese attive e stabilità delle localizzazioni, conferma di livelli elevati di imprenditorialità, crescita del tasso di occupazione e lieve diminuzione del tasso di disoccupazione, riduzione delle ore autorizzate di Cassa integrazione, flessione medio-annua della produzione industriale ma stabilità nel terzo trimestre, valore complessivo delle esportazioni sostanzialmente simile al periodo precedente ma con differenze sostanziali tra le due province e moderato aumento delle presenze turistiche.

L'inizio del 2026 si colloca in uno scenario internazionale complesso, segnato dal riacuarsi delle tensioni geopolitiche, dall'emergere di nuovi gravi fattori di instabilità e da trasformazioni strutturali di lungo periodo. Geopolitica, transizione digitale, intelligenza artificiale, dinamiche demografiche e cambiamenti climatici continuano a ridisegnare il contesto economico globale, alimentando un clima di incertezza che incide sulle decisioni di imprese, famiglie e istituzioni.

Secondo i principali Centri di ricerca economica, lo scenario globale è caratterizzato da un'espansione dell'economia cinese che, per certi aspetti, supera le aspettative nonostante le sfide immobiliari e i dazi, trainata da tecnologia (AI, VE), energia rinnovabile e consumi sostenuti da incentivi. Il trend dell'economia americana mantiene un ritmo elevato sostenuto dagli investimenti legati all'intelligenza artificiale, mentre l'Europa continua a mostrare una dinamica debole e particolarmente penalizzata dalla diffusa incertezza. Le tensioni commerciali originate dagli Stati Uniti contribuiscono a frenare gli scambi internazionali.

In questo contesto, l'Italia sta ritornando su un sentiero di crescita analogo a quello pre-pandemico, ancora sostenuta dagli investimenti del PNRR ma limitata da spazi fiscali ridotti e da persistenti vincoli strutturali. Le previsioni per il 2026 sono fortemente influenzate da rischi in aumento, mentre l'AI è in corsa e l'Europa sostanzialmente in stallo.

In base alle ultime stime di Prometeia (ottobre 2025) la crescita dell'economia mondiale (PIL) si attesterà intorno al 2,9% nel 2025 e al 2,5% nel 2026, nell'area Euro la crescita è prevista intorno all'1,2% nel 2025 e all'1,0% nel 2026, mentre in Italia è stimata allo 0,5% nel 2025 e allo 0,7% nel 2026.

## 2. Analisi del contesto esterno

Le ultime previsioni disponibili per l'area Romagna, sempre di Prometeia (ottobre 2025) e coerenti con gli scenari internazionali, a fronte di un 2024 chiuso con una sostanziale stabilità del valore aggiunto (+0,1%), per il 2025 stimano un lieve incremento annuo allo 0,4% (in termini reali), in linea, comunque, con la dinamica regionale (+0,5%) e nazionale (+0,5%).

Per il 2026 le previsioni sono orientate ad un aumento del valore aggiunto che dovrebbe segnare una variazione annua del +1,0% (+1,0% anche in Emilia-Romagna, +0,8% in Italia).

### OSSEVATORIO ECONOMICO E SOCIALE

#### Principali indicatori

Indicatore	Forlì-Cesena	Rimini	Romagna (FC-RN)	Unità di misura	Periodo di riferimento
Popolazione residente	393.628	340.665	734.293 abitanti		31/12/2024
Popolazione residente	+0,2%	+0,2%	+0,2% var.%		31/12/2024 su 31/12/2023
Stranieri residenti	11,5	11,1	11,3 inc. %		31/12/2024
Imprese attive	35.415	34.689	70.104 imprese		30/09/2025
Imprese attive	-0,5%	-0,1%	-0,3% var.%		30/09/2025 su 30/09/2024
Valore Aggiunto a prezzi reali (previsioni)	+0,4%	0,40%	+0,4% var.%		2025 su 2024
Export	+3,0%	-4,1%	+0,2% var.%		gen-set 2025 su gen-set 2024
Produzione Lorda Vendibile Agricola	+2,6%	-4,4%	---- var.%		2024 su 2023
Produzione industriale (da 10 addetti ed oltre)	+1,1%	-1,6%	0,0% Var.%		3^t.2025 su 3^t.2024
Produzione industriale (da 1 a 500 addetti)	+0,5%	-0,2%	+0,2% var.%		3^t.2025 su 3^t.2024
Volume d'affari Costruzioni	+2,6%	-6,4%	-1,5% var.%		3^t.2025 su 3^t.2024
Vendite nel Commercio al dettaglio	-1,1%	-1,5%	-1,3% var.%		3^t.2025 su 3^t.2024
Volume d'affari Alloggio e Ristorazione	+0,8%	-1,9%	-1,2% var.%		3^t.2025 su 3^t.2024
Depositi presso le banche	+2,7%	+1,1%	---- var.%		3^t.2025 su 3^t.2024
Prestiti bancari totali	+0,7%	+0,2%	---- var.%		3^t.2025 su 3^t.2024
Prestiti alle imprese	-0,9%	-1,6%	---- var.%		3^t.2025 su 3^t.2024
Sofferenze / Prestiti totali	0,8%	1,2%	1,0% inc. %		2^ t. 2025
Presenze turistiche	-1,4%	+1,1%	+0,4% var.%		gen-ott 2025 su gen-ott 2024
Tasso di occupazione 15-64 anni	71,0%	70,0%	70,5% inc. % <sup>(a)</sup>		2^trim. 2025
Tasso di disoccupazione 15-74 anni	4,4%	4,8%	4,6% inc. % <sup>(b)</sup>		2^trim. 2025
Cassa integrazione totale	2.891.698	3.808.794	6.700.492 ore autorizzate		gen-set 2025
Cassa integrazione totale	+15,7%	-26,1%	-12,4% var.%		gen-set 2025 su gen-set 2024

(a) occupati 15-64 / pop. 15-64 – (b) persone in cerca di occupazione 15-74 / forze di lavoro 15-74

Fonte: [Osservatorio Economico della Camera di commercio](#) (aggiornato al 16 dicembre 2025)

## 2. Analisi del contesto esterno

### Contesto normativo

Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da una profonda trasformazione delle Camere di commercio e delle loro attribuzioni e competenze delineate nella **Legge quadro n. 580 del 1993**. In particolare, l'ultimo processo di riforma ha determinato il riordino delle funzioni, delle circoscrizioni territoriali di riferimento e del finanziamento.

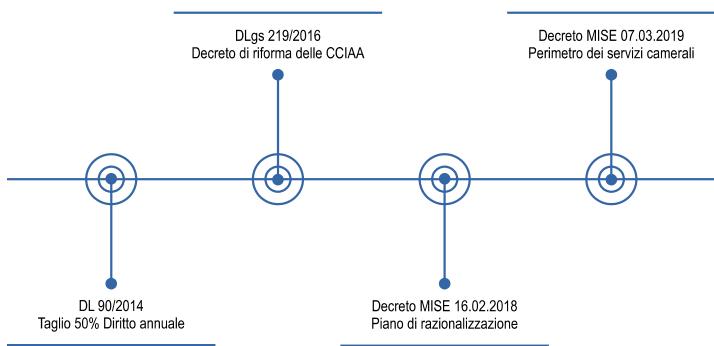
In estrema sintesi i principali step:

**D.L. 90/2014** ► ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale - realizzatasi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, -40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.

**D.Lgs. 219/2016** ► il decreto ha riscritto sostanzialmente la L. 580/1993, prevedendo tra le altre cose: la riduzione del numero complessivo delle Camere di commercio a non più di 60 (dalle originarie 105), attraverso processi di accorpamento e la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali; la ridefinizione dei compiti e delle funzioni; la riduzione del numero dei componenti degli organi (Consigli e Giunte); la riduzione del numero delle Unioni regionali, delle Aziende speciali e delle società controllate; la conferma della riduzione degli oneri per il diritto annuale a carico delle imprese; la previsione della determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da parte del Ministero dello Sviluppo Economico di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi; la definizione da parte del Ministero dello Sviluppo Economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni.

**D.M. 16 febbraio 2018** ► decreto del Ministero dello Sviluppo Economico approvato a partire dalla proposta di Unioncamere nazionale e riguardante la razionalizzazione organizzativa e territoriale prevista dal cd. Piano di razionalizzazione di cui al D.Lgs. 219/2016.

**D.M. 7 marzo 2019** ► con questo «Decreto servizi» è stato ridefinito l'intero paniere di attività del Sistema camerale, individuando i servizi che esso è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.



## 2. Analisi del contesto esterno

### Profilo criminologico del contesto regionale di riferimento e attività di contrasto in essere

L'Emilia-Romagna si trova in un equilibrio delicato, in cui la solidità economica e sociale del territorio può rappresentare al tempo stesso un fattore di protezione e una leva di vulnerabilità.

Il rischio principale per la regione non risiede tanto nell'espansione violenta delle mafie, quanto nella loro capacità di radicarsi all'interno dei circuiti economici e (meno) amministrativi attraverso relazioni collusive, ingenti capitali e competenze tecniche qualificate.

La prevalenza dei reati fraudolenti e delle condotte economico-finanziarie, la presenza di traffici altamente remunerativi e la progressiva stabilizzazione delle pratiche estorsive in alcuni territori indicano un sistema criminale sempre più integrato con l'economia legale e caratterizzato da forme di collaborazione tra attori criminali e attori formalmente legittimi.

I poli metropolitani e turistici, come Bologna e Rimini, presentano i livelli più elevati in quasi tutti gli ambiti di illegalità, mostrando una combinazione particolarmente critica di fattori di rischio: elevata mobilità, intensa attività economica, presenza di infrastrutture logistiche e una maggiore disponibilità di opportunità legali e illegali. Anche Ravenna, per ragioni legate alla struttura economica e alla funzione portuale, evidenzia una vulnerabilità significativa soprattutto nell'ambito dei traffici illeciti.

Di seguito si riportano alcuni dati che evidenziano il profilo criminologico a livello regionale e provinciale e il confronto rispetto al territorio nazionale e al Nord-Est dell'Italia.

#### Reati denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria in Italia, nel Nord-Est e in Emilia-Romagna.

Periodo 2008-2023 (numero complessivo dei reati denunciati; indice di variazione medio annuale; tasso medio annuo di delittuosità per 100.000 abitanti).

	Italia			Nord-Est			Emilia-Romagna		
	Totale delitti	Indice di variazione	Tasso di delittuosità	Totale delitti	Indice di variazione	Tasso di delittuosità	Totale delitti	Indice di variazione	Tasso di delittuosità
Truffe, frodi e contraffazione	2.872.193	7,3	300	529.578	8,5	287	210.039	7,0	298
Produzione, traffico e spaccio di stupefacenti	551.945	-0,5	58	94.539	-0,6	51	40.647	-1,4	58
Ricettazione e contrabbando	338.158	-4,6	35	55.014	-3,9	30	25.911	-4,5	37
Estorsioni	135.632	3,7	14	20.590	5,8	11	10.034	5,9	14
Furti e rapine organizzate	122.542	-6,9	13	17.523	-3,3	9	9.349	-4,3	13
Danneggiamenti e attentati dinamitardi e incendiari	143.144	-2,1	15	11.899	-1,8	6	5.672	-0,8	8
Riciclaggio e impiego di denaro	25.218	-0,1	3	3.842	0,2	2	1.586	-1,0	2
Sfruttamento della prostituzione	14.713	-10,5	2	3.082	-10,7	2	1.440	-12,5	2
Associazione a delinquere semplice e mafiosa	12.535	-6,0	1	1.590	-7,3	1	500	-8,1	1
Usura	4.993	-7,1	1	795	-6,9	0	434	-13,6	1
Omicidi di mafia	738	-10,8	0	1	-	0	1	-	0
<b>Totale complessivo</b>	<b>4.221.811</b>	<b>4,2</b>	<b>442</b>	<b>738.453</b>	<b>5,5</b>	<b>400</b>	<b>305.613</b>	<b>4,1</b>	<b>434</b>

Fonte: elaborazione Rete Integrità e Trasparenza della Regione E-R su dati del Ministero dell'Interno

## 2. Analisi del contesto esterno

### Reati denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria in Emilia-Romagna e nelle sue province.

Periodo 2008-2023 (tasso medio annuo di delittuosità per 100.000 abitanti).

	- Tassi di delittuosità -									
	ER	PC	PR	RE	MO	BO	FE	RA	FC	RN
Truffe, frodi e contraffazione	298	232	305	231	259	385	291	287	257	335
Produzione, traffico e spaccio di stupefacenti	58	48	47	40	47	72	53	75	49	80
Ricettazione e contrabbando	37	27	38	25	26	47	29	47	31	56
Estorsioni	14	11	15	10	10	19	12	13	14	20
Furti e rapine organizzate	13	12	14	10	11	18	10	12	9	17
Danneggiamenti e attentati dinamitardi e incendiari	8	5	7	8	7	10	9	9	5	10
Riciclaggio e impiego di denaro	2	2	2	1	5	2	1	3	1	2
Sfruttamento della prostituzione	2	2	1	1	1	2	2	4	2	2
Associazione a delinquere semplice e mafiosa	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
Usura	1	0	2	1	0	0	0	0	0	1
Omicidi di mafia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totale complessivo</b>	<b>434</b>	<b>339</b>	<b>433</b>	<b>329</b>	<b>367</b>	<b>557</b>	<b>409</b>	<b>452</b>	<b>371</b>	<b>523</b>

Fonte: elaborazione Rete Integrità e Trasparenza della Regione E-R su dati del Ministero dell'Interno

Un approfondimento specifico riguarda i reati contro la pubblica amministrazione e i reati di riciclaggio.

In relazione ai reati contro la pubblica amministrazione sono stati presi in considerazione solo quelli commessi da pubblici ufficiali.

L'analisi si basa su indici sintetici, costituiti dal raggruppamento dei reati in quattro macro-categorie.

L'abuso di funzione, il primo di questi indici, è stato ottenuto aggregando i reati di abuso d'ufficio, rifiuto e omissione di atti d'ufficio, rifiuto o ritardo di obbedienza commesso da un militare o da un agente della forza pubblica, rivelazione ed utilizzazione di segreti di ufficio, utilizzazione di invenzioni o scoperte conosciute per ragione di ufficio. L'appropriazione indebita è un indice costituito dai reati di peculato, peculato mediante profitto dell'errore altrui, indebita percezione di erogazioni pubbliche, malversazione di erogazioni pubbliche. Il terzo indice è quello relativo alla corruzione, che ricomprende sia le forme attive sia quelle passive. In esso rientrano i reati di concussione, corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio, corruzione in atti giudiziari, corruzione per l'esercizio della funzione, corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio, induzione indebita a dare o promettere utilità, istigazione alla corruzione, concussione, corruzione di membri e funzionari di organi di Comunità europee o internazionali, pene per il corruttore. La turbativa del servizio pubblico e della custodia, infine, è un indice che riunisce le fattispecie di interruzione di pubblico servizio o di pubblica necessità e quelle di sottrazione o danneggiamento di beni sottoposti a sequestro, comprese le violazioni colpose dei doveri connessi alla loro custodia.

## 2. Analisi del contesto esterno

**Reati contro la pubblica amministrazione raggruppati in macro-categorie in Italia, nel Nord-Est, in Emilia-Romagna e le sue province.**  
 Periodo 2008-2023 (numero complessivo dei reati denunciati; indice di variazione medio annuale; tasso medio annuo di delittuosità per 100.000 abitanti).

	Abuso di funzione			Appropriazione indebita			Corruzione			Turbativa del servizio pubblico e della custodia			Totale reati contro P.A.		
	Totale delitti	Indice di variazione	Tasso di delittuosità	Totale delitti	Indice di variazione	Tasso di delittuosità	Totale delitti	Indice di variazione	Tasso di delittuosità	Totale delitti	Indice di variazione	Tasso di delittuosità	Totale delitti	Indice di variazione	Tasso di delittuosità
Italia	32.239	-0,7	3,4	12.009	-1,4	1,3	7.790	-6,0	0,8	87.010	-5,9	9,1	139.048	-4,5	14,5
Nord-est	3.024	-1,1	1,6	1.758	-2,6	1,0	831	-6,1	0,4	7.261	-4,3	3,9	12.874	-3,5	7,0
Emilia-Romagna	1.217	-0,8	1,7	533	-2,8	0,8	346	-9,5	0,5	4.008	-6,0	5,7	6.104	-5,0	8,7
Piacenza	57	1,9	1,2	29	-	0,6	31	-100,0	0,7	168	-8,8	3,7	285	-7,5	6,2
Parma	189	-1,7	2,7	43	-7,1	0,6	43	-4,5	0,6	304	-7,2	4,3	579	-5,3	8,2
Reggio Emilia	80	0,0	1,0	31	4,7	0,4	33	-100,0	0,4	694	-5,3	8,3	838	-5,1	10,0
Modena	128	1,5	1,1	59	2,7	0,5	41	-4,5	0,4	646	-6,2	5,8	874	-5,0	7,8
Bologna	313	-2,4	2,0	94	-1,2	0,6	44	-100,0	0,3	1.090	-5,4	6,8	1.541	-4,8	9,7
Ferrara	97	10,5	1,7	51	-	0,9	49	2,7	0,9	246	-5,2	4,4	443	-1,7	7,9
Ravenna	90	-1,5	1,5	123	-8,8	2,0	30	-7,1	0,5	375	-6,2	6,1	618	-6,6	10,0
Forlì-Cesena	151	-3,0	2,4	63	-	1,0	25	-100,0	0,4	249	-4,3	4,0	488	-3,1	7,8
Rimini	109	0,0	2,1	35	-	0,7	48	-10,2	0,9	236	-9,3	4,5	428	-6,7	8,1

Fonte: elaborazione Rete Integrità e Trasparenza della Regione E-R su dati del Ministero dell'Interno.

I dati delle forze di polizia confermano l'Emilia-Romagna tra le prime sette regioni italiane per numero assoluto di reati di riciclaggio, con circa 1.600 denunce, insieme a Campania, Lombardia, Toscana, Lazio, Puglia e Sicilia. Tale rilevanza riflette la complessità e l'importanza economica del tessuto produttivo regionale, confermando la presenza significativa del fenomeno.

### Reati di riciclaggio denunciati alle forze di polizia in Italia.

Periodo 2008-2023 (numero complessivo dei reati denunciati; indice di variazione medio annuale; tasso medio annuo di delittuosità per 100.000 abitanti).

	Totale delitti	Indice di variazione	Tasso di delittuosità
Italia	25.218	-0,1	3
Nord-est	3.842	0,2	2
Emilia-Romagna	1.586	-1,0	2
Piacenza	75	-11,3	2
Parma	110	3,8	2
Reggio Emilia	125	-1,2	1
Modena	535	1,5	5
Bologna	290	-2,9	2
Ferrara	72	3,8	1
Ravenna	163	7,0	3
Forlì-Cesena	89	-8,8	1
Rimini	109	-1,5	2

Fonte: elaborazione Rete Integrità e Trasparenza della Regione E-R su dati del Ministero dell'Interno.

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### 3.1. Ambiti di competitività e Linee strategiche – Programma pluriennale 2022-2027

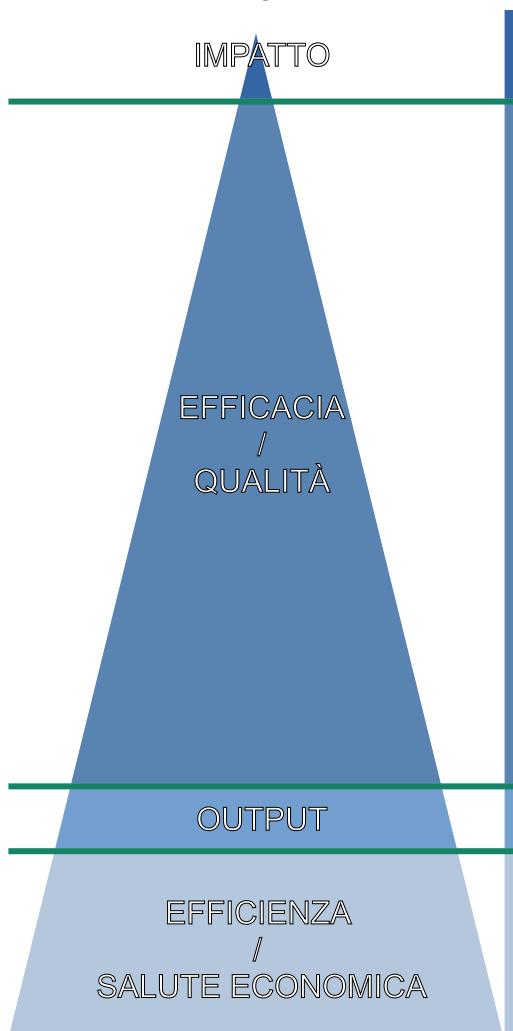
Competitività del Territorio	Competitività delle Imprese	Competitività dell'Ente
Informazione economica e sociale	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Infrastrutture	Legalità e trasparenza nell'economia	E-government, dematerializzazione e digitalizzazione
Innovazione	Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica	Trasparenza e integrità
Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale	Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria e supporto nella gestione e prevenzione delle crisi d'impresa	
Attrattività del territorio, turismo e cultura	Nascita e sviluppo di Startup e PMI	
Competenze, orientamento, formazione e supporto al placement	Internazionalizzazione	

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### 3.2. Valore pubblico: performance strategica

La pianificazione di riferimento nel lungo periodo è quella definita nel Programma pluriennale, approvato con deliberazione di Consiglio n. 14 del 13/10/2022, che individua gli Ambiti di competitività e le Linee strategiche della Camera di commercio, e che è stata aggiornata per il triennio 2026-2028 con la declinazione in obiettivi strategici nella Relazione previsionale e programmatica, approvata con deliberazione di Consiglio n. 19 del 30/10/2025. Obiettivi strategici che sono stati delineati tenendo conto del contesto economico e delle sue dinamiche, dei vincoli organizzativi e di risorse, nonché delle istanze emerse e dal continuo dialogo con gli stakeholder del territorio.

Per la misurazione della dimensione “Valore pubblico”, come indicato nelle Linee guida Unioncamere, sono presi in considerazione invece solo gli **obiettivi comuni a tutto il Sistema camerale** i cui indicatori 2026 sono declinati di seguito:



IMPATTO	Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite	>= 76%
	Capacità di destinare risorse agli Interventi economici	>= 76%
	Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese	>= 5
	Capacità di affiancamento alle imprese nell'innovazione digitale e green	>= 2,15
	Tasso di alimentazione del Fascicolo elettronico d'impresa	
	Grado di efficacia degli Strumenti di automazione dei servizi	
	Grado di adesione al cassetto digitale	>= 42%
	Grado di rilascio di strumenti digitali	>= 5,4
	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	<= 4
	Grado di pulizia del DB del Registro delle imprese	
	Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione protesti pervenute nell'anno N	<= 4
	Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	<= -12
	Tempestività delle istruttorie di liquidazione dei contributi promozionali gestiti con bandi	<= 120
	Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)	
	Grado di presenza sui media	>= 71%
	Tasso di sostituzione (unità)	>= 60%
	Indice di struttura demografica del personale	>= 6%
	Grado di utilizzo del modello di recruitment «per competenze»	
OUTPUT	Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate	>= 5
EFFICIENZA / SALUTE ECONOMICA	Incidenza del personale allocato nelle macro-funzioni di supporto (A-B della Mappa dei processi)	<= 38%
	Indice equilibrio strutturale	>= 15%
	Indice di struttura primario	>= 125%
	Capacità di generare proventi aggiuntivi	>= 6%

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Nei propri documenti di programmazione strategica l'Ente considera la dimensione del valore pubblico secondo quanto indicato da ANAC nel PNA e cioè come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, dei destinatari di una politica o di un servizio.

Si tratta di un concetto che non va limitato agli obiettivi finanziari/monetizzabili ma comprensivo anche di quelli socio-economici, che ha diverse sfaccettature e copre varie dimensioni del vivere individuale e collettivo. In quest'ottica le misure di prevenzione della corruzione sono, quindi, a protezione del valore pubblico. Infatti la prevenzione di fenomeni di cattiva amministrazione, il perseguimento di obiettivi di imparzialità e trasparenza e la riduzione degli sprechi contribuiscono a generare valore pubblico.

Per il perseguimento del valore pubblico è fondamentale, quindi, assicurare il coordinamento tra la programmazione di misure di prevenzione della corruzione e il contenuto degli altri strumenti di programmazione.

Tale coordinamento è normativamente previsto:

- dall'art. 1 comma 8 della L. 190/2012, in base al quale gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza costituiscono contenuto necessario degli atti di programmazione strategico-gestionale;
- dall'art. 44 del D.Lgs. 33/2013 che pone in capo all'Organismo di valutazione la verifica del suddetto coordinamento e che impone allo stesso di effettuare la valutazione della performance anche sulla base dell'attuazione degli obblighi di trasparenza.

Pertanto, nel proprio Programma pluriennale 2022-2027, l'Ente ha previsto due specifiche linee strategiche per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza: 2B "Legalità e trasparenza nell'economia" (Ambito competitività delle imprese) e 3C "Trasparenza e integrità" (Ambito competitività dell'Ente).

Queste linee strategiche sono declinate negli obiettivi strategici della Relazione previsionale e programmatica e negli obiettivi operativi del Piano integrato di attività e organizzazione.

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### 3.2.1. Obiettivi strategici comuni di Sistema

##### Riepilogo

###### 1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

- 1D Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale
  - 1D1 OS di Sistema – Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica)

###### 2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

- 2A Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
  - 2A1 OS di Sistema – Favorire la transizione burocratica e la semplificazione

###### 3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE

- 3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
  - 3A3 OS di Sistema – Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali
  - 3A4 OS di Sistema – Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti
  - 3A5 OS di Sistema – Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica della Camera

##### Schede di dettaglio

Ambito strategico	1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1D Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale
Obiettivo strategico	1D1 OS di Sistema – Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica)
Anni di riferimento	2026-2027-2028
Modalità di realizzazione	Intervento diretto
Missione (DM 27/03/2013)	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”
Programma (DM 27/03/2013)	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d’impresa e movimento cooperativo”

Dirigente responsabile Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese <sup>1</sup>	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità ed energia) condotti sulla Doppia Transizione / 10.000 imprese attive al 31/12 dell'anno N <sup>(b)</sup>	33	N.	>= 5	>= 5	>= 5
Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate <sup>2</sup>	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione	33	N.	>= 5	>= 5	>= 5
Capacità di affiancamento alle imprese nell'innovazione digitale e green <sup>3</sup>	N. di incontri one to one realizzati per guidare le imprese nella Doppia Transizione (finanziamenti per il digitale e il green, follow up degli assessment, ecc.) / 10.000 imprese attive al 31/12 dell'anno N <sup>(b)</sup>	34	N.	>= 2,15	>= 2,15	>= 2,15

1 Baseline: 2023 → n. 18,15; 2024 → n. 17,82

2 Baseline: 2023 → n. 9; 2024 → n. 16

3 Baseline: 2023 → n. 5 (35 / 69.988 x 10.000); 2024 → n. 3,14

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite	<i>Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31/12 anno N / Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31/12 anno N -1</i>	0 <sup>(a)</sup>				

(a) Non valorizzabile a seguito di valutazioni sull'indicatore effettuate dall'Ente

(b) Imprese attive al 31/12 dell'anno N: 2019 → n. 70.650; 2020 → n. 70.431; 2021 → n. 71.209; 2022 → n. 71.657; 2023 → n. 69.988; 2024 → n. 70.153

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
<b>Obiettivo strategico</b>	2A1	OS di Sistema – Favorire la transizione burocratica e la semplificazione
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	012 – “Regolazione dei mercati”	
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti	

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Tasso di alimentazione del Fascicolo elettronico d'impresa	<i>N. imprese che alimentano il Fascicolo d'impresa / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N<sup>(c)</sup></i>	0 <sup>(a)</sup>				
Grado di efficacia degli Strumenti di automazione dei servizi	<i>N. pratiche processate dagli strumenti automatici o semiautomatici / N. totale pratiche evase dalla Camera</i>	0 <sup>(a)</sup>				
Grado di adesione al cassetto digitale <sup>4</sup>	<i>N. imprese aderenti Cassetto digitale / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N<sup>(c)</sup></i>	50	%	>= 42%	>= 43%	>= 44%
Grado di rilascio di strumenti digitali <sup>5</sup>	<i>Numero rilasci di dispositivi per la firma digitale<sup>(b)</sup> dell'anno N / 100 imprese attive al 31/12 dell'anno N<sup>(c)</sup></i>	50	N.	>= 5,4	>= 5,5	>= 5,6

(a) Non valorizzabile a seguito di valutazioni sull'indicatore effettuate dall'Ente

(b) Primo rilascio + rinnovo

(c) Imprese attive al 31/12 dell'anno N: 2019 → n. 70.650; 2020 → n. 70.431; 2021 → n. 71.209; 2022 → n. 71.657; 2023 → n. 69.988; 2024 → n. 70.153

<b>Ambito strategico</b>	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
<b>Obiettivo strategico</b>	3A3	OS di Sistema – Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026 Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti	

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese <sup>6</sup>	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese (*)	20	Giorni	<= 4	<= 4	<= 4

4 Baseline: 2021 → 27,54%; 2022 → 39,48%; 2023 → 51,88%; 2024 → 61,28%

5 Baseline: 2020 → n. 5,48; 2021 → n. 4,47; 2022 → n. 6,52; 2023 → n. 6,64; 2024 → n. 6,68

6 Baseline: 2020 → gg 5,20; 2021 → gg 4,40; 2022 → gg 4,81; 2023 → gg 2,29; 2024 → gg 2,58

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Grado di pulizia del DB del Registro delle imprese	<i>N. imprese cancellate d'ufficio / N. imprese potenzialmente da cancellare<sup>(a)</sup></i>	0 <sup>(b)</sup>				
Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione protesti pervenute nell'anno N <sup>7</sup>	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 di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase (chiuse) nell'anno N	20	Giorni	<= 4	<= 4	<= 4
Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC) <sup>8</sup>	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	20	Giorni	<= -12	<= -12	<= -12
Tempestività delle istruttorie di liquidazione dei contributi promozionali gestiti con bandi <sup>(c)</sup> <sup>9</sup>	Sommatoria giorni intercorrenti tra presentazione delle rendicontazioni dei contributi concessi e successiva liquidazione / N. totale contributi liquidati	20	Giorni	<= 120	<= 120	<= 120
Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)	<i>Numero complessivo utenti dei canali social dell'ente nell'anno N / Numero complessivo utenti dei canali social dell'ente nell'anno N-1</i>	0 <sup>(d)</sup>				
Grado di presenza sui media <sup>10</sup>	<i>N. uscite sui media anno N<sup>11</sup> / N. uscite sui media anno N-1</i>	20	%	>= 71%	>= 72%	>= 73%

(\*) Sono escluse le pratiche contenenti l'intercalare P di comunicazione delle pec degli amministratori delle imprese costituite in forma societaria rif. Legge di bilancio 30/12/2024. Il target raggiunto (Fonte dati: Registro Imprese) può quindi differire da quello calcolato a livello di sistema in Pareto

(a) per le società di capitali: sulla base dell'art. 2490 c.c. ultimo comma e dell'art. 40 della L. 11/09/2020 n. 120; per le società di persone e le imprese individuali: quando ricorrono le circostanze previste dal D.P.R. 23/07/2004 n. 247

(b) Non valorizzabile a seguito di valutazioni sull'indicatore effettuate dall'Ente

(c) I bandi della Camera rispondono a finalità diverse e sostengono tipologie di investimenti/spese aziendali di differente natura e complessità di analisi. Per le tipologie di maggiore complessità i rispettivi bandi prevedono già tempi più lunghi per l'attività istruttoria post-rendicontazione. L'indicatore somma indifferentemente interventi finanziari di natura e tempistiche diverse, pertanto nella valorizzazione del target si è data la preferenza a istruttorie con tempistiche più lunghe.

(d) Non valorizzabile a seguito di valutazioni sull'indicatore effettuate dall'Ente

<b>Ambito strategico</b>	3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE					
<b>Linea strategica</b>	3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE					
<b>Obiettivo strategico</b>	3A4 OS di Sistema – Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti					
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028					
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto					
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”					
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”					
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026					
Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Tasso di sostituzione (unità) <sup>12</sup>	Numero totale ingressi di personale a tempo indeterminato anno N_N-2 / Numero totale fuoriuscite di personale a tempo indeterminato anno N-1_N-3	33	%	>= 60,0%	>= 75,0%	>= 0%

7 Baseline: 2020 → gg 4; 2021 → gg 6; 2022 → gg 3,97; 2023 → gg 2,42; 2024 → gg 3,52

8 Baseline: 2020 → gg -12,07; 2021 → gg -13,67; 2022 → gg -15,48; 2023 → gg -14,99; 2024 → gg -19,89

9 Baseline: 2023 → gg 20,23; 2024 → gg 52,97

10 Baseline: 2023 → 79,98%; 2024 → 130,39%

11 Baseline: 2021 → n. 933; 2022 → n. 864; 2023 → n. 691; 2024 → n. 901

12 Baseline: 2020 → 0,00%; 2021 → 22,22%; 2022 → 26,67%; 2023 → 33,33%; 2024 → 0,00%

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Indice di struttura demografica del personale <sup>13</sup>	Numero totale dipendenti under 50 anni dell'anno N / Numero totale dipendenti over 50 anni dell'anno N	33	%	>= 6,0%	>= 5,0%	>= 4,0%
Grado di utilizzo del modello di recruitment «per competenze»	<i>N. ingressi selezionati in base al modello «per competenze» / N. ingressi totali nell'anno N</i>	0 <sup>(a)</sup>				
Incidenza del personale allocato nelle macro-funzioni di supporto (A-B della Mappa dei processi) <sup>14</sup>	Numero di risorse (espresse in FTE integrato <sup>(b)</sup> ) assorbite dalle funzioni istituzionali A e B nell'anno N / Numero di risorse (espresse in FTE integrato <sup>(b)</sup> ) assorbite complessivamente dai processi camerali nell'anno N	34	%	<= 38,0%	<= 37,5%	<= 37,0%

(a) Non valorizzabile a seguito di valutazioni sull'indicatore effettuate dall'Ente

(b) Comprensivo di dipendenti, forme flessibili ed esternalizzazioni

<b>Ambito strategico</b>	3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
<b>Obiettivo strategico</b>	3A5 OS di Sistema – Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica della Camera
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Indice equilibrio strutturale <sup>15</sup>	(Proventi strutturali <sup>(a)</sup> - Oneri strutturali <sup>(b)</sup> ) / Proventi strutturali <sup>(a)</sup>	25	%	>= 15%	>= 15%	>= 15%
Indice di struttura primario <sup>(c)</sup> <sup>16</sup>	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	25	%	>= 125%	>= 125%	>= 125%
Capacità di generare proventi aggiuntivi <sup>17</sup>	(Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo) <sup>(d)</sup> / Proventi correnti al netto del fondo svalutazione crediti da Diritto annuale (CCIAA)	25	%	>= 6%	>= 6%	>= 6%
Capacità di destinare risorse agli Interventi economici <sup>18</sup>	Interventi economici per impresa <sup>(e)</sup> anno N / Media Interventi economici per impresa anni N-1_N-3	25	%	>= 76%	>= 76%	>= 76%

(a) Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fondo perequativo - Contributi per finalità promozionali

(b) Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale

(c) Il target, definito per il triennio, in questo momento è in linea con la serie storica, ma potrebbe essere influenzato in modo significativo da decisioni strategiche assunte a breve sul Piano degli investimenti da parte degli Organi camerali che avranno impatto nel medio periodo su questo indice.

(d) Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri (CCIAA) + Proventi da gestione di beni e servizi (CCIAA)

(e) Imprese attive al 31/12 dell'anno N (comprese unità locali): 2020 → n. 88.008; 2021 → n. 89.398; 2022 → n. 90.327; 2023 → n. 88.978; 2024 → n. 89.592

13 Baseline: 2020 → 34,57%; 2021 → 28,57%; 2022 → 28,05%; 2023 → 19,77%; 2024 → 14,94%

14 Baseline: 2020 → 33,41%; 2021 → 31,89%; 2022 → 34,03%; 2023 → 32,81%; 2024 → 32,01%

15 Baseline: 2020 → 14,76%; 2021 → 16,21%; 2022 → 15,43%; 2023 → 29,30%; 2024 → 28,10%

16 Baseline: 2020 → 125,02%; 2021 → 126,82%; 2022 → 124,88%; 2023 → 125,42%; 2024 → 129,64%

17 Baseline: 2020 → 5,76%; 2021 → 29,04%; 2022 → 6,06%; 2023 → 13,66%; 2024 → 15,01%

18 Baseline: 2020 → 141,88%; 2021 → 190,72%; 2022 → 76,50%; 2023 → 134,03%; 2024 → 84,62%

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### 3.2.2. Obiettivi strategici specifici di Ente

##### Riepilogo

###### 1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

###### 1A Informazione economica e sociale

1A1 Promuovere un approccio “Data-driven” e lo sviluppo di strumenti di “Data-strategy” per migliorare la competitività territoriale

###### 1B Infrastrutture

1B1 Ottimizzare il supporto della Camera nell’infrastrutturazione strategica per il territorio e le imprese attraverso la razionalizzazione e la valorizzazione delle partecipazioni in società con partecipazione pubblica e azioni specifiche anche di area vasta

###### 1C Innovazione

1C1 CISE - Promuovere e abilitare l’innovazione aperta, responsabile, trasformativa

1C2 Semplificazione e maggiore accessibilità ai servizi camerali, facendo leva anche su digitale e intelligenza artificiale

###### 1D Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale

1D2 Promuovere l’innovazione digitale e sostenibile delle imprese e del territorio

###### 1E Attrattività del territorio, turismo e cultura

1E1 Partecipare a percorsi di innovazione e rigenerazione del territorio anche come destinazione turistica, valorizzazione del patrimonio culturale e rilancio del comparto turistico e della sua filiera

###### 1F Competenze, orientamento, formazione e supporto al placement

1F1 Ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro

###### 2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

###### 2A Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese

2A2 Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione

2A3 Favorire trasparenza e semplificazione attraverso la cooperazione interistituzionale

###### 2B Legalità e trasparenza nell’economia

2B1 Partecipare ad osservatori e a progetti per la trasparenza del mercato, erogare servizi anche in modalità multicanale e promuovere lo sviluppo di un ecosistema locale a difesa della legalità nell’economia e della sicurezza

###### 2C Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica

2C1 Promuovere comportamenti corretti nello svolgimento delle attività economiche, nel rispetto dei principi di trasparenza, semplificazione e proporzionalità, a tutela del mercato e del consumatore

###### 2D Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria e supporto nella gestione e prevenzione delle crisi d’impresa

2D1 Favorire la diffusione della cultura della conciliazione e l’utilizzo di strumenti di risoluzione alternativa delle controversie e supportare la prevenzione e gestione della crisi d’impresa

###### 2E Nascita e sviluppo di Startup e PMI

2E1 Sostenere la nascita di nuove imprese, supportare lo sviluppo della cultura d’impresa e gli investimenti strategici nelle PMI per il rilancio competitivo

###### 2F Internazionalizzazione

2F1 Supportare le imprese, in particolare PMI, nei processi di internazionalizzazione

###### 3 COMPETITIVITÀ DELL’ENTE

###### 3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE

3A1 Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

3A2 Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera

3A6 CISE - Potenziare l'efficacia e mantenere l'efficienza dell'Azienda speciale

3B E-government, dematerializzazione e digitalizzazione

3B1 Attuare iniziative finalizzate alla trasformazione digitale della Camera, garantendo adeguati standard di sicurezza e accessibilità

3C Trasparenza e integrità

3C1 Rendere la Camera una amministrazione sempre più aperta, trasparente e accessibile, nel rispetto dei diritti e delle tutele garantite dalla legge

#### Schede di dettaglio

Ambito strategico	1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1A Informazione economica e sociale
Obiettivo strategico	1A1 Promuovere un approccio "Data-driven" e lo sviluppo di strumenti di "Data-strategy" per migliorare la competitività territoriale
Anni di riferimento	2026-2027-2028
Modalità di realizzazione	Intervento diretto
Missione (DM 27/03/2013)	011 – "Competitività e sviluppo delle imprese"
Programma (DM 27/03/2013)	005 – "Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo"
Dirigente responsabile	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

#### Risultato strategico atteso

Nel contesto attuale i dati sono "materie prime strategiche" e l'informazione economica e sociale è diventata un fattore di competitività da valorizzare in un'ottica di osservazione delle dinamiche che deve essere sempre più tempestiva e contare sull'utilizzo di strumenti innovativi.

La Camera proseguirà quindi in questa direzione il lavoro che la qualifica come punto di riferimento per l'analisi territoriale puntando alla valorizzazione di nuove metodologie e tecnologie finalizzate a promuovere la diffusione di un approccio improntato alla "Data strategy", al coinvolgimento di Università, Centri di ricerca, attori specializzati e allo sviluppo di una rete di relazioni solida e articolata.

Oltre quindi al presidio del proprio articolato Piano di produzione, che aggiorna e innova costantemente il prezioso patrimonio informativo reso disponibile a supporto della governance territoriale, punterà a sviluppare nuove attività di Osservatorio mirate su specifiche dimensioni strategiche per la competitività.

Tra queste, una direzione di lavoro che sarà oggetto di particolare impegno è quella altamente strategica del monitoraggio, analisi e interpretazione degli "Investimenti" con particolare riferimento alle dinamiche riscontrabili nelle imprese driver a partire dalle società di capitale.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Predisposizione Report Osservatorio Economico e Sociale della Romagna - Forlì-Cesena e Rimini <sup>19</sup> con sezioni dedicate alla "Ricchezza prodotta" e allo "Sviluppo sostenibile"	Report dell'Osservatorio Economico e Sociale	70	N.	>= 3	>= 3	>= 3
Avvio e sviluppo di Osservatori su temi specifici	Nuovi Osservatori avviati e sviluppati	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1

Ambito strategico	1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1B Infrastrutture
Obiettivo strategico	1B1 Ottimizzare il supporto della Camera nell'infrastrutturazione strategica per il territorio e le imprese attraverso la razionalizzazione e la valorizzazione delle partecipazioni in società con partecipazione pubblica e azioni specifiche anche di area vasta
Anni di riferimento	2026-2027-2028
Modalità di realizzazione	Intervento diretto
Missione (DM 27/03/2013)	032 – Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche
Programma (DM 27/03/2013)	002 – Indirizzo politico

19 Baseline: 2020 → n. 6; 2021 → n. 4;

2022 → n. 3;

2023 → n. 3;

2024 → n. 3

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

**Dirigente responsabile** Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

**Risultato strategico atteso**

Nel periodo di riferimento la Camera continuerà a valorizzare la propria partecipazione in società commerciali, consorzi, associazioni che rappresentino strumenti strategici per contribuire a migliorare l'infrastrutturazione necessaria allo sviluppo, alla attrattività e competitività del sistema imprenditoriale e territoriale. Il portafoglio di partecipazioni detenuto dall'Ente sarà quindi oggetto di una serie di azioni mirate ad un'ottimale compliance alla normativa e anche a rendere disponibili nel modo più efficace possibile tutte le informazioni necessarie alle scelte strategiche che si rendono necessarie.

La normativa vigente, anche in relazione agli adempimenti richiesti in materia di anticorruzione e trasparenza, prevede infatti la pubblicazione, su piattaforme online esterne (Ministero dell'Economia e delle Finanze in particolare) e sul sito istituzionale, di una consistente mole di dati relativi alle partecipazioni dell'Ente. Inoltre, le sempre più ridotte risorse pubbliche e le disposizioni legislative che pongono in capo anche alle Camere di commercio obblighi di contenimento della spesa rendono necessario garantire agli Organi di governo la piena visibilità e consapevolezza degli investimenti compiuti, in una ottica di ottimizzazione delle risorse. Sempre in tema di partecipazioni societarie delle amministrazioni pubbliche, il D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica) e una serie di direttive e orientamenti hanno disposto poi una serie di adempimenti finalizzati ad assicurare la chiarezza della disciplina, la semplificazione normativa, la tutela e promozione della concorrenza, la riduzione del numero delle partecipazioni nonché, per quanto riguarda le partecipazioni ritenute necessarie, il conseguimento di obiettivi di maggiore efficienza ed economicità.

In quest'ottica è necessario rendere disponibile, alla Dirigenza e alla Giunta camerale, uno strumento che consenta un efficace controllo delle partecipazioni detenute e una più agevole valutazione, unitamente ad altri indicatori, della loro valenza strategica e, conseguentemente, che permetta la migliore verifica circa le scelte compiute in relazione alla strategicità degli investimenti e dei relativi adempimenti.

Sempre in tema di infrastrutture, la Camera adotterà poi un approccio strategico di area vasta, in grado di superare le peculiarità provinciali e locali, valorizzando l'apporto e il confronto con le Associazioni di categoria e la collaborazione con gli enti pubblici di riferimento.

Particolare attenzione verrà riservata agli interventi di messa in sicurezza dal punto di vista idrogeologico e dei collegamenti viari nelle vallate e nei comuni collinari/montani e loro frazioni, al fine di garantire a tutto il territorio piena funzionalità delle vie di comunicazione. Analogamente saranno presidiate le grandi vie di comunicazione, in grado di interconnettere imprese e cittadini ai grandi punti intermodali della regione e del Paese.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Predisposizione del Piano di razionalizzazione delle partecipate <sup>20</sup>	Documenti di valutazioni strategiche predisposti	100	N.	>= 1	>= 1	>= 1

**Ambito strategico** 1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

**Linea strategica** 1C Innovazione

**Obiettivo strategico** 1C1 CISE - Promuovere e abilitare l'innovazione aperta, responsabile, trasformativa

**Anni di riferimento** 2026-2027-2028

**Modalità di realizzazione** Intervento tramite l'Azienda speciale CISE

**Missione** (DM 27/03/2013) 011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”

**Programma** (DM 27/03/2013) 005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”

**Dirigente responsabile** Direttore Azienda speciale CISE: Maria Giovanna Briganti f.f. dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

**Risultato strategico atteso**

Il modello di innovazione promosso dalla Camera di commercio della Romagna è un modello aperto, responsabile, trasformativo.

Elemento abilitante è l'attivazione di relazioni collaborative tra imprese, ricerca, istituzioni, società civile per una governance condivisa dei percorsi di innovazione, tramite la condivisione dei dati per l'analisi delle sfide, la co-creazione delle soluzioni, la costituzione di community di interessi e di pratiche.

Al servizio del modello, l'Azienda speciale CISE mette competenze interne di gestione dei processi di innovazione, tecniche IT e di gestione della responsabilità sociale delle organizzazioni, oltre al proprio network di relazioni con player dell'innovazione e stakeholder del territorio.

In particolare, l'obiettivo strategico è potenziare la progettualità innovativa della Camera di commercio, con ruolo sia propositivo e di design di progetti e iniziative, che di “messa a terra”, attraverso attività di coordinamento dei team di progetto e/o supporto tecnico specifico.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Supporto alla progettualità innovativa	Progetti coordinati e/o supportati	100	N.	>= 4	>= 4	>= 4

**Ambito strategico** 1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

**Linea strategica** 1C Innovazione

**Obiettivo strategico** 1C2 Semplificazione e maggiore accessibilità ai servizi camerale, facendo leva anche su digitale e intelligenza artificiale

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto e tramite l'Azienda speciale CISE
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti Direttore Azienda speciale CISE: Maria Giovanna Briganti f.f. dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

#### Risultato strategico atteso

Nel 2025 la Camera ha continuato a sviluppare progetti di innovazione dei canali di supporto e di primo orientamento della propria utenza cogliendo le opportunità offerte dalla tecnologia, comprese quelle basate su sistemi di Intelligenza Artificiale.

In particolare, a fine 2024 è stato creato un nuovo assistente virtuale (LIA) in grado di agevolare l'accesso ai servizi camerali. Questo strumento, per potere essere efficace e utile, necessita di continue revisioni critiche e aggiornamenti, da realizzare anche sulla base dei feedback ottenuti dai monitoraggi prodotti dal sistema di back office.

Sempre nel corso del 2025 è stato avviato un progetto per semplificare/automatizzare la predisposizione di documentazione necessaria a presentare istanze/denunce rivolte alla Camera di commercio della Romagna, al fine di garantire una maggiore accessibilità della modulistica predisposta dall'Ente e messa a disposizione dell'utenza sul sito istituzionale, attraverso l'acquisizione di una specifica piattaforma, selezionata dopo un'analisi di mercato attenta e volta ad individuare il prodotto tecnologicamente più idoneo alle esigenze attuali ma anche in funzione di possibili futuri utilizzi. Nel corso del 2026 si avverrà la digitalizzazione della documentazione disponibile sul sito per presentare istanze relative ai servizi di Front Office della Camera della Romagna, implementando altresì interventi di reale semplificazione della compilazione da parte dell'utenza. Valutati gli esiti della sperimentazione, verranno proposte ulteriori implementazioni per il miglioramento del rapporto utenza-front end, privilegiando il canale di dialogo telematico e coinvolgendo anche altri servizi camerali.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Realizzazione di azioni di miglioramento dell'assistente virtuale (chatbot)	Azioni realizzate	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Ambiti di intervento per semplificare la fruizione dei servizi camerali	Ambiti di intervento realizzati	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1

<b>Ambito strategico</b>	1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
<b>Linea strategica</b>	1D Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale
<b>Obiettivo strategico</b>	1D2 Promuovere l'innovazione digitale e sostenibile delle imprese e del territorio
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026 Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti

#### Risultato strategico atteso

Le tecnologie digitali sono fondamenti abilitanti per la competitività delle nostre imprese, di ogni dimensione e settore, e per la transizione verso modelli di business innovativi, etici e sostenibili. L'Ente si impegna ad affiancare le imprese in questo percorso di cambiamento attraverso la promozione della cultura d'impresa e dell'innovazione aperta, con iniziative volte a stimolare e sostenere investimenti in tecnologie nonché l'adozione di modelli green e sostenibili, ma anche lo sviluppo di competenze manageriali per fare fronte a contesti incerti e complessi.

Saranno consolidate e potenziate le attività dei Punti Impresa Digitale camerali, grazie alla partecipazione a network locali e nazionali su temi di HPC, Big Data e Cloud Computing, Applied AI e tecnologie abilitanti Industria 4.0, e attraverso la collaborazione con Digital Innovation Hub (DIH) e Competence Center (CC). Avvalendosi delle risorse aggiuntive derivanti dall'incremento del diritto annuo, in coerenza con le direttive nazionali di sistema, è prevista anche l'attivazione di apposite misure di sostegno finanziario tramite voucher a favore delle imprese per progetti sulla “doppia transizione”.

La Camera prosegue, inoltre, il suo impegno nella diffusione dell'identità digitale, nonché degli altri servizi digitali per l'imprenditore ed il cittadino, per permettere il pieno esercizio della cittadinanza digitale e l'accesso alle piattaforme, ai servizi ed agli strumenti che la tecnologia mette a disposizione, tra questi anche l'ID-Wallet. La multicanalità nell'accesso continua ad essere una priorità come principale strumento per fruire dei servizi innovativi per l'utenza che vorrà avvalersi di detta facoltà, per velocizzare il rilascio di dispositivi e aumentare la capacità produttiva per l'Ente. Proseguirà la promozione dell'APP Impresa Italia per l'accesso immediato e gratuito da parte dell'imprenditore, da qualunque dispositivo mobile, ai documenti rilevanti per la sua attività.

Infine, per agevolare le proprie imprese nell'assolvimento degli adempimenti di legge in materia ambientale, la Camera organizzerà iniziative su particolari tematiche di interesse e attualità.

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Erogazione dei servizi digitali in modalità multicanale <sup>21</sup>	Canali di rilascio	20	N.	= 4	= 4	= 4
Realizzazione di azioni/iniziative di supporto alle imprese per adempimenti ambientali <sup>22</sup>	Azioni/iniziative intraprese	30	N.	>= 2	>= 1	>= 1
Realizzazione di azioni dirette per favorire la doppia transizione <sup>23</sup>	Azioni realizzate	50	N.	>= 3	>= 3	>= 3

<b>Ambito strategico</b>	1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
<b>Linea strategica</b>	1E Attrattività del territorio, turismo e cultura
<b>Obiettivo strategico</b>	1E1 Partecipare a percorsi di innovazione e rigenerazione del territorio anche come destinazione turistica, valorizzazione del patrimonio culturale e rilancio del comparto turistico e della sua filiera
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	011 - "Competitività e sviluppo delle imprese"
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	005 - "Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo"
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

#### Risultato strategico atteso

Il comparto turistico necessita di una strategia di riposizionamento competitivo per confermarsi uno dei motori di sviluppo per l'economia del territorio e per affrontare la crescente concorrenza. Occorre riqualificare l'intera filiera investendo nelle "nuove" dimensioni dell'ospitalità, che rispondono alle crescenti esigenze dei turisti in termini di qualità, sostenibilità e accessibilità. La soluzione richiede un approccio sistematico che coinvolga policy maker e operatori in processi di open-governance e open-innovation, allineati su strategie e modelli di intervento guidati dall'analisi dei dati.

Attraverso iniziative legate a progetti di sistema nazionali, regionali e alla co-progettazione con i principali stakeholder locali, la Camera intende promuovere nuovi percorsi di destination management. L'obiettivo è caratterizzare la Romagna come una meta turistica sicura, organizzata e sostenibile. Si punta a offrire prodotti turistici innovativi integrati che mettano in collegamento e valorizzino aree costiere, vallate ed entroterra.

Le priorità di intervento saranno pertanto rivolte a:

- potenziare gli strumenti e le attività per rendere maggiormente significativa e utile per i decision maker l'osservazione economica dei fenomeni turistici attraverso modelli innovativi e avanzati;
- valorizzare il brand identitario e le eccellenze della Destinazione Turistica Romagna;
- promuovere l'attrattività turistica mediante la valorizzazione delle destinazioni e degli attrattori culturali;
- valorizzare e sostenere progetti di promozione;
- promuovere l'innovazione e la qualificazione delle imprese turistiche, culturali e creative, dell'intera filiera turistica e delle professionalità connesse, attraverso nuovi modelli di business fondati sulla rete, la sostenibilità, l'inclusione e l'innovazione e sostenendo percorsi di riqualificazione e/o di efficientamento energetico, anche fondati sul digitale;
- sostenere iniziative locali di animazione territoriale, con particolare attenzione alle aree più fragili, facendo leva su prodotti culturali, turismo slow, arte, natura, tradizioni ed eccellenze enogastronomiche e artigianali, anche per contrastare il fenomeno dello spopolamento;
- realizzare azioni in co-progettazione e/o in partecipazione con soggetti terzi ideate per rilanciare il territorio dopo le alluvioni e valorizzare le sue ricchezze culturali e interne, anche attraverso una visione a lungo termine per la crescita sociale, lo sviluppo economico e l'attrattività turistica.

Per il raggiungimento delle suddette finalità, la Camera opererà in continuità con le azioni intraprese gli anni passati, in sinergia con la Regione e in partnership con Visit Romagna, APT Servizi, le istituzioni e gli altri attori della governance locale.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Interventi finanziari a sostegno dell'attrattività e dello sviluppo economico del territorio	Interventi attivati	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Partecipazione / sostegno a iniziative per l'innovazione delle imprese turistiche e culturali e per la qualificazione delle filiere <sup>24</sup>	Iniziative avviate	50	N.	>= 3	>= 3	>= 3

21 Baseline: 2023 → n. 2; 2024 → n. 4

22 Baseline: 2021 → n. 1; 2022 → n. 1;

2023 → n. 1;

2024 → n. 7

23 Baseline: 2024 → n. 3

24 Baseline: 2020 → n. 16; 2021 → n. 10;

2022 → n. 3;

2023 → n. 15;

2024 → n. 4 (3 di valorizzazione e

sviluppo del territorio e/o qualificazione delle filiere; 1 di sostegno all'innovazione delle imprese turistiche e culturali)

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

<b>Ambito strategico</b>	1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
<b>Linea strategica</b>	1F Competenze, orientamento, formazione e supporto al placement
<b>Obiettivo strategico</b>	1F1 Ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d’impresa e movimento cooperativo”
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

#### Risultato strategico atteso

L’Ente si propone di animare e arricchire un ecosistema territoriale focalizzato su formazione, orientamento e placement. A tal fine, intende coinvolgere i vari interlocutori istituzionali, economici, pubblici e privati che gestiscono la transizione dalla scuola al lavoro.

In questo senso assume importanza strategica l’organizzazione di incontri ed eventi denominati “Romagna: generazioni al lavoro”. Tali appuntamenti fungeranno da piattaforma per la riflessione e il confronto sulle attuali dinamiche del lavoro e sulle competenze richieste, favorendo uno scambio reciproco tra il sistema imprenditoriale e gli attori del settore dell’istruzione e della formazione locale.

Inoltre, in linea con gli obiettivi del PNRR e del sistema camerale, la Camera supporterà imprese e lavoratori nei percorsi di sviluppo delle competenze, nell’adozione di nuovi modelli di gestione del capitale umano e nelle transizioni occupazionali, fornendo strumenti di conoscenza, contatto e confronto.

I macro ambiti di intervento che si intende presidiare, compatibilmente con le risorse finanziarie e umane disponibili, e in linea con gli indirizzi di sistema nazionale e regionale, verteranno su:

- la rilevazione sistematica dei fabbisogni professionali e formativi delle imprese con il Sistema Excelsior e gli open data del sistema camerale;
- approfondimenti e riflessioni sui fabbisogni professionali delle imprese, dinamiche sul mercato del lavoro e sviluppo delle competenze;
- la realizzazione di progetti di orientamento al lavoro e alle professioni e di educazione all’imprenditorialità rivolti a studenti, docenti e famiglie;
- la formazione esperienziale nei contesti educativi per l’acquisizione nei giovani di mindset imprenditivi e imprenditoriali;
- la co-progettazione con le istituzioni educative di PCTO, di esperienze formative in situazione e di interventi di orientamento;
- il supporto al placement e al matching tra domanda e offerta di tirocini, di PCTO e di lavoro;
- la diffusione di nuovi sistemi di certificazione delle competenze acquisite in contesti informali e non formali.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Organizzazione eventi pubblici “Romagna: Generazioni al lavoro” <sup>25</sup>	Eventi pubblici organizzati	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione del Piano annuale di azioni in materia di orientamento, alternanza e placement <sup>26</sup>	Percentuale di realizzazione del Piano	40	%	>= 90%	>= 90%	>= 90%
Realizzazione di / partecipazione ad azioni a supporto del placement, della certificazione delle competenze e dell’orientamento <sup>27</sup>	Azioni dirette e/o in partnership realizzate	30	N.	>= 3	>= 3	>= 3

<b>Ambito strategico</b>	2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2A Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
<b>Obiettivo strategico</b>	2A2 Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	012 – “Regolazione dei mercati”
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti

#### Risultato strategico atteso

L’azione camerale in questo ambito sarà improntata a rendere la banca dati del Registro delle imprese un efficace strumento di pubblicità legale per le imprese e di semplificazione nella nascita e nell’esercizio dell’attività d’impresa, grazie anche alla telematica nonché al ricorso a sistemi di controllo automatizzati e, laddove possibile, ex post. Il tutto al fine di garantire tempestività, completezza e affidabilità dei dati e delle informazioni pubblicate, trasparenza del mercato ed

25 Baseline: 2023 → n. 2; 2024 → n. 3

26 Baseline: 2020 → 100%; 2021 → 100%;

2022 → 100%;

2023 → 100%;

2024 → 100%

27 Baseline: 2021 → n. 5; 2022 → n. 5;

2023 → n. 5;

2024 → n. 5

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

efficienza nel funzionamento degli uffici.

Proseguiranno, inoltre, le azioni per facilitare l'interazione con l'utenza per il corretto assolvimento degli adempimenti burocratici nei confronti del Registro delle imprese e del REA, nonché con riferimento alla normativa sulle attività economiche. In particolare, verrà presidiato costantemente il principale strumento di assistenza qualificata, svincolato da specifiche pratiche in istruttoria, ovvero il "Contatta Registro Imprese" e saranno curati lo sviluppo e l'aggiornamento della manualistica disponibile. Per un'assistenza di primo livello, poi, saranno implementati e revisionati i contenuti informativi che verranno erogati anche attraverso il nuovo Chatbot camerale e che saranno oggetto di apposite FAQ.

Particolare attenzione sarà dedicata alla qualità dei dati e dei documenti presenti nella banca dati del Registro delle imprese, attraverso progetti e programmi di controllo e di iscrizione del domicilio digitale e di cancellazione, anche massiva, alle condizioni e con le modalità previste dalla legge e declinate dalla Camera attraverso appositi disciplinari/direttive interne, eventualmente condivise con il Tribunale.

Con particolare riferimento alle informazioni presenti nel Repertorio Economico Amministrativo e alla tenuta degli altri registri, albi, ruoli ed elenchi, l'azione di verifica si focalizzerà in modo prioritario nei seguenti ambiti:

- revisione del regolamento recante le modalità di funzionamento del ruolo dei conducenti di veicoli o natanti adibiti ad autoservizi pubblici non di linea;
- verifica dinamica nei confronti dei soggetti che svolgono attività ausiliarie del commercio;

Sempre in tema di controlli, l'Ente verificherà il puntuale assolvimento degli adempimenti burocratici, applicando, laddove necessario, le sanzioni amministrative previste dalla legge.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Presidio della qualità e della completezza della Banca dati bilanci <sup>28</sup>	Controlli sui bilanci istruiti dagli operatori camerali / Bilanci istruiti dagli operatori camerali	25	%	= 100%	= 100%	= 100%
Allineamento banca dati RI alla realtà fattuale	Lotti di cancellazione / iscrizione massiva avviati	35	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Implementazione servizi di supporto e di primo orientamento agli adempimenti anagrafico-certificativi	Implementazioni realizzate	20	N.	>= 4	>= 4	>= 4
Revisione dinamica dei requisiti per svolgimento attività regolamentate	Procedimenti revisione avviati / Posizioni da controllare nell'anno	20	%	= 100%	= 100%	= 100%

<b>Ambito strategico</b>	2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2A Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
<b>Obiettivo strategico</b>	2A3 Favorire trasparenza e semplificazione attraverso la cooperazione interistituzionale
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti

#### Risultato strategico atteso

Una delle più importanti sfide della pubblica amministrazione per semplificare l'avvio d'impresa è rappresentata dall'introduzione del Sistema informatico degli Sportelli Unici (SSU) che porterà ad una profonda trasformazione dei SUAP: a regime i procedimenti saranno completamente digitalizzati e standardizzati per quanto attiene al front-end – ovvero alla fase di ricezione delle pratiche – nonché nel sistema di dialogo tra tutte le PPAA coinvolte, che avverrà attraverso un'unica piattaforma, e le informazioni saranno condivise per il tramite della Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND). In questa fase di transizione per l'avvio della operatività del sistema che coinvolge un numeroso e variegato insieme di soggetti pubblici, SUAP ed Enti Terzi, gioca un ruolo centrale la Camera di commercio, sia attraverso le azioni di impulso, informazione e accompagnamento, sia attraverso lo sviluppo del fascicolo informatico d'impresa, potente strumento di semplificazione per l'attuazione del principio comunitario dell'Once Only. Posto che il termine per l'adeguamento dei software delle PPAA per l'accreditamento dei propri sportelli all'interno del SSU è stato prorogato al 25 febbraio 2026, come stabilito dal Decreto 15 luglio 2025, la Camera proseguirà la propria attività di supporto, anche attraverso la fornitura ai SUAP di applicativi di sistema, e si attiverà per la propria operatività all'interno del sistema in veste di “Ente Terzo”, con la revisione dei procedimenti amministrativi di competenza, laddove necessario.

Un altro fronte sul quale la Camera sarà impegnata riguarda la collaborazione interistituzionale per favorire l'interscambio di buone pratiche e di conoscenza in materia di diritto amministrativo, su temi che verranno individuati di volta in volta, a vantaggio delle imprese, delle istituzioni pubbliche e dei cittadini.

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Realizzazione di azioni per promuovere la cooperazione interistituzionale, nonché per la trasparenza, la semplificazione amministrativa e la sussidiarietà	Azioni realizzate	100	N.	>= 2	>= 2	>= 2

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2B	Legalità e trasparenza nell'economia
<b>Obiettivo strategico</b>	2B1	Partecipare ad osservatori e a progetti per la trasparenza del mercato, erogare servizi anche in modalità multicanale e promuovere lo sviluppo di un ecosistema locale a difesa della legalità nell'economia e della sicurezza
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione</b> (DM 27/03/2013)	012 – “Regolazione dei mercati”	
<b>Programma</b> (DM 27/03/2013)	004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti	

#### Risultato strategico atteso

Per potere contrastare efficacemente i fenomeni di illegalità e le infiltrazioni della criminalità nel tessuto economico è imprescindibile fare rete con le altre istituzioni del territorio. Per tale motivo l'Ente continuerà ad assicurare il proprio contributo nei vari tavoli, network e progetti locali attivi in materia, anche in attuazione di accordi e protocolli, e continuerà a supportare le Forze dell'Ordine, con la condivisione delle proprie banche dati, nonché partecipando e coordinandosi con loro nello svolgimento delle azioni di vigilanza e controllo.

Particolare attenzione verrà dedicata ai temi della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro, della crisi di impresa, e della lotta al terrorismo e al riciclaggio del denaro proveniente da proventi illeciti.

Sul fronte dei servizi di regolazione del mercato, la Camera proseguirà la propria attività di implementazione delle azioni per garantire la loro efficacia e utilità e maggiori opportunità di accesso, anche attraverso la multicanalità, avviando altresì la possibilità di remotizzare parzialmente lo svolgimento degli esami abilitanti la professione di agente di affari in mediazione, con l'obiettivo primario di agevolare l'utenza evitando il più possibile gli spostamenti per i candidati “fuori sede”.

Per quanto attiene alla pubblicazione dell'elenco ufficiale dei protesti per mancato pagamento di cambiali, di vaglia e di assegni, si punterà sempre sulla tempestività della gestione delle fasi di iscrizione e cancellazione delle informazioni che transitano in questo elenco, per massimizzare l'efficacia delle pubblicazioni, a tutto vantaggio di coloro che hanno titolo per essere cancellati. I tempi medi di conclusione dei procedimenti di cancellazione su istanza verranno monitorati periodicamente.

La Camera proseguirà a fornire un'assistenza qualificata, personalizzata e capillare per promuovere e tutelare la proprietà industriale, anche come strumento per proteggere dai sistemi di IA e i risultati prodotti da detti sistemi. Potenzierà la propria azione di supporto all'utenza, ove necessario anche avvalendosi di professionalità esterne, attraverso la messa a punto di servizi dedicati, anche fruibili da remoto.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Realizzazione iniziative di supporto in materia di tutela della proprietà industriale <sup>29</sup>	Iniziative realizzate	20	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Realizzazione di iniziative in compartecipazione o in attuazione di accordi interistituzionali, ovvero a supporto di azioni di vigilanza e controllo, a tutela della legalità <sup>30</sup>	Iniziative realizzate	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Erogazione con approccio multicanale di servizi per la Regolazione del mercato <sup>31</sup>	Servizi di regolazione del mercato accessibili con piattaforma digitale	30	N.	>= 3	>= 3	>= 3
Rilevazione dei tempi medi di evasione delle istanze di cancellazione protesti <sup>32</sup>	Rilevazioni annuali	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2C	Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica
<b>Obiettivo strategico</b>	2C1	Promuovere comportamenti corretti nello svolgimento delle attività economiche, nel rispetto dei principi di trasparenza, semplificazione e proporzionalità, a tutela del mercato e del consumatore

29 Baseline: 2024 → n. 2

30 Baseline: 2023 → n. 4; 2024 → n. 2

31 Baseline: 2023 → n. 1; 2024 → n. 1

32 Baseline: 2023 → n. 2; 2024 → n. 1

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	012 – “Regolazione dei mercati”
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti

#### Risultato strategico atteso

Il D.Lgs. n. 103/2024 impone alla PA trasparenza sia con riferimento agli adempimenti amministrativi la cui violazione comporta sanzioni, sia in tema di controlli sulle attività economiche.

In particolare, viene previsto l'obbligo di pubblicazione sul sito istituzionale, nella sottosezione “Controlli sulle attività economiche” della sezione “Amministrazione trasparente”, dell'elenco degli obblighi e degli adempimenti oggetto di attività di controllo che gli operatori sono tenuti a rispettare nello svolgimento di attività economiche per ottemperare alle varie disposizioni normative. La norma, poi, prevede che la programmazione dei controlli avvenga con un approccio basato sul livello di rischio, nel rispetto dei principi della fiducia nell'azione legittima, trasparente e corretta della PA che programma e svolge i controlli, nonché dei principi di efficacia, efficienza e proporzionalità, tenendo conto delle informazioni già in possesso delle autorità competenti in modo da minimizzare le richieste documentali secondo il criterio del minimo sacrificio organizzativo per il soggetto controllato.

Nelle ispezioni è richiesto un preventivo coordinamento tra PPAA controllanti per evitare duplicazioni e sovrapposizioni. E in questo ambito, una volta pienamente a regime la norma, diventerà centrale il fascicolo informatico d'impresa. Nel 2025 il quadro normativo in tema di fascicolo d'impresa si è completato e nei prossimi mesi verrà avviata la sua attuazione con il coinvolgimento di tutti i soggetti tenuti al popolamento. Tra questi vi è anche la Camera. Una volta entrato a regime, il fascicolo diventerà un potente strumento di semplificazione amministrativa, accelererà l'iter dei procedimenti, posto che attraverso la consultazione telematica del fascicolo si otterrà la disponibilità immediata di documenti e informazioni che altrimenti dovrebbero essere richiesti alle imprese.

La Camera di commercio darà attuazione alle nuove disposizioni in materia di controlli, conformandosi alle norme che diverranno di tempo in tempo pienamente applicabili, in ottica di gradualità e il più possibile in modo uniforme rispetto alle consorelle.

Nel triennio di riferimento, continuerà anche l'azione formativa rivolta agli operatori economici, ai consumatori e in generale nei confronti di tutti coloro che interagiscono con la Camera di commercio per questioni attinenti all'applicazione delle norme di metrologia legale e sulla sicurezza prodotti.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Realizzazione di attività strutturate funzionali all'aggiornamento in Amministrazione trasparente dell'elenco delle tipologie di controlli su attività economiche	Numero attività realizzate	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Promozione dell'utilizzo del fascicolo informatico d'impresa presso le altre PPAA	Numero azioni promozione realizzate post emanazione decreto attuativo	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Adozione di un programma relativo all'attività di vigilanza sui mercati e sui prodotti <sup>33</sup>	Numero documenti elaborati	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Costruzione di reti di collaborazione interistituzionale in tema di vigilanza <sup>34</sup>	Azioni di collaborazione con altre autorità di controllo realizzate	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2D	Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria e supporto nella gestione e prevenzione delle crisi d'impresa
<b>Obiettivo strategico</b>	2D1	Favorire la diffusione della cultura della conciliazione e l'utilizzo di strumenti di risoluzione alternativa delle controversie e supportare la prevenzione e gestione della crisi d'impresa
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	012 – “Regolazione dei mercati”	
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026	

#### Risultato strategico atteso

Nell'ambito dell'obiettivo strategico di favorire la diffusione degli strumenti di conciliazione e di risoluzione alternativa delle controversie, saranno svolte azioni finalizzate a promuovere il servizio di mediazione e di arbitrato amministrato. Al fine di rendere questo servizio sempre più conveniente, apprezzabile e facile da usare si lavorerà in particolare sulla formalizzazione di prassi su procedure e adempimenti che non trovano una puntuale disciplina nella normativa di settore. Sarà inoltre curata l'attività informativa e formativa rivolta all'utenza, eventualmente anche attraverso attività di convegnistica e collaborazioni con altri

33 Baseline: 2020 → n. 1; 2021 → n. 1;

2022 → n. 1;

2023 → n. 1;

2024 → n. 1

34 Baseline: 2023 → n. 3; 2024 → n. 2

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

enti o organismi, pubblici e privati, in modo da migliorare la conoscenza del servizio, anche in relazione al tema della composizione negoziata di impresa. L'insieme delle azioni saranno realizzate per mantenere alto il livello di soddisfazione dell'utenza in un'ottica di trasparenza nei confronti dell'utenza stessa. Attenzione sarà dedicata, anche con iniziative mirate, all'importante tema della diffusione e dello sviluppo degli strumenti di composizione negoziata della crisi di impresa.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Presidio del livello di soddisfazione dell'utenza del servizio di mediazione (scala di valori da 1 a 5) <sup>35</sup>	Media del grado di soddisfazione del servizio di mediazione	70	N.	>= 3	>= 3	>= 3
Realizzazione di iniziative per la diffusione e lo sviluppo degli strumenti di composizione negoziata della crisi di impresa	Iniziative realizzate	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2E	Nascita e sviluppo di Startup e PMI
<b>Obiettivo strategico</b>	2E1	Sostenere la nascita di nuove imprese, supportare lo sviluppo della cultura d'impresa e gli investimenti strategici nelle PMI per il rilancio competitivo
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”	
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026	

#### Risultato strategico atteso

La Camera si prefigge di implementare un insieme di interventi volti a trasformare il territorio in un ecosistema attrattivo e accogliente per le nuove imprese, rendendolo al contempo dinamico e stimolante per le aziende già operative. A tal fine, intende supportare iniziative di incubatori e acceleratori d'impresa, promuovere e partecipare a progetti di accompagnamento che favoriscano la realizzazione di nuove idee imprenditoriali e lo sviluppo di competenze, con l'obiettivo di garantire continuità aziendale e crescita competitiva.

Le attività vengono realizzate sia in collaborazione con le istituzioni e le associazioni locali, sia tramite lo Sportello Nuove Imprese della Camera e una serie di azioni specifiche per le startup innovative o con progetti di sviluppo innovativi, con modalità adatte a promuovere contaminazione e processi di innovazione aperta tra le giovani imprese. Nell'attuazione si avverrà anche della propria Azienda speciale CISE.

Nel triennio la Camera intende anche potenziare le proprie azioni in tema di finanza d'impresa, sia facilitando l'accesso al credito garantito, sia con progetti di sistema, rivolti in particolare a micro e piccole-medie imprese, per promuovere il ricorso a strumenti di reperimento di risorse finanziarie innovativi, alternativi o complementari a quelli tradizionali. Verranno altresì potenziate le funzioni di sportello attraverso l'accrescimento delle competenze professionali degli addetti.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Partecipazione/realizzazione/sostegno a incubatori, acceleratori e a progetti per la nascita d'impresa <sup>36</sup>	Iniziative realizzate	40	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Gestione di Sportelli del Microcredito in convenzione con ENM <sup>37</sup>	Sportelli gestiti	20	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Realizzazione di interventi di sostegno al credito e per la diffusione della cultura finanziaria <sup>38</sup>	Interventi realizzati	40	N.	>= 2	>= 2	>= 2

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2F	Internazionalizzazione
<b>Obiettivo strategico</b>	2F1	Supportare le imprese, in particolare PMI, nei processi di internazionalizzazione
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	016 – “Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo”	

35 Baseline: 2020 → 4,53; 2021 → 4,61; 2022 → 4,83; 2023 → 4,73; 2024 → 4,79

36 Baseline: 2023 → n. 2; 2024 → n. 4 (3 per incubatori e acceleratori d'impresa; 1 per nascita d'impresa)

37 Baseline: 2023 → n. 2; 2024 → n. 2

38 Baseline: 2024 → n. 3

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Programma (DM 27/03/2013) 005 – “Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy”

**Dirigente responsabile** Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

#### Risultato strategico atteso

La Camera intende rafforzare il sostegno alle piccole e medie imprese (PMI) con iniziative e servizi mirati all'internazionalizzazione. I progetti saranno focalizzati sull'uso dell'intelligenza artificiale e delle tecnologie digitali per sviluppare competenze strategiche e ottimizzare il percorso di crescita sui mercati esteri. Basandosi sulle recenti indagini effettuate sui bisogni delle imprese, gli interventi saranno personalizzati per rispondere alle specifiche necessità delle aziende e del territorio. Un elemento centrale delle attività sarà la formazione, che fornirà contenuti essenziali su sostenibilità, compliance e innovazione. Attraverso corsi e workshop, le imprese potranno acquisire le competenze necessarie per affrontare le sfide del mercato globale, rispettare le normative vigenti e adottare pratiche efficienti e sostenibili.

Sarà posta particolare enfasi sui progetti che promuovono l'introduzione dell'intelligenza artificiale nelle strategie aziendali di internazionalizzazione. La Camera continuerà a partecipare a progetti di sistema, anche a livello regionale. Infine, verrà mantenuto il supporto finanziario per le PMI che partecipano alle fiere internazionali, un'iniziativa da sempre molto apprezzata.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Realizzazione di / partecipazione a progetti/azioni a sostegno della penetrazione commerciale all'estero delle PMI anche attraverso il digitale <sup>39</sup>	Progetti realizzati/partecipati	70	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Attivazione di interventi finanziari a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese	Interventi attivati	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1

**Ambito strategico** 3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE

**Linea strategica** 3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE

**Obiettivo strategico** 3A1 Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera

**Anni di riferimento** 2026-2027-2028

**Modalità di realizzazione** Intervento diretto

**Missione** (DM 27/03/2013) 032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”

**Programma** (DM 27/03/2013) 003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”

**Dirigente responsabile** Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

#### Risultato strategico atteso

Nel triennio 2026-2028 la Camera proseguirà la valorizzazione delle funzioni di governance dell'Ente a partire da quelle di Pianificazione e Programmazione e di Controllo di gestione. In questo senso continuerà il processo di miglioramento del ciclo della performance con l'ulteriore implementazione di sistemi di “valutazione partecipativa”. Le azioni saranno volte a valorizzare anche gli strumenti di controllo di gestione con l'elaborazione di Report mirati per supportare le azioni dell'Ente in un'ottica “data-strategy”. Si continuerà quindi a mantenere, e ove possibile a migliorare, il già elevato livello complessivo di compliance alla normativa del ciclo di performance attuato dall'Ente, misurato da un punteggio rilevato dal check up annuale effettuato con il Tool validato da Unioncamere (strumento che analizza tutte le principali dimensioni e i principali strumenti e documenti di performance adottati dall'Ente in un'ottica di confronto temporale e di benchmarking con le camere italiane).

In relazione alla funzione Affari generali, nell'ottica di potenziare l'efficacia e la rapidità decisionali degli organi di governo, si intende introdurre sistemi tecnologici avanzati (AI) per fornire ai componenti degli organi camerale documentazione pre-sintetizzata e completa. La documentazione fornita ai componenti di Giunta e Consiglio a supporto della discussione degli argomenti all'ordine del giorno delle riunioni sarà più accessibile e gli consentirà di reperire con facilità e immediatezza le informazioni chiave, soprattutto nei casi di allegati voluminosi o complessi. In tale modo gli organi potranno essere messi nelle migliori condizioni per deliberare rapidamente e con piena cognizione di causa, massimizzando l'efficacia del tempo istituzionale.

Per la funzione di Comunicazione, le attività saranno svolte in continuità strategica con quanto realizzato fino a oggi, ampliando l'offerta di informazione e comunicazione attraverso strumenti digitali interattivi e altamente flessibili capaci di integrare ascolto e condivisione. In particolare, continuerà la manutenzione e sviluppo della piattaforma collaborativa su cui è basato il sito istituzionale della Camera, con nuove funzionalità e aggiornamenti, tenendo conto delle esigenze operative e delle evoluzioni normative o tecnologiche, per assicurare che il portale resti all'avanguardia, migliorando l'esperienza utente, integrando nuovi strumenti o piattaforme e adattando l'architettura tecnologica a eventuali cambiamenti di scenario. Nello specifico è previsto lo sviluppo evolutivo di alcune componenti già in uso sulla piattaforma attuale e lo sviluppo di nuove funzionalità, in particolare delle Challenge prevedendo l'integrazione con una community dedicata per offrire agli stakeholder uno spazio collaborativo in cui confrontarsi, condividere idee e ricevere aggiornamenti sulla sfida.

Proseguirà poi il miglioramento dell'azione amministrativa anche sotto il profilo dell'efficacia e dell'efficienza, nel rispetto delle norme e dei principi anche di derivazione giurisprudenziale attraverso la valorizzazione della funzione di “Supporto legale” agli Organi politici, alla Dirigenza e agli altri livelli di responsabilità dell'Ente.

39 Baseline: 2020 → n. 4;

2021 → n. 7;

2022 → n. 6;

2023 → n. 7;

2024 → n. 9

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Presidio del livello di compliance alla normativa del ciclo di performance attuato dall'Ente <sup>40</sup>	Livello di punteggio complessivo rilevato da check up con Tool di Unioncamere presidiato	15	%	>= 78%	>= 79%	>= 80%
Realizzazione di Report dal Controllo di gestione per Data-strategy dell'Ente <sup>41</sup>	Report realizzati	10	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione di schede sintetiche/abstract a supporto delle decisioni deliberative degli Organi camerali	Percentuale di delibere di Giunta e Consiglio per cui è stata creata la scheda sintetica	25	%	>= 20%	>= 25%	>= 30%
Avvio e sviluppo di community / challenge per migliorare il dialogo con e tra le imprese <sup>42</sup>	Nuove community / challenge sviluppate nella piattaforma	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa dell'Ente attraverso il supporto legale <sup>43</sup>	Pareri resi	25	N.	>= 3	>= 3	>= 3

<b>Ambito strategico</b>	3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
<b>Obiettivo strategico</b>	3A2 Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

#### Risultato strategico atteso

La valorizzazione delle risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e l'ottimizzazione dei servizi di supporto si concretizzerà nelle seguenti azioni:

- rivalutazione ed eventuale aggiornamento della struttura organizzativa in funzione degli obiettivi e del turnover, per una maggiore efficienza ed efficacia dell'azione camerale, nonché per la valorizzazione delle competenze e delle professionalità presenti nell'ente;
- attenzione a misure di welfare aziendale e periodica realizzazione di indagini sul benessere organizzativo: in assenza di particolari criticità, dopo la seconda, verrà mantenuta la cadenza biennale;
- non ricorso al capitale di credito;
- utilizzo contenuto dell'avanzo patrimonializzato;
- riconversione della Sala Borsa: nel 2026 dovrebbe concludersi la progettazione esecutiva comprensiva dei pareri prescritti dalla normativa (Soprintendenza, Vigili del Fuoco, ecc.) a seguito della quale si dovrà decidere a chi affidare la progettazione per le fasi successive (posto che l'ente non dispone di uffici tecnici in grado di gestire l'affidamento e l'esecuzione dei lavori) a cui seguirà l'effettivo avvio dei lavori (presumibilmente suddivisi in lotti);
- compimento dei lavori avviati per l'adeguamento dei locali dell'ex bar adiacenti alla sede camerale di Rimini;
- prosecuzione delle attività del piano di razionalizzazione degli spazi comuni predisposto nel corso del 2025 (in particolare archivi di tutte le sedi) con valutazione di eventuali ulteriori interventi da attuare in termini di miglioramento di accessibilità e sicurezza e avvio di studio di fattibilità per la valorizzazione/analisi delle potenzialità future della sede di Cesena;
- valutazioni di fattibilitàopportunità in merito all'eventuale ingresso o al sostegno ad infrastrutture strategiche del territorio, unitamente ad altri stakeholder locali e/o regionali.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Struttura organizzativa dell'ente <sup>44</sup> – rivalutazione	Atti organizzativi adottati	10	N.	>= 1	/	/
Indagine sul benessere organizzativo <sup>45</sup>	Indagini predisposte	10	N.	>= 1	>= 0	>= 1
Ricorso al capitale di credito <sup>46</sup>	Capitale di credito al quale si è fatto ricorso	10	Euro	= 0	= 0	= 0

40 Baseline: 2020 → 83,25%; 2021 → 85,75%; 2022 → 86,92%; 2023 → 87,70%; 2024 → 88,49%

41 Baseline: 2024 → n. 1

42 Baseline: 2024 → n. 3

43 Baseline: 2022 → n. 14 2023 → n. 15; 2024 → n. 10

44 Baseline: 2023 → n. 6; 2024 → n. 2

45 Baseline: 2024 → n. 1

46 Baseline: 2020 → € 0; 2021 → € 0; 2022 → € 0; 2023 → € 0; 2024 → € 0

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Utilizzo avано patrimonializzato*	Avано patrimonializzato utilizzato	20	Euro	<= 1.500.000	<= 1.500.000	<= 1.500.000
Valorizzazione della sala Borsa <sup>47</sup>	Azioni concluse nell'anno: progettazione esecutiva (2026), scelta del soggetto gestore della procedura di affidamento dei lavori, avvio interventi (2027); conclusione lavori (2028)	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Interventi di razionalizzazione degli immobili camerale e degli spazi comuni con analisi anche in termini di accessibilità e sicurezza	Azioni realizzate: valutazione e realizzazione degli interventi sugli archivi delle sedi (2026 e 2027), avvio analisi sulla sede di Cesena (2026)	20	N.	>= 1	>= 1	/

\* L'utilizzo dell'avано patrimonializzato a preventivo dell'anno di riferimento (anno "n") si riferisce a quello accertato nell'ultimo bilancio di esercizio approvato (anno "n-2"). Si tratta di un indicatore rotativo.

<b>Ambito strategico</b>	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
<b>Obiettivo strategico</b>	3A6	CISE - Potenziare l'efficacia e mantenere l'efficienza dell'Azienda speciale
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento tramite l'Azienda speciale CISE	
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	032 – "Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche"	
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	003 – "Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza"	
<b>Dirigente responsabile</b>	Direttore Azienda speciale CISE: Maria Giovanna Briganti f.f. dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026	

#### Risultato strategico atteso

L'obiettivo è mantenere la capacità dell'Azienda speciale CISE di attivare progettualità e reperire risorse ulteriori rispetto alla programmazione oggetto di contributo camerale. Questo obiettivo si traduce nella percentuale di autofinanziamento, alimentata dai ricavi di mercato e dalla progettazione finanziata (in particolare da fondi regionali ed europei).

A loro volta, le entrate dal mercato dipendono dalla qualità dei servizi erogati e dalla capacità di leggere il contesto competitivo; mentre le entrate da progettazione finanziata dipendono dalla efficacia nella scelta dei temi oggetto delle proposte e dalla capacità di risposta alle sfide e ai criteri indicati nei bandi e nelle chiamate a presentare. Il mantenimento di queste capacità, qualità ed efficacia sono sostanziali all'obiettivo strategico.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Attivazione di nuovi servizi/commesse di mercato <sup>48</sup>	Nuovi servizi/commesse attivati	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Nuovi progetti presentati per il finanziamento <sup>49</sup>	Nuovi progetti presentati	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Presidio dei livelli di autofinanziamento <sup>50</sup>	Percentuale di autofinanziamento	50	%	>= 75%	>= 75%	>= 75%

<b>Ambito strategico</b>	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3B	E-government, dematerializzazione e digitalizzazione
<b>Obiettivo strategico</b>	3B1	Attuare iniziative finalizzate alla trasformazione digitale della Camera, garantendo adeguati standard di sicurezza e accessibilità
<b>Anni di riferimento</b>	2026-2027-2028	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto e tramite l'Azienda speciale CISE	
<b>Missione (DM 27/03/2013)</b>	032 – "Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche"	
<b>Programma (DM 27/03/2013)</b>	003 – "Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza"	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f. dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026 Direttore Azienda speciale CISE: Maria Giovanna Briganti f.f. dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026	

#### Risultato strategico atteso

La Camera adotterà i propri documenti di programmazione in materia (piano triennale dell'informatica) in coerenza con le linee guide definite di tempo in tempo da AGID, anche con particolare riferimento alla graduale applicazione della intelligenza artificiale nella pubblica amministrazione. In particolare, integrerà il

47 Baseline: 2023 → n. 1; 2024 → n. 0,6

48 Baseline: 2024 → n. 1

49 Baseline: 2024 → n. 4

50 Baseline: 2020 → 75,59%; 2021 → 72%;

2022 → 79%;

2023 → 82,9%;

2024 → 77%

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

proprio piano con uno specifico paragrafo dedicato alle progettualità in tema di IA.

Particolare attenzione verrà dedicata anche allo sviluppo del capitale umano per il governo delle tecnologie digitali: una apposita linea formativa verrà prevista per incentivare e facilitare l'utilizzo della IA per efficientare i processi, implementare i servizi o semplificare le procedure per l'utenza, da parte del personale camerale.

Ogni anno verrà valutata la compliance dei siti internet in uso e saranno previste azioni di miglioramento in materia di accessibilità.

Per quanto attiene alla gestione documentale, per razionalizzare gli spazi fisici, si continuerà a ricorrere alla esternalizzazione parziale degli archivi avvalendosi della propria società in house IC Outsourcing. Inoltre, per valorizzare il patrimonio documentale e preservarlo dal degrado del tempo, verrà portato avanti un progetto pluriennale di dematerializzazione di parte della documentazione di archivio che verrà indicizzata e che potrà essere consultata con maggiore facilità e con risparmio di tempo anche per gli addetti in caso di richieste di accesso da parte dell'utenza.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Inserimento nella programmazione pluriennale di azioni/progetti per l'impiego della IA a supporto dell'azione amministrativa/dei servizi	Completamento azione	50	%	= 100%	= 100%	= 100%
Attuazione interventi di manutenzione e miglioramento della gestione documentale <sup>51</sup> e applicativi connessi	Interventi attuati	50	N.	>= 2	>= 2	>= 2

**Ambito strategico** 3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE

**Linea strategica** 3C Trasparenza e integrità

**Obiettivo strategico** 3C1 Rendere la Camera una amministrazione sempre più aperta, trasparente e accessibile, nel rispetto dei diritti e delle tutele garantite dalla legge

**Anni di riferimento** 2026-2027-2028

**Modalità di realizzazione** Intervento diretto

**Missione** (DM 27/03/2013) 032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”

**Programma** (DM 27/03/2013) 003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”

**Dirigente responsabile** Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

#### Risultato strategico atteso

L'impegno dell'Ente sul versante della compliance alla normativa in materia di trasparenza, anticorruzione e privacy mira a rafforzare le garanzie dei diritti degli utenti dei servizi camerali e di tutti i soggetti che interagiscono con la Camera.

In tale ambito è fondamentale assicurare e presidiare tutte le garanzie a tutela della privacy e garantire l'accessibilità a dati, documenti, informazioni dell'Ente. La tutela della privacy si realizza tramite l'adozione di nuovi atti privacy (informative, consensi, nomine responsabili del trattamento, accordi di contitolarietà, DPIA-valutazione di impatto) in relazione a nuove attività; verifiche adeguamenti su specifiche attività ritenute maggiormente a rischio; ricognizione e miglioramento continuo degli atti privacy in essere; aggiornamento continuo del registro dei trattamenti dei dati personali, valutazione opportunità e convenienza circa l'informatizzazione dell'attuale registro cartaceo con il passaggio al registro informatico predisposto da Infocamere.

L'accessibilità a dati, documenti, informazioni dell'Ente si realizza mediante il monitoraggio degli obblighi di pubblicazione, l'aggiornamento e il miglioramento delle pagine della sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale, il miglioramento della sezione Trasparenza del PIAO, il miglioramento della gestione delle procedure di accesso agli atti.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Realizzazione di nuove azioni e/o misure organizzative in materia di tutela della privacy <sup>52</sup>	Azioni realizzate	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione di nuove azioni e/o misure organizzative in materia di trasparenza e anticorruzione <sup>53</sup>	Azioni realizzate	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1

<sup>51</sup> Baseline: 2023 → n. 1; 2024 → n. 2

<sup>52</sup> Baseline: 2023 → n. 1; 2024 → n. 1

<sup>53</sup> Baseline: 2020 → n. 4; 2021 → n. 6; 2022 → n. 5; 2023 → n. 4; 2024 → n. 2 (1 per trasparenza; 1 per anticorruzione)

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### 3.3. Performance operativa

##### 3.3.1. Obiettivi operativi di gruppo/ufficio

L'allineamento della strategia con la gestione operativa è ottenuta, al fine di garantire la continuità tra le stesse, mediante il cascading degli obiettivi seguendo la "logica ad albero".

Gli obiettivi strategici approvati con la Relazione previsionale e programmatica 2026 sono infatti declinati e/o integrati nel presente Piano attraverso specifici obiettivi (operativi) che rappresentano gli interventi, le azioni, le attività che l'Ente porrà in essere con un orizzonte temporale di norma non superiore a 12 mesi in modo funzionale e complementare al raggiungimento degli obiettivi di medio periodo (strategici).

*Per ragioni di semplificazione gli obiettivi riportati di seguito sono organizzati seguendo la struttura organizzativa dell'Ente.*

##### Riepilogo

##### Struttura di competenza del Dirigente: Maria Giovanna Briganti f.f. dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

###### Affari Generali

Ufficio Comunicazione e Stampa – URP

3A1D1 Migliorare l'efficacia della comunicazione esterna e interna

Ufficio Segreteria e relazioni esterne

3A1D2 Ottimizzare i canali informativi e gli strumenti di supporto per il rinnovo degli Organi camerale e avviare la sperimentazione utilizzo strumenti di IA generativa per la predisposizione di atti amministrativi

###### Affari Legali

Avvocatura

*Regolamento per il funzionamento dell'avvocatura - Art. 1 - Premessa: «1. L'Avvocatura camerale o Ufficio Legale è un'unità organizzativa autonoma e indipendente dalla struttura amministrativa e tecnica dell'Ente. ...omissis... 4. Il responsabile dell'avvocatura è un dirigente/funzionario avvocato iscritto all'albo speciale.»*

Ufficio Compliance

3C1D1 Potenziare le garanzie in materia di trasparenza, anticorruzione e privacy

Ufficio Sanzioni, giustizia alternativa e partecipazioni camerale

2D1D1 Migliorare la qualità e la tempistica delle procedure sanzionatorie e la qualità del servizio di mediazione

###### Organizzazione e gestione risorse umane

Ufficio Procedimenti disciplinari

*In convenzione*

Ufficio Organizzazione – Gestione e sviluppo risorse umane

3B1D1 Valorizzare le competenze professionali attraverso l'adozione di tecnologie emergenti e nuovi applicativi digitali

Ufficio Trattamento economico e previdenziale

3A2D1 Completare la digitalizzazione e la Cloud-Migration del sistema di gestione del personale

Ufficio Protocollo, archivio e biblioteca

3B1D2 Razionalizzare ed efficientare gli archivi camerale: archiviare otticamente le pratiche del Registro Imprese/REA/Registro Ditta non ancora disponibili in Attiweb - Prosecuzione

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

<b>Risorse e Patrimonio</b>	
Ufficio Contabilità e Bilancio	3A2D2 Mantenere gli standard di efficienza e la qualità dei dati contabili e avviare procedure per la revisione degli schemi contabili (D.L. n. 113/2024 e n. 155/2024)
Ufficio Diritto Annuale	3A2D3 Emettere il ruolo esattoriale relativo al diritto annuale 2023, verificare l'allineamento fra dati contabili (Con.2) e dati rilevati dalla banca dati diritto annuale (Diana) e migliorare l'integrazione delle attività degli uffici Diritto annuale e Contabilità e bilancio
Ufficio Provveditorato e servizi di sede	3A2D4 Razionalizzare gli spazi camerale anche in previsione dei prossimi lavori (sede di Forlì), garantire assistenza ai cantieri e implementare il livello di sicurezza (percezione del rischio informatico)
<b>Data Strategy</b>	
Ufficio Pianificazione, programmazione e controllo di gestione	3A1D3 Migliorare il processo di "Pianificazione, programmazione e controllo"
Ufficio Informazione economica – Valorizzazione dati	1A1D1 Presidiare, innovare e valorizzare il supporto informativo alla competitività delle imprese, dei territori e dell'Ente in un'ottica Data driven
<b>Servizi di Promozione</b>	
Ufficio Promozione e sviluppo imprese e territorio	2E1D1 Potenziare gli interventi di sostegno per lo sviluppo delle imprese
Ufficio Internazionalizzazione d'impresa	2F1D1 Aumentare la penetrazione delle PMI nei mercati internazionali attraverso progetti innovativi
Ufficio Orientamento al lavoro e alle professioni	1F1D1 Sviluppare competenze e abilità per il mondo delle imprese
<b>Struttura di competenza del Dirigente: Maria Giovanna Briganti</b>	
Ufficio Metrologia legale, vigilanza e controllo	2C1D1 Implementare azioni in materia di vigilanza a tutela dei consumatori: piano di verifiche strumenti metrici in servizio
<b>Regolazione del mercato</b>	
Ufficio Legalità, attività regolamentate e tutela del consumatore	2B1D1 Implementare il servizio Infopoint Protesti da remoto
Ufficio Accertamento violazioni amministrative e tenuta albi e ruoli	2B1D2 Sperimentare la remotizzazione degli esami abilitanti per lo svolgimento dell'attività di agente di affari in mediazione
<b>Servizi Anagrafici</b>	
Ufficio Registro Imprese	2A2D1 Migliorare la qualità dei dati della banca dati del Registro imprese: cancellazione d'ufficio delle startup non in possesso dei requisiti di legge
Ufficio Attività economiche e funzioni delegate	2A2D2 Efficientare l'organizzazione della assistenza all'utenza tramite "Contatta il registro imprese" per velocizzare e standardizzare le risposte
Ufficio Conservatoria, trasparenza e qualità Registro Imprese	2A2D3 Proseguire l'assegnazione del domicilio digitale per promuovere la digitalizzazione d'impresa e la semplificazione amministrativa
<b>Servizi Polifunzionali di front-office</b>	
Ufficio Front-office sede di Forlì	1C2D1 Sviluppare e promuovere nuovi servizi digitali per l'utenza anche al fine di fare crescere la multicanalità

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### Ufficio Front-office sede di Cesena

1C2D2 Redigere schede processi di sportello per agevolare l'avvicendamento di personale nella Sede di Cesena e rilevare la soddisfazione degli utenti

#### Ufficio Front-office sede di Rimini

1D2D1 Supportare le imprese nel passaggio alla nuova suite Commercio estero

#### Azienda speciale CISE

1C1F1 CISE – Declinare operativamente l'innovazione aperta, sostenibile, responsabile, trasformativa

3A6F1 CISE – Aumentare la digitalizzazione e la robustezza dei processi di lavoro e nella erogazione dei servizi all'utenza

Il 4° carattere nel codice degli obiettivi operativi assume il seguente valore:

A Obiettivo individuale del Segretario Generale / Direttore Azienda speciale CISE

B Obiettivo individuale dei Dirigenti

C Obiettivo individuale dei Funzionari con incarico di EQ

D Obiettivo di gruppo del restante personale

E Obiettivo trasversale

F Obiettivo dell'Azienda speciale CISE

#### Schede di dettaglio

##### STRUTTURA DI COMPETENZA DEL DIRIGENTE: MARIA GIOVANNA BRIGANTI F.F. DAL 01/01 AL 19/01/2026; FABRIZIO SCHIAVONI DAL 20/01/2026

##### AFFARI GENERALI

###### Ufficio Comunicazione e Stampa – URP

**Ambito strategico** 3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE

**Linea strategica** 3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE

**Obiettivo strategico** 3A1 Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera

**Obiettivo operativo** 3A1D1 Migliorare l'efficacia della comunicazione esterna e interna

**Anno di riferimento** 2026

**Dirigente responsabile** Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

**Servizio** Affari Generali

**Ufficio** Comunicazione e Stampa – URP

##### Risultato operativo atteso

Proseguiranno le attività di comunicazione istituzionale attraverso una strategia multicanale basata sul coordinamento sinergico tra sito web, social media, newsletter, eventi e campagne pubblicitarie. L'obiettivo è garantire un messaggio univoco e coerente, capace di posizionare la Camera come partner affidabile e innovativo. L'ufficio assicurerà il supporto trasversale alle aree camerali per la redazione di nuove sezioni del sito e l'omogeneizzazione grafica e di tono di voce delle newsletter (Quindicinale, Scuola-Lavoro e Internazionalizzazione). La presenza sui media cartacei e online sarà finalizzata a raccontare l'impatto dei servizi camerali attraverso uno storytelling tematico e orientato ai risultati. In particolare, sarà fornito affiancamento all'Azienda speciale CISE e agli uffici per il rebranding della Intranet camerale e il completamento della migrazione documentale.

##### Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, istituzioni, associazioni di categoria, attori della comunità territoriale e del sistema camerale, utenti interni, media cartacei e media online

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Completamento dell'attività di rebranding e rilascio ufficiale della nuova Intranet	Rilascio nuova Intranet camerale	80	Data	<= 01/10/26
Attivazione accordi per la realizzazione di pagine promozionali su media cartacei <sup>54</sup>	Accordi attivati	20	N.	>= 4

##### Ufficio Segreteria e relazioni esterne

**Ambito strategico** 3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE

**Linea strategica** 3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE

54 Baseline: 2023 → n. 2; 2024 → n. 2;

2025 → n. 3

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Obiettivo strategico	3A1 Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera
Obiettivo operativo	<b>3A1D2 Ottimizzare i canali informativi e gli strumenti di supporto per il rinnovo degli Organi camerale e avviare la sperimentazione utilizzo strumenti di IA generativa per la predisposizione di atti amministrativi</b>
Anno di riferimento	2026
Dirigente responsabile	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026
Servizio	Affari Generali
Ufficio	Segreteria e relazioni esterne

#### Risultato operativo atteso

L'attività dell'ufficio per l'anno 2026 è finalizzata a garantire l'efficienza dei flussi informativi e la fruibilità della modulistica necessaria per il rinnovo del mandato che sarà avviato entro il primo dicembre 2026. L'ufficio si occuperà della predisposizione operativa della sezione web dedicata, dell'aggiornamento di tutta la documentazione: cronoprogramma, normativa, modulistica, FAQ, ecc.. Parallelamente, curerà l'organizzazione logistica e il supporto tecnico per gli incontri con le Associazioni di categoria e i liberi professionisti, assicurando che gli stakeholder ricevano l'assistenza necessaria per la corretta presentazione dei dati. Inoltre, l'ufficio sperimenterà l'Intelligenza Artificiale per la valutazione e/o redazione assistita di atti a contenuto generale, come regolamenti e disciplinari e/o provvedimenti deliberativi. L'obiettivo è, oltre all'ottimizzazione dei tempi, anche la coerenza sistematica: l'IA potrà essere usata anche per verificare che un nuovo provvedimento sia coerente con lo Statuto, la normativa nazionale vigente e con i precedenti atti deliberativi, riducendo il rischio di antinomie o refusi tecnici. Così come potranno essere elaborate schede sintetiche che permettano una lettura più chiara degli atti più complessi.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Associazioni di categoria, consumatori, professionisti, imprese

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Grado di implementazione della sezione web "Rinnovo Organi" al 30/11/2026	Presenza sul sito istituzionale di almeno 5 aree tematiche (normativa, modulistica, FAQ, cronoprogramma, contatti)	50	N.	>= 5
Sperimentazione strumenti digitali di IA per la redazione e la migliore leggibilità dei provvedimenti	Tipologia di atti e provvedimenti su cui è stata fatta la sperimentazione	50	N.	>= 3

### AFFARI LEGALI

#### Avvocatura

*Regolamento per il funzionamento dell'avvocatura - Art. 1 - Premessa: «1. L'Avvocatura camerale o Ufficio Legale è un'unità organizzativa autonoma e indipendente dalla struttura amministrativa e tecnica dell'Ente. ...omissis... 4. Il responsabile dell'avvocatura è un dirigente/funzionario avvocato iscritto all'albo speciale.»*

### Ufficio Compliance

Ambito strategico	3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3C Trasparenza e integrità
Obiettivo strategico	3C1 Rendere la Camera una amministrazione sempre più aperta, trasparente e accessibile, nel rispetto dei diritti e delle tutele garantite dalla legge
Obiettivo operativo	<b>3C1D1 Potenziare le garanzie in materia di trasparenza, anticorruzione e privacy</b>
Anno di riferimento	2026
Dirigente responsabile	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026
Servizio	Affari Legali
Ufficio	Compliance

#### Risultato operativo atteso

In relazione al potenziamento delle misure di trasparenza e di prevenzione della corruzione, nell'anno 2026 risulta prioritario l'aggiornamento della tabella dei responsabili degli obblighi di pubblicazione (in relazione all'adeguamento alla nuova sezione Amministrazione trasparente - Bandi di gara e contratti e alle modifiche organizzative interne), nonché l'adempimento degli obblighi in materia di comunicazioni patrimoniali e reddituali dei dirigenti, a seguito dei chiarimenti intervenuti di recente con parere ANAC n. 3938 del 22/10/2025.

Nell'ambito degli adempimenti per la protezione dei dati personali, nell'anno 2026 assumono particolare rilievo le azioni connesse all'adeguamento dell'impianto di videosorveglianza (in particolare informazione alle RSU, cartelli con informativa privacy di primo livello, informativa privacy completa su sito internet, nomina responsabile del trattamento) e all'aggiornamento e/o redazione di nuove DPIA/valutazione di impatto dei trattamenti sulla protezione dei dati personali (in particolare in materia di whistleblowing, videosorveglianza e gestione risorse umane).

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Pubbliche amministrazioni, imprese, associazioni, professionisti, utenti dei servizi camerali, cittadini e altri soggetti esterni interessati al tema, organi camerali e personale camerale.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Adempimenti privacy relativi al nuovo impianto videosorveglianza	Numero azioni realizzate	30	N.	>= 2
Adempimenti anticorruzione in merito alle comunicazioni patrimoniali e reddituali dei dirigenti	Istruzioni/indicazioni operative	30	Data	<= 31/03/26
Aggiornamento tabella dei responsabili degli obblighi di pubblicazione	Predisposizione schema	20	Data	<= 31/12/26
Aggiornamento e/o redazione nuove DPIA	Numero DPIA aggiornate o nuove DPIA	20	N.	>= 1

#### Ufficio Sanzioni, giustizia alternativa e partecipazioni camerali

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2D	Risoluzione delle controversie alternative alla giustizia ordinaria e supporto nella gestione e prevenzione delle crisi d'impresa
<b>Obiettivo strategico</b>	2D1	Favorire la diffusione della cultura della conciliazione e l'utilizzo di strumenti di risoluzione alternativa delle controversie e supportare la prevenzione e gestione della crisi d'impresa
<b>Obiettivo operativo</b>	2D1D1	<b>Migliorare la qualità e la tempistica delle procedure sanzionatorie e la qualità del servizio di mediazione</b>
<b>Anno di riferimento</b>	2026	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026	
<b>Servizio</b>	Affari Legali	
<b>Ufficio</b>	Ufficio Sanzioni, giustizia alternativa e partecipazioni camerali	

#### Risultato operativo atteso

Per raggiungere l'obiettivo, nel corso dell'anno saranno, in particolare, poste in essere le attività mirate riportate di seguito.

#### Procedure sanzionatorie

In relazione all'obbligo per le società di comunicare il proprio domicilio digitale al registro delle imprese, il Registro delle Imprese dell'Ente ha avviato verifiche ed ha notificato i relativi verbali di accertamento di sanzione amministrativa ex art. 14 L. 689/1981. Vi sono n. 4151 verbali di sanzioni amministrative notificati nell'anno 2023, n. 4.757 notificati nell'anno 2024, n. 261 notificati nell'anno 2025. Onde evitare la prescrizione di cui all'art. 28 della L. 689/1981, è necessario procedere alla predisposizione e notifica delle relative ordinanze ingiunzione ex art. 18 L. 689/1981 entro 5 anni dalla notifica del verbale di accertamento. Pertanto, per i suddetti verbali la prescrizione si realizzerà progressivamente nel 2028, nel 2029 e nel 2030. Ne deriva che l'u.o. sanzioni dovrà emettere n. 8.908 ordinanze in 4 anni (4151 + 4757), il che significa n. 2227 ordinanze all'anno. Un numero assolutamente sproporzionato rispetto alle risorse umane in dotazione (2 unità a tempo pieno) che nel corso del 2024, hanno prodotto 370 ordinanze e, nel corso del 2025, 430.

Come si può comprendere, si tratta di un carico di lavoro rilevante ed eccezionale che richiede la predisposizione di un progetto specifico con la collaborazione di risorse aggiuntive. Poiché le ordinanze dovrebbero essere schematiche, in linea con le indicazioni ministeriali e di Unioncamere e tali da non richiedere un'istruttoria complessa, si potrebbe affidare il lavoro a personale in regime di outsourcing (con l'eventuale ausilio di IC Outsourcing) in coordinazione con il personale interno (tre risorse nel 2026), cui vengono assegnati specifici obiettivi individuali fissati, tenuto conto della capacità produttiva sin qui espressa, in almeno 220 ordinanze ciascuno (in ogni ambito sanzionatorio) e così per un totale di 660 provvedimenti. Le restanti ordinanze resterebbero in carico a personale esterno.

#### Giustizia alternativa

Le attività compiute negli scorsi anni, ed in particolare l'attività di formazione dedicata alla piattaforma utilizzata per il servizio on line e il bando di reclutamento di ulteriori mediatori, consentono di poter fissare quali obiettivi operativi per il servizio di ADR quello di mantenere alto il livello di soddisfazione dell'utenza, anche in un'ottica di trasparenza nei confronti dell'utenza e degli operatori interessati al servizio, e così di mantenere il numero dei procedimenti di mediazione incardinati presso il nostro organismo (assestatisi nel corso del 2025 in 133).

È evidente che continua ad essere fondamentale diffondere la conoscenza del servizio, anche in relazione al tema della composizione negoziata di impresa, curando ogni attività informativa e formativa, eventualmente anche attraverso attività convegnistica e collaborazioni con altri enti o organismi, pubblici e privati, accomunati dal medesimo scopo.

Ulteriore leva di apprezzamento per il servizio è senza dubbio la formazione continua del personale camerale addetto.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Dirigenza, Risorse umane, utenti del servizio, professionisti, Unioncamere nazionale, Ministero di Giustizia

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Emissione ordinanze su violazioni relative al domicilio digitale delle società	Ordinanze emesse	50	N.	>= 660
Corso di formazione rivolto all'esterno per utenza e professionisti	Numero di percorsi formativi	25	N.	= 1
Corso di formazione rivolto all'interno per gli addetti	Numero di percorsi formativi	25	N.	= 1

#### ORGANIZZAZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE

##### Ufficio Procedimenti disciplinari

In convenzione<sup>55</sup>

##### Ufficio Organizzazione – Gestione e sviluppo risorse umane

<b>Ambito strategico</b>	3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3B E-government, dematerializzazione e digitalizzazione
<b>Obiettivo strategico</b>	3B1 Attuare iniziative finalizzate alla trasformazione digitale della Camera, garantendo adeguati standard di sicurezza e accessibilità
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>3B1D1 Valorizzare le competenze professionali attraverso l'adozione di tecnologie emergenti e nuovi applicativi digitali</b>
<b>Anno di riferimento</b>	2026
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026
<b>Servizio</b>	Organizzazione e gestione risorse umane
<b>Ufficio</b>	Organizzazione - Gestione e sviluppo risorse umane

##### Risultato operativo atteso

Nell'ambito del piano formativo di aggiornamento annuale, l'ente punta a valorizzare le competenze del personale attraverso la semplificazione delle procedure amministrative e l'innovazione tecnologica. In linea con la programmazione pluriennale, che prevede l'inserimento di azioni/progetti per l'impiego della IA a supporto dell'azione amministrativa/dei servizi e il miglioramento della digitalizzazione, sarà avviata una formazione specifica sull'Intelligenza Artificiale: l'obiettivo è fornire strumenti pratici per l'uso dell'IA nella ricerca e nella redazione di atti e documenti amministrativi. Parallelamente, l'introduzione del nuovo software per la gestione delle presenze, che permetterà una semplificazione delle procedure e la dematerializzazione dei giustificativi, richiede un percorso di affiancamento dedicato. Saranno predisposte informative specifiche e organizzati incontri formativi per illustrare le nuove modalità operative, con un focus particolare sulle responsabilità dei Funzionari EQ nella validazione delle richieste.

##### Coinvolgimento degli stakeholder

Personale

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Formazione utilizzo pratico applicativi IA	Predisposizione, organizzazione e realizzazione eventi formativi/incontri	50	N.	>= 2
Formazione utilizzo nuovo applicativo gestione presenze	Predisposizione istruzioni, organizzazione e realizzazione eventi formativi/incontri	50	N.	>= 2

##### Ufficio Trattamento economico e previdenziale

<b>Ambito strategico</b>	3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
<b>Obiettivo strategico</b>	3A2 Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>3A2D1 Completare la digitalizzazione e la Cloud-Migration del sistema di gestione del personale</b>
<b>Anno di riferimento</b>	2026
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

55 Regolamento di organizzazione interna - Articolo 48 - Composizione Ufficio competente per i procedimenti disciplinari: «...omissis... composto dal Segretario Generale, con funzioni di Presidente, e da dirigenti/funzionari dell'Ente, designati dal medesimo Segretario Generale. ...omissis... L'Ente può avvalersi dell'attività dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari in convenzione con altre Amministrazioni Pubbliche.»

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

<b>Servizio</b>	Organizzazione e gestione risorse umane
<b>Ufficio</b>	Trattamento economico e previdenziale

#### Risultato operativo atteso

L'obiettivo costituisce il completamento del percorso di innovazione tecnologica intrapreso nel 2025. Dopo l'acquisizione della piattaforma Cloud e l'attuazione di una prima fase sperimentale, il 2026 segna il passaggio obbligato verso la piena operatività del nuovo sistema. L'intervento mira a sostituire integralmente l'applicativo Gestime X SQL, ormai obsoleto, con una soluzione integrata che automatizzi il ciclo di vita della rilevazione presenze/assenze, garantendo l'integrità del dato e la sua interoperabilità con gli altri sistemi gestionali dell'Ente. Attraverso l'automatizzazione dell'estrazione e del caricamento dei dati variabili (quali ad esempio: straordinari, assenze a vario titolo, ecc.), l'ufficio punta a eliminare i passaggi manuali e le riconciliazioni cartacee, con una maggiore precisione e tempestività nella chiusura del cedolino mensile.

Il progetto è finalizzato al superamento dei limiti dell'attuale workflow, basato sul portale sviluppato internamente, portando la gestione del personale in un ecosistema digitale moderno, sicuro e altamente interattivo.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Società fornitrice del sistema di gestione, Azienda speciale CISE

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Gestione contemporanea dei due sistemi per la verifica della coerenza dei dati	Termine del parallelismo dei due sistemi	20	Data	<= 31/10/26
Integrazione Presenze/Stipendi tramite upload di file contenti dati variabili senza data-entry manuale	Termine definizione dell'automatismo di importazione	20	Data	<= 30/11/26
Importazione completa dell'anagrafica e degli storici degli ultimi anni da Gestime X SQL alla piattaforma Cloud e utilizzo a regime del nuovo sistema di gestione delle presenze	Termine configurazione e migrazione dati	60	Data	<= 30/11/26

#### Ufficio Protocollo, archivio e biblioteca

<b>Ambito strategico</b>	3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3B E-government, dematerializzazione e digitalizzazione
<b>Obiettivo strategico</b>	3B1 Attuare iniziative finalizzate alla trasformazione digitale della Camera, garantendo adeguati standard di sicurezza e accessibilità
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>3B1D2 Razionalizzare ed efficientare gli archivi camerale: archiviare otticamente le pratiche del Registro Imprese/REA/Registro Ditte non ancora disponibili in Attiweb - Prosecuzione</b>
<b>Anno di riferimento</b>	2026
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026
<b>Servizio</b>	Organizzazione e gestione risorse umane
<b>Ufficio</b>	Protocollo, archivio e biblioteca

#### Risultato operativo atteso

Nel corso del primo anno di progetto sono stati scansionati otticamente più di 12.000 fascicoli; viste l'importanza e l'utilità del progetto avviato e tenuto conto della mole di pratiche che ancora necessitano della digitalizzazione, la durata temporale del suddetto progetto, originariamente triennale, è stata estesa ad anni 6.

Nel 2026 gli addetti dell'ufficio Protocollo, archivio e biblioteca continueranno l'attività di selezione del materiale e predisposizione dei contenitori in cui sono riposti i fascicoli da trasmettere alla società in house IC Outsourcing S.cons. a r.l. per l'archiviazione ottica.

Nel corso del 2026 si effettuerà un'attività di scarto documentale con l'individuazione nei vari archivi del materiale idoneo e la sua collocazione in un singolo locale per una più efficace gestione delle varie fasi della procedura.

Saranno altresì attuate le azioni di manutenzione periodica relative al Manuale di Gestione Documentale (verifica delle abilitazioni/autorizzazioni Gedoc previste dalle misure di sicurezza con particolare riferimento agli aggiornamenti organizzativi) nonché l'eventuale revisione dinamica del manuale in seguito ad aggiornamenti del software di gestione documentale o a specifiche indicazioni da parte di AGID.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Uffici camerale, Responsabile della gestione documentale e della conservazione della documentazione, IC Outsourcing, ufficio Provveditorato e servizi di sede

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Effettuazione selezione materiale da archiviare e sua predisposizione in appositi contenitori da trasmettere all'Operatore scelto	Contenitori trasmessi all'Operatore	50	N.	>= 15
Avvio selezione materiale oggetto di scarto documentale e sua collocazione in apposito ambiente	Termine di conclusione attività	25	Data	<= 31/12/26

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Attività di manutenzione periodica del Manuale di Gestione Documentale	Termine di realizzazione attività di manutenzione	25	Data	<= 31/12/26

RISORSE E PATRIMONIO				
Ufficio Contabilità e Bilancio				
<b>Ambito strategico</b>	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE		
<b>Linea strategica</b>	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE		
<b>Obiettivo strategico</b>	3A2	Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera		
<b>Obiettivo operativo</b>	3A2D2	Mantenere gli standard di efficienza e la qualità dei dati contabili e avviare procedure per la revisione degli schemi contabili (D.L. n. 113/2024 e n. 155/2024)		
<b>Anno di riferimento</b>	2026			
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026			
<b>Servizio</b>	Risorse e Patrimonio			
<b>Ufficio</b>	Contabilità e Bilancio			

#### Risultato operativo atteso

Dopo il completamento del passaggio al nuovo programma di gestione amministrativo contabile di Infocamere (Con.2), la completa digitalizzazione del flusso documentale dallo stesso gestito e l'adeguamento dell'architettura contabile al nuovo assetto organizzativo, la qualità dei dati contabili ha avuto negli ultimi anni un trend in significativo miglioramento (in particolare l'indicatore di tempestività dei pagamenti), per cui in futuro l'obiettivo non può che essere il mantenimento di questi standard.

Nel corso del 2024 sono entrate in vigore alcune norme che riguardano la contabilità pubblica che impongono, anche alle Camere di commercio che pure sono in regime di contabilità economico-patrimoniale dal 2007, la revisione di alcuni schemi contabili; questo dovrà avvenire gradualmente sulla base delle indicazioni che saranno fornite da Ministero dell'economia e Finanze e da Unioncamere nell'arco di più esercizi (obiettivo pluriennale); in particolare nel 2026 dovranno essere riclassificati i prospetti di bilancio sulla base di principi contabili comuni a tutti gli enti e che saranno oggetto di specifica formazione.

Inoltre, l'ufficio sarà coinvolto nelle attività di riordino e scarto d'archivio del materiale cartaceo sulla base delle disposizioni del massimario di scarto (in relazione all'obiettivo - pluriennale - descritto nella scheda relativa all'ufficio Provveditorato).

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Organici camerale, lavoratori, utenti (clienti e fornitori), Sindaci Revisori, Ufficio Protocollo

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Mantenimento livello di tempestività dei pagamenti rispetto al triennio precedente (triennio 2022-2023-2024) <sup>56</sup>	Giorni intercorsi fra la data di pagamento e la scadenza (ponderati con i relativi importi) – Fonte PCC/Con2	30	Giorni	<= -14
Messa a regime dell'elaborazione del piano annuale dei flussi di cassa con relativi monitoraggi	Termine di conclusione dell'attività	20	Data	<= 28/02/26
Avvio procedure per adeguamento schemi contabili alle nuove norme in materia di contabilità pubblica	Termine di conclusione della riclassificazione dei prospetti contabili (2^ annualità)	50	Data	<= 31/12/26

Ufficio Diritto Annuale				
<b>Ambito strategico</b>	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE		
<b>Linea strategica</b>	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE		
<b>Obiettivo strategico</b>	3A2	Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera		
<b>Obiettivo operativo</b>	3A2D3	Emettere il ruolo esattoriale relativo al diritto annuale 2023, verificare l'allineamento fra dati contabili (Con.2) e dati rilevati dalla banca dati diritto annuale (Diana) e migliorare l'integrazione delle attività degli uffici Diritto annuale e Contabilità e bilancio		
<b>Anno di riferimento</b>	2026			
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026			
<b>Servizio</b>	Risorse e Patrimonio			
<b>Ufficio</b>	Diritto Annuale			

56 Baseline: 2020 → -12; 2021 → -13;

2022 → -15;

2023 → -14;

2024 → -19

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### Risultato operativo atteso

Proseguirà l'attività avviata nel 2023 relativa al controllo puntuale dei dati scaricabili dall'applicativo Diana di Infocamere di tutte le posizioni che hanno riflessi sui conti transitori di bilancio al fine di allineare correttamente i dati contabili (versamenti non attribuiti, versamenti in esubero, ecc.) e verrà condotta l'attività propedeutica alla predisposizione del ruolo esattoriale relativo al diritto annuale 2023.

Inoltre, nel 2026 verrà avviata un'attività integrata che consenta la predisposizione delle reversali d'incasso dei ruoli esattoriali da parte dell'ufficio Diritto annuale e il loro invio all'ufficio Contabilità e bilancio per il controllo e la trasmissione all'istituto cassiere.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Utenti

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Controlli propedeutici al riallineamento dei dati di bilancio alle risultanze della banca dati diritto annuale <sup>57</sup>	Termine di completamento dell'attività (Infocamere – Diana e Infocamere – Con.2)	30	Data	<= 31/03/26
Verifica delle posizioni contenute nel ruolo per il diritto annuale 2023 <sup>58</sup>	Termine di completamento dell'attività (Infocamere – Diana)	30	Data	<= 25/11/26
Emissione ruolo esattoriale <sup>59</sup>	Esecutività ruolo	20	Data	<= 20/12/26
Predisposizione delle reversali d'incasso dei ruoli esattoriali	Termine di avvio dell'attività	20	Data	<= 31/12/26

#### Ufficio Provveditorato e servizi di sede

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A2	Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera
Obiettivo operativo	3A2D4	Razionalizzare gli spazi camerale anche in previsione dei prossimi lavori (sede di Forlì), garantire assistenza ai cantieri e implementare il livello di sicurezza (percezione del rischio informatico)
Anno di riferimento	2026	
Dirigente responsabile	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026	
Servizio	Risorse e Patrimonio	
Ufficio	Provveditorato e servizi di sede	

#### Risultato operativo atteso

Nel 2026, dopo la conclusione dell'attuazione del piano di razionalizzazione degli immobili camerale con la cessione al Comune di Riccione dei posti presso il Palariccione, proseguirà, in continuità con le attività degli anni precedenti, la realizzazione degli interventi previsti nel piano dei lavori attraverso l'assistenza alle progettazioni in corso da parte del Ministero delle infrastrutture (per tutte le sedi) e ai professionisti incaricati dall'ente, con particolare riferimento alla valorizzazione della sala Borsa e al rifacimento di alcuni impianti. Inoltre, per la messa in sicurezza di alcuni locali di servizio (scantinato, sottotetto, archivi, ecc.) dovranno continuare le attività di sgombero e razionalizzazione degli spazi comuni attraverso la dismissione di beni obsoleti e/o non più utilizzabili, lo scarto d'archivio (cartaceo) che interesserà diversi uffici e le operazioni di digitalizzazione avviate dall'ufficio Protocollo, archivio e biblioteca; il Provveditorato dovrà coordinare tutte le attività connesse allo smaltimento e alla logistica dei materiali che non possono essere oggetto di scarto/smaltimento.

Per ciò che concerne l'area informatica, proseguirà l'attuazione dell'iniziativa, avviata nel 2025, volta a rafforzare le misure di sicurezza informatica con un focus sull'incremento della consapevolezza dei rischi legati a fenomeni quali phishing e altre minacce cibernetiche attraverso azioni mirate di sensibilizzazione e prevenzione (anche sulla base delle rilevazioni sull'attività svolta nel 2025); parallelamente, sarà avviato con Infocamere un percorso di formazione e affiancamento specifico su alcune tematiche per il personale tecnico sia della Camera sia dell'Azienda speciale CISE che, al temine (2027) potrà avere risvolti operativi per tutto il personale. Inoltre, sarà data attuazione alle misure di razionalizzazione e messa in sicurezza, definite nel 2025, dei servizi di condivisione documentale (intranet).

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Organici camerale, Ministero Infrastrutture e Trasporti, Imprese affidatarie dei lavori, tecnici incaricati, Vigili del Fuoco, Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, società in house, lavoratori, utenti

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Assistenza ai cantieri avviati o progettati nel 2025 e supporto amministrativo e tecnico-informatico alle progettazioni in corso <sup>60</sup>	Termine di conclusione dell'attività	30	Data	<= 31/12/26

57 Baseline: 2022 → 31/03; 2023 → 31/03;

2024 → 31/03

58 Baseline: 2020 → 25/11; 2021 → 25/11;

2022 → 25/11;

2023 → 25/11; 2024 → 25/11

59 Baseline: 2020 → 20/12; 2021 → 20/12;

2022 → 20/12;

2023 → 20/12; 2024 → 20/12

60 Baseline: 2020 → 31/12; 2021 → 31/12;

2022 → 31/12;

2023 → 31/12;

2024 → 31/12

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Scarto d'archivio, gestione logistica degli spazi comuni e delle attività di smaltimento	Termine di conclusione dell'attività	30	Data	<= 31/12/26
Procedure di tentata vendita per beni obsoleti o non più utilizzati, ma ancora in buono stato	Procedure di tentata vendita realizzate	10	N.	>= 1
Iniziative per il miglioramento del livello di sicurezza informatica	Iniziative realizzate	20	N.	>= 1
Razionalizzazione e messa in sicurezza dei servizi web dedicati alla condivisione documentale	Termine di conclusione dell'attività	10	Data	<= 31/12/26

#### DATA STRATEGY

Ufficio Pianificazione, programmazione e controllo di gestione

Ambito strategico	3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A1 Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera
Obiettivo operativo	<b>3A1D3 Migliorare il processo di "Pianificazione, programmazione e controllo"</b>
Anno di riferimento	2026
Dirigente responsabile	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026
Servizio	Data Strategy
Ufficio	Pianificazione, programmazione e controllo di gestione

#### Risultato operativo atteso

Nel 2026 l'Ufficio sarà impegnato, oltreché nel raggiungimento dei target annuali degli obiettivi strategici previsti nella Relazione previsionale e programmatica, anche nel consolidamento del processo di Pianificazione e programmazione e nell'adeguamento alle eventuali novità normative funzionale all'**approvazione di tutti i documenti del ciclo della performance entro i tempi, i termini di legge e di check di Unioncamere** e in un'ottica di integrazione con il ciclo contabile e gli altri strumenti di pianificazione. Un'attività particolare sarà rivolta poi alla **valutazione e al recepimento mirato dei nuovi Obiettivi comuni del Sistema Camerale**.

L'approccio complessivo sarà quello di promuovere in tutti gli strumenti di pianificazione un percorso di miglioramento continuo che valorizzi le opportunità offerte dall'innovazione, dalla digitalizzazione e dalle nuove tecnologie.

Particolare attenzione sarà dedicata anche alla fase di assegnazione degli obiettivi e che sarà occasione di ulteriore condivisione rispetto alle strategie dell'Ente.

In relazione all'approssimarsi del termine dell'incarico triennale di Organismo monocratico di valutazione dell'Ente (10/07/2026), nella prima parte dell'anno sarà effettuata una valutazione mirata ad individuare il percorso da seguire.

Sarà revisionato e aggiornato anche il quadro complessivo degli adempimenti degli atti di programmazione complessivamente previsti dalla normativa a carico dell'Ente.

In relazione alla funzione di Controllo di gestione, nel corso del 2026 saranno presidiati tutti gli step formali successivi all'emanazione del Decreto ministeriale e necessari all'avvio dei **Progetti strategici per il Sistema camerale finanziati dall'incremento del 20% del diritto annuo - Triennio 2026-2028** e all'allineamento, ove necessario, con i documenti di pianificazione.

Si proseguirà inoltre nel lavoro di implementazione di **Report in un'ottica data driven destinati alla Dirigenza** che valorizzino il patrimonio di dati raccolti ed elaborati attraverso le rilevazioni realizzate come Sistema camerale e come Controllo di gestione, quali ad esempio: Cruscotto direzionale, Report specifici da database Pareto, Full Time Equivalent (FTE) e Costi dei processi (Kronos).

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Organi di governo dell'Ente, Gruppo di lavoro Dirigenti e EQ, Personale, Utenza dei servizi erogati

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Realizzazione delle azioni necessarie a garantire l'adozione del SMVP, del PIAO, della Relazione performance e della Relazione previsionale e programmatica <sup>61</sup>	Documenti di pianificazione predisposti e/o aggiornati	34	N.	>= 4
Predisposizione atti e/o provvedimenti per procedura di individuazione e nomina Organismo di valutazione dell'Ente	Termine di predisposizione	33	Data	<= 30/09/26
Realizzazione di Report di Controllo di gestione <sup>62</sup>	Report predisposti	33	N.	>= 2

61 Baseline: 2020 → 6

2021 → 5 ;

2022 → 4;

2023 → 6;

2024 → 6;

2025 → 5

62 Baseline: 2020 → 2

2021 → 2 ;

2022 → 2;

2023 → 2;

2024 → 3;

2025 → 3

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ufficio Informazione economica – Valorizzazione dati	
<b>Ambito strategico</b>	1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
<b>Linea strategica</b>	1A Informazione economica e sociale
<b>Obiettivo strategico</b>	1A1 Promuovere un approccio “Data-driven” e lo sviluppo di strumenti di “Data-strategy” per migliorare la competitività territoriale
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>1A1D1 Presidiare, innovare e valorizzare il supporto informativo alla competitività delle imprese, dei territori e dell'Ente in un'ottica Data driven</b>
<b>Anno di riferimento</b>	2026
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026
<b>Servizio</b>	Data Strategy
<b>Ufficio</b>	Informazione economica – Valorizzazione dati

#### Risultato operativo atteso

Nello scenario attuale l'Informazione economica rappresenta un vero e proprio fattore di competitività per i Sistemi territoriali. Nel 2026 l'Ufficio sarà quindi impegnato, oltreché nel raggiungimento dei target annuali degli obiettivi strategici previsti nella Relazione previsionale e programmatica, anche nel **presidiare l'articolato Piano di produzione annuale in serie storica**, unico e distintivo nel territorio che prevede la realizzazione delle pubblicazioni tematiche “Quaderni di statistica”, del report di benchmarking “I numeri dell'economia” e l'aggiornamento di Sistemi informativi complessi (“I numeri del territorio” FC, RN; “Congiuntura” trimestrale FC, RN).

Particolare impegno sarà dedicato alla predisposizione del **Rapporto Economico** annuale con attenzione all'analisi di temi emergenti e sarà organizzato in chiave innovativa **l'evento di presentazione** per rendere l'iniziativa sempre più articolata, fruibile e focalizzata su temi strategici per lo sviluppo. Contenuti che saranno aggiornati e monitorati con la predisposizione dei Report di monitoraggio infrannuale.

Sarà posta massima cura alle attività relative allo **Sportello di informazione Statistica** che vede tra i suoi utenti abituali tutti i principali stakeholder e che contribuisce a posizionare la Camera come il punto di riferimento territoriale per la valorizzazione dei dati. Proseguirà anche il **supporto alla Presidenza** con la predisposizione di report specifici settoriali, territoriali o tematici funzionali a specifiche iniziative organizzate o partecipate dall'Ente.

L'ampio piano di rilevazioni e indagini statistiche sarà oggetto di rivalutazione in relazione al perseguitamento di ulteriori margini di efficientamento e sostenibilità. Anche l'impegno nella predisposizione di contenuti per **comunicati stampa** sui temi di maggiore interesse sarà mantenuto alto.

Tra le **attività più innovative**, un impegno significativo sarà poi rivolto alla collaborazione nella realizzazione delle articolate azioni previste nelle collaborazioni formalizzate rispettivamente con Infocamere e con il Dipartimento di Scienze aziendali UNIBO.

Attività significative saranno poi svolte nelle fasi di divulgazione e condivisione con gli stakeholder degli strumenti innovativi realizzati.

Sempre nel corso dell'anno sarà curato il percorso formale e fornito il supporto necessario a CISE nell'implementazione dell'**Osservatorio Innovazione edizione 2026** realizzato con cadenza biennale in partnership con la Regione.

Un impegno straordinario e che avrà un impatto importante sarà infine rivolto alla **riorganizzazione delle attività di rilevazione dei prezzi** sulla base delle Linee guida che saranno emanate a seguito di quanto previsto dalla “Legge annuale per il mercato e la concorrenza 2023” e dei precedenti provvedimenti dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Presidenza, Organi e Dirigenza dell'Ente, Istituzioni, Associazioni di categoria, Università, Sistema bancario e Media, Imprese, soggetti esterni specializzati

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Predisposizione di nuovi Report settoriali, territoriali o tematici	Report predisposti	30	N.	>= 3
Evasione tempestiva delle richieste pervenute al servizio di “Sportello di Informazione statistica” <sup>63</sup>	Media ponderata giorni lavorativi di risposta	10	Giorni	<= 7
Realizzazione attività relative all'Accordo con Infocamere	Attività realizzate	20	N.	>= 1
Realizzazione attività relative all'Accordo con Unibo/DiSA	Attività realizzate	20	N.	>= 2
Supporto nell'implementazione dell'Osservatorio innovazione 2026	Attività realizzate	20	N.	>= 1

### SERVIZI DI PROMOZIONE

#### Ufficio Promozione e sviluppo imprese e territorio

<b>Ambito strategico</b>	2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2E Nascita e sviluppo di Startup e PMI
<b>Obiettivo strategico</b>	2E1 Sostenere la nascita di nuove imprese, supportare lo sviluppo della cultura d'impresa e gli investimenti strategici nelle PMI per il rilancio competitivo
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>2E1D1 Potenziare gli interventi di sostegno per lo sviluppo delle imprese</b>

63 Baseline: 2020 → 5,6;

2021 → 4,6;

2022 → 5,1;

2023 → 3,9;

2024 → 3,2

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

<b>Anno di riferimento</b>	2026
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026
<b>Servizio</b>	Servizi di Promozione
<b>Ufficio</b>	Promozione e sviluppo imprese e territorio

#### Risultato operativo atteso

Nel corso dell'anno 2026 l'Ente intende ampliare il quadro degli interventi finanziari per renderlo maggiormente rispondente ai reali bisogni delle imprese, alle dinamiche del mutato scenario economico-sociale e all'assetto ambientale del territorio di competenza. Gli obiettivi degli interventi restano confermati nel favorire lo sviluppo e la crescita competitiva delle imprese e lo sviluppo socio-economico del territorio. Si intende, pertanto, progettare nuovi interventi di supporto alle imprese sia in settori specifici, sia trasversalmente, per sostenere alcune delicate fasi del loro ciclo di vita, quali la nascita e la trasmissione a nuove proprietà. Sono previste inoltre anche nuove collaborazioni con organismi e istituzioni votati alla promozione di nuovi insediamenti imprenditoriali in aree decentrate del territorio, come le fasce collinari e montane, nelle quali le attività economiche rappresentano anche un indispensabile presidio demografico e sociale delle comunità insediate nei territori.

L'attenzione sarà, quindi, rivolta a favorire la crescita e l'accelerazione di nuove imprese a carattere innovativo, con interventi dedicati al sostegno di queste fasi strategiche di sviluppo, con l'attuazione del bando AccelUP, a partire dalla selezione delle imprese beneficiarie; sarà poi attivato il percorso ScaleUP predisposto in collaborazione con l'Azienda speciale CISE. Il sostegno alle neo-imprese avverrà altresì attraverso la progettazione di nuove collaborazioni con organismi di ricerca e di facilitazione dotati di competenze scientifiche, tecnologiche e manageriali avanzate e adeguate per l'accompagnamento delle nuove imprese a forte contenuto tecnologico e digitale.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, associazioni di categoria, sistemi associativi, professionali, universitari, istituzionali locali, regionali e nazionali, sistema camerale, centri di ricerca

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Attivazione di nuovi interventi finanziari a supporto del sistema imprenditoriale	Interventi finanziari attivati	60	N.	>= 2
Avvio di iniziative a supporto della creazione e accelerazione delle startup innovative	Iniziative avviate	40	N.	>= 1

### Ufficio Internazionalizzazione d'impresa

#### Ambito strategico

2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

#### Linea strategica

2F Internazionalizzazione

#### Obiettivo strategico

2F1 Supportare le imprese, in particolare PMI, nei processi di internazionalizzazione

#### Obiettivo operativo

**2F1D1 Aumentare la penetrazione delle PMI nei mercati internazionali attraverso progetti innovativi**

#### Anno di riferimento

2026

#### Dirigente responsabile

Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

#### Servizio

Servizi di Promozione

#### Ufficio

Internazionalizzazione d'impresa

#### Risultato operativo atteso

Gli esiti delle indagini recentemente effettuate dalla Camera per approfondire i fabbisogni delle imprese che operano, ovvero hanno interesse, ai mercati esteri mostrano diverse possibili aree di intervento che spaziano dalla ricerca di partner commerciali e distributori alla definizione di strategie per l'identificazione e lo sviluppo dei mercati esteri, dall'utilizzo delle applicazioni AI e delle nuove tecnologie digitali per l'ingresso nei mercati esteri all'assistenza per la partecipazione ad appalti e gare internazionali, dalla finanza per l'internazionalizzazione all'assistenza tecnica per il conseguimento di certificazioni o per gli aspetti contrattuali e legali, fino alla formazione del personale e alla costruzione di team interni dedicati all'export.

Per il 2026, l'Ente intende sviluppare proposte progettuali in grado di offrire risposte concrete ai bisogni emersi, calibrando gli interventi in base alla stabilità della presenza all'estero, alle tipologie di produzione e ai mercati di riferimento.

Intende inoltre completare gli approfondimenti sui fabbisogni delle imprese sub-fornitrici e/o conto-terziste avviati negli ultimi mesi dell'anno precedente con l'organizzazione di un workshop sulle opportunità di internazionalizzazione per la subfornitura in Romagna e per l'integrazione nelle supply chain internazionali.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, associazioni di categoria, Unioncamere, Unioncamere Emilia-Romagna, Istituzioni, amministratori rappresentanti dell'economia civile, consulenti, professionisti, ordini professionali.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Realizzazione di progetti innovativi di internazionalizzazione	Progetti avviati	60	N.	>= 2
Workshop di approfondimento delle opportunità per il comparto della subfornitura e del conto-terzismo	Evento pubblico realizzato	40	N.	>= 1

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### Ufficio Orientamento al lavoro e alle professioni

<b>Ambito strategico</b>	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
<b>Linea strategica</b>	1F	Competenze, orientamento, formazione e supporto al placement
<b>Obiettivo strategico</b>	1F1	Ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>1F1D1</b>	<b>Sviluppare competenze e abilità per il mondo delle imprese</b>
<b>Anno di riferimento</b>	2026	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026	
<b>Servizio</b>	Servizi di Promozione	
<b>Ufficio</b>	Orientamento al lavoro e alle professioni	

#### Risultato operativo atteso

Nel corso dell'anno 2026 verrà revisionata complessivamente la "Newsletter Scuola e Lavoro" che viene inviata mensilmente a operatori e addetti della filiera dell'istruzione e della formazione del territorio per comunicare iniziative, progetti e appuntamenti della Camera in tema di orientamento, Formazione Scuola-Lavoro (ex PCTO) e placement, oltre che per creare un ponte di collegamento fra l'Ente e i propri stakeholder e favorire lo scambio e la circolazione delle informazioni e delle iniziative in essere in questo ambito. Questo notiziario continua a perseguire l'obiettivo di "dialogare e avvicinare sempre più scuola-formazione-università a lavoro-imprese-professioni", ma richiede una revisione sotto molteplici aspetti: strutturazione degli argomenti, impianto grafico, modalità di caricamento delle notizie, gestione dei contatti, etc.. La nuova versione della newsletter sarà rilasciata dopo la chiusura dell'anno scolastico 2025/2026.

Proseguiranno inoltre le attività per lo sviluppo delle competenze dei giovani in contesti non formali e informali, con particolare riferimento al percorso per la certificazione di competenze imprenditive secondo il modello olivettiano che si prefigge di valorizzare e riconoscere le capacità e le conoscenze degli studenti in ambito imprenditoriale e organizzativo, ispirandosi ai principi di Adriano Olivetti e all'organizzazione di incontri di taglio laboratoriale con studenti di vari ordini di istruzione finalizzati al libero confronto e scambio fra giovani e imprenditori per la comprensione delle dinamiche e alle competenze sottese allo svolgimento dell'attività d'impresa.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, associazioni di categoria, rappresentanti dell'economia civile, Istituzioni locali, Enti pubblici territoriali, Fondazioni, Ordini professionali, Università, Istituti scolastici superiori di I e II grado, Ufficio Scolastico Regionale, Enti di formazione, Studenti, Famiglie, Neet, Cittadini, Organismi del sistema camerale

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Revisione Newsletter mensile Scuola e Lavoro	Avvio newsletter revisionata	30	Data	<= 30/11/26
Potenziamento attività di orientamento con le imprese attraverso laboratori/incontri	Realizzazione incontri/laboratori	30	N.	>= 5
Progetti a supporto dello sviluppo delle competenze	Progetti avviati	40	N.	>= 1

#### STRUTTURA DI COMPETENZA DEL DIRIGENTE: MARIA GIOVANNA BRIGANTI

#### Ufficio Metrologia legale, vigilanza e controllo

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2C	Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica
<b>Obiettivo strategico</b>	2C1	Promuovere comportamenti corretti e la sicurezza dei prodotti a tutela del mercato e del consumatore
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>2C1D1</b>	<b>Implementare azioni in materia di vigilanza a tutela dei consumatori: piano di verifiche strumenti metrici in servizio</b>
<b>Anno di riferimento</b>	2026	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti	
<b>Ufficio</b>	Metrologia legale, vigilanza e controllo	

#### Risultato operativo atteso

L'attività prevista mira a mantenere un adeguato livello di controllo ispettivo sul territorio di competenza, a garanzia della correttezza delle transazioni commerciali, attraverso la promozione dell'utilizzo di strumenti affidabili dal punto di vista metrologico a tutela del consumatore finale. L'anno preso come riferimento, il 2023, tiene conto del personale di cui l'ufficio si avvale all'inizio di questo anno e della prevista cessazione dall'attività lavorativa da parte di un collaboratore dal mese di agosto, che rendono confrontabili le dotazioni organiche del 2023 e del 2026. Va tenuto, inoltre, presente che un altro addetto è assente da diverse settimane dal servizio e non è prevedibile quando potrà rientrare e a partire da quando potrà essere coinvolto nelle attività ispettive. Pertanto, l'obiettivo risulta alquanto sfidante.

Per la redazione del piano annuale delle ispezioni e per la scelta dei soggetti da ispezionare, il personale addetto dovrà tenere conto del documento approvato in data 18 settembre 2025 a seguito delle riunioni periodiche svolte nell'anno 2025 dagli addetti dell'ufficio di vigilanza con il coordinamento del responsabile dell'ufficio di Staff denominato: "Approvazione delle linee guida della attività ispettiva; parametri per la programmazione annuale delle attività ispettive";

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

documento pubblicato sul sito camerale in apposita sezione. L'azione di vigilanza si avverrà quindi delle informazioni ricavabili dalla banca dati "Eureka", dalla quale si ottengono indicazioni utili per dirigere l'attività in ambiti in cui il presidio sul territorio appare più importante. Di primaria importanza sarà la sorveglianza sugli impianti di distribuzione carburante, settore che quasi quotidianamente viene interessato da notizie di cronaca su possibili truffe ai danni del consumatore.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Consumatori, associazioni di categoria, altre autorità di controllo, enti locali, imprese

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Redazione del piano annuale delle ispezioni <sup>64</sup>	Approvazione del piano	50	Data	<= 10/02/26
Mantenimento del numero complessivo delle verifiche degli strumenti in servizio presso i titolari metrifici effettuate nel 2023	Strumenti metrifici verificati nel 2026 /Strumenti metrifici verificati nel 2023 (fonte Eureka)	50	%	>= 100%

#### REGOLAZIONE DEL MERCATO

Ufficio Legalità, attività regolamentate e tutela del consumatore

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2B	Legalità e trasparenza nell'economia
Obiettivo strategico	2B1	Partecipare ad osservatori e a progetti per la trasparenza del mercato, erogare servizi anche in modalità multicanale e promuovere lo sviluppo di un ecosistema locale a difesa della legalità nell'economia e della sicurezza
Obiettivo operativo	<b>2B1D1</b>	<b>Implementare il servizio Infopoint Protesti da remoto</b>
Anno di riferimento	2026	
Dirigente responsabile	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti	
Servizio	Regolazione del mercato	
Ufficio	Legalità, attività regolamentate e tutela del consumatore	

#### Risultato operativo atteso

Nel corso del 2025, con il supporto tecnico dell'Azienda speciale CISE, è stato costituito un nuovo punto informativo (Infopoint) via web dedicato ai protesti e sono state avviate le relative attività di sperimentazione. Gli utenti interessati, accedendo all'apposita pagina pubblicata nel sito camerale, possono prenotare un colloquio via call con un funzionario dell'Ufficio, al fine di ottenere le informazioni necessarie per la cancellazione di un protesto ovvero per evitare la pubblicazione dello stesso all'interno della piattaforma informatica.

Nel corso dell'anno sarà implementato il servizio, riducendo da due giorni a un giorno il tempo medio di ottenimento del colloquio a partire dalla data della richiesta pervenuta all'Ufficio.

Inoltre, in caso di specifiche necessità manifestate dagli utenti, saranno previste tre giornate settimanali in cui poter usufruire del servizio di Infopoint.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Soggetti protestati e privati cittadini, Esercenti attività ausiliarie del commercio

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Implementazione del nuovo Infopoint protesti	Giorni intercorrenti dalla data di richiesta a quella di ottenimento del colloquio	100	Giorni	<= 1

Ufficio Accertamento violazioni amministrative e tenuta albi e ruoli

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2B	Legalità e trasparenza nell'economia
Obiettivo strategico	2B1	Partecipare ad osservatori e a progetti per la trasparenza del mercato, erogare servizi anche in modalità multicanale e promuovere lo sviluppo di un ecosistema locale a difesa della legalità nell'economia e della sicurezza
Obiettivo operativo	<b>2B1D2</b>	<b>Sperimentare la remotizzazione degli esami abilitanti per lo svolgimento dell'attività di agente di affari in mediazione</b>
Anno di riferimento	2026	
Dirigente responsabile	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti	
Servizio	Regolazione del mercato	
Ufficio	Accertamento violazioni amministrative e tenuta albi e ruoli	

64 Baseline: 2024 → 18/01/24

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Nel corso del 2026, in coerenza con le linee guida nazionali sulla transizione digitale, l'Ufficio avvierà l'attività di sperimentazione al fine di remotizzare, almeno in parte, lo svolgimento delle prove di esame abilitanti alla professione di agente di affari in mediazione, con l'obiettivo primario di agevolare l'utenza evitando il più possibile gli spostamenti per i candidati "fuori sede".

A tal fine, nel corso dell'anno sarà organizzata una sessione di esame da remoto, che si svolgerà sulla base delle indicazioni contenute nello studio di fattibilità elaborato dalla Dirigente di settore nel corso dell'anno 2025.

Inoltre, saranno utilizzate le nuove tecnologie digitali e della Intelligenza Artificiale quale ausilio per la formulazione delle domande e la personalizzazione delle prove d'esame, al fine di ottenere un incremento di efficienza del procedimento, una maggior correttezza e sicurezza nello svolgimento della procedura e, in generale, una riduzione dell'impiego delle risorse dedicate alla gestione degli esami abilitanti all'attività di agente di mediazione immobiliare.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Candidati agli esami abilitanti alla professione di agenti di affari in mediazione, Imprese prive del domicilio digitale

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Avvio della sperimentazione dello svolgimento degli esami mediatori in modalità remota	Sessioni di esame svolte in modalità remota	100	N.	>= 1

#### SERVIZI ANAGRAFICI

##### Ufficio Registro Imprese

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
<b>Obiettivo strategico</b>	2A2	Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione
<b>Obiettivo operativo</b>	2A2D1	<b>Migliorare la qualità dei dati della banca dati del Registro imprese: cancellazione d'ufficio delle startup non in possesso dei requisiti di legge</b>
<b>Anno di riferimento</b>	2026	
<b>Dirigente responsabile</b>		Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti
<b>Servizio</b>		Servizi Anagrafici
<b>Ufficio</b>		Registro Imprese

#### Risultato operativo atteso

Tenuto conto delle novità introdotte dalla L. 193/2024 in materia di Startup innovative e delle criticità applicative nel c.d. regime transitorio (art. 29 L. 193/2024), come anche emerso nelle circolari Mimit e nei tavoli di lavoro Unioncamere, entro i primi mesi dell'anno, l'Ufficio Registro Imprese in collaborazione con l'Ufficio Conservatoria avvierà il censimento delle società iscritte nell'apposita sezione speciale e le attività di verifica per ognuna delle società:

- della presentazione della pratica di conferma dei requisiti anno 2025 con utilizzo dell'ultimo modello di dichiarazione approvato, con particolare riferimento alla esclusione dell'attività esclusiva o prevalente di agenzia e rappresentanza, avuto riguardo alle indicazioni ministeriali;
- dell'eventuale decorso del termine di 60 mesi dalla costituzione;
- dell'eventuale decorso del termine di 6 o 12 mesi (art. 29 L. 193/2024) per la richiesta di permanenza in sezione ai sensi del comma 2bis dell'art. 25 della L. 179/2012;
- in generale, della regolarità delle pratiche di conferma e della ricorrenza dei requisiti, secondo le indicazioni del Ministero.

Conseguentemente, saranno attivate le procedure d'ufficio volte alla cancellazione dalla sezione speciale per le società nei casi di perdita dei requisiti o decorrenza dei presupposti temporali di cui sopra.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, Professionisti, Associazioni di categoria, InfoCamere

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Rappresentazione nel Registro delle imprese aggiornata e coerente con le nuove disposizioni normative in tema di Startup innovative	Completamento delle attività istruttorie e avvio dei procedimenti d'ufficio di cancellazione dalla sezione speciale startup innovative	100	Data	<= 31/07/26

#### Ufficio Attività economiche e funzioni delegate

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
<b>Obiettivo strategico</b>	2A2	Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo,

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Obiettivo operativo	affidabile, completo e orientato alla semplificazione			
Obiettivo operativo	<b>2A2D2 Efficientare l'organizzazione della assistenza all'utenza tramite "Contatta il registro imprese" per velocizzare e standardizzare le risposte</b>			
Anno di riferimento	2026			
Dirigente responsabile	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti			
Servizio	Servizi Anagrafici			
Ufficio	Attività economiche e funzioni delegate			
<b>Risultato operativo atteso</b>				
Il servizio Contatta il registro imprese è la piattaforma telematica che l'Ente mette a disposizione dei propri utenti (cittadini, imprese e consulenti) per interagire con il registro delle imprese, il REA e l'albo delle imprese artigiane. Attraverso questa piattaforma è possibile ottimizzare i tempi di istruttoria ed evasione delle pratiche affinché gli istruttori possano concentrare la propria attenzione sullo svolgimento del lavoro di back office. Un data base, facilmente navigabile, contenente un elenco interno organizzato delle domande/risposte e di facile consultazione permetterà agli addetti al servizio Contatta il Registro Imprese di rispondere in modo più veloce (anche adattando le risposte indicate allo specifico contesto). Inoltre, rappresenterà ausilio utilissimo per le nuove risorse che verranno assegnate all'area anagrafico-certificativa, poiché le agevolerà nella acquisizione delle loro competenze in materia di Registro Imprese/REA/albo artigiani.				
<b>Coinvolgimento degli stakeholder</b>				
Imprese, professionisti, associazioni di categoria, InfoCamere				
Indicatore	Algoritmo			Peso
Creazione di un data base organizzato contenente le domande/risposte più frequenti della piattaforma telematica "Contatta il registro imprese"	Elaborazione e validazione del data base			100
				U.M.
				Target 2026
				<= 15/12/26

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE	Ufficio Conservatoria, trasparenza e qualità Registro Imprese							
Linea strategica	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese								
Obiettivo strategico	2A2	Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione								
Obiettivo operativo	<b>2A2D3 Proseguire l'assegnazione del domicilio digitale per promuovere la digitalizzazione d'impresa e la semplificazione amministrativa</b>									
Anno di riferimento	2026									
Dirigente responsabile	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti									
Servizio	Servizi Anagrafici									
Ufficio	Conservatoria, trasparenza e qualità Registro Imprese									
<b>Risultato operativo atteso</b>										
Nel 2026 proseguirà l'attività di assegnazione d'ufficio del domicilio digitale per il ricevimento di comunicazioni e notifiche ad imprese che ne sono sprovviste o che risultano avere una PEC irregolare in quanto cancellata, revocata, invalida, inattiva o non univocamente assegnata per garantire semplificazione e certezza delle comunicazioni tra i soggetti in linea con il dettato normativo dell'art. 37 del D.M. "Semplificazione" n. 76/2020 e agevolare lo scambio di informazioni e documenti tra imprese, professionisti e pubbliche amministrazioni. In particolare, nel corso del 2026 verrà garantita almeno una procedura massiva di assegnazione del domicilio alle imprese individuali sprovviste di PEC.										
<b>Coinvolgimento degli stakeholder</b>										
Imprese, Professionisti, Associazioni di categoria, InfoCamere										
Indicatore	Algoritmo			Peso	U.M.	Target 2026				
Proseguimento assegnazione domicilio digitale alle imprese	Procedure massive per l'assegnazione del domicilio avviate			100	N.	>= 1				

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO	SERVIZI POLIFUNZIONALI DI FRONT-OFFICE							
Linea strategica	1C	Innovazione	Ufficio Front-office sede di Forlì							
<b>Risultato operativo atteso</b>										
dott. Fabrizio Schiavoni documento firmato digitalmente										

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Obiettivo strategico	1C2 Semplificazione e maggiore accessibilità ai servizi camerale, facendo leva anche su digitale e intelligenza artificiale
Obiettivo operativo	<b>1C2D1 Sviluppare e promuovere nuovi servizi digitali per l'utenza anche al fine di fare crescere la multicanalità</b>
Anno di riferimento	2026
Dirigente responsabile	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti
Servizio	Servizi Polifunzionali di front-office
Ufficio	Front-office sede di Forlì

#### Risultato operativo atteso

Libri Digitali è un servizio innovativo che consente alle imprese di gestire e conservare digitalmente in modo semplice ed efficace e con rilevante risparmio di costi i libri d'impresa (libri sociali e contabili) e che sostituisce completamente le tradizionali modalità cartacea di tenuta, vidimazione, archiviazione e conservazione a norma dei Libri, con pieno valore legale. Il servizio, offerto dalla Camera tramite il partner tecnologico di sistema, riscontra ad oggi poche adesioni sul territorio. Nel corso del 2026 si intende promuovere verso le imprese del territorio Libri Digitali al fine di aumentare le adesioni e contestualmente la digitalizzazione dell'attività amministrativa.

Un altro fronte su cui si lavorerà riguarderà l'operatività dello strumento atto a gestire appuntamenti di sportello polifunzionale da remoto "Sportello Web" acquisito a fine 2025 quale strumento atto a favorire la multicanalità nei confronti dell'utenza.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, Infocamere, Uffici Camerale, utenza

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Realizzazione di iniziative info-formativa atte a promuovere l'adesione da parte delle Imprese	Azioni realizzate	50	N.	>= 2
Formazione interna e messa in servizio di sportello web	Termine di messa in servizio	50	Data	<= 30/06/26

### Ufficio Front-office sede di Cesena

Ambito strategico	1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1C Innovazione
Obiettivo strategico	1C2 Semplificazione e maggiore accessibilità ai servizi camerale, facendo leva anche su digitale e intelligenza artificiale
Obiettivo operativo	<b>1C2D2 Redigere schede processi di sportello per agevolare l'avvicendamento di personale nella Sede di Cesena e rilevare la soddisfazione degli utenti</b>
Anno di riferimento	2026
Dirigente responsabile	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti
Servizio	Servizi Polifunzionali di front-office
Ufficio	Front-office sede di Cesena

#### Risultato operativo atteso

Negli ultimi anni il personale della sede di Cesena si è progressivamente ridotto e nel corso del 2026 è previsto un ulteriore pensionamento. Per assicurare continuità operativa e garantire l'attuale standard di servizi, sarà necessario procedere alla sostituzione, nelle forme che sono indicate puntualmente nell'apposita sezione del PIAO, nonché provvedere all'addestramento del personale neo-inserito, attività particolarmente delicata dato che le competenze richieste sono di tipo polifunzionale. In questa fase di passaggio di consegne da parte del personale più esperto, diventa molto utile disporre di strumenti idonei ad assistere le nuove risorse umane nei compiti di sportello, quali i vademecum, che contengano, ad esempio, la descrizione del processo, la documentazione necessaria da allegare, i casi particolari che si possono verificare e come è possibile risolverli, in quali casi è necessario sospendere il rilascio. Esempi di alcuni processi complessi che si potrebbero schematizzare sono "Rilascio della Firma digitale", "Rilascio Carta tachigrafica", "Adempimenti ambientali".

La sede di Cesena, inoltre, rappresenta un presidio camerale sul territorio e serve un importante bacino di utenza. Nel corso del 2026 si intende progettare e realizzare un'indagine di customer specificatamente dedicata a chi si rivolge agli sportelli della sede operativa per richiedere i servizi offerti. Dall'indagine si intende ricavare il livello di gradimento, eventuali ulteriori bisogni e quindi spunti per un miglioramento continuo.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Personale, utenza interessata, associazioni di categoria, professionisti

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Avvio stesura schede "Vademecum per sportello"	Schede Vademecum per sportello redatte	50	N.	>= 2
Rilevazione livello di soddisfazione e bisogni utenza del Front Office di Cesena	Indagine di customer realizzate nell'anno	50	N.	>= 1

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### Ufficio Front-office sede di Rimini

<b>Ambito strategico</b>	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
<b>Linea strategica</b>	1D	Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale
<b>Obiettivo strategico</b>	1D2	Promuovere l'innovazione digitale e sostenibile delle imprese e del territorio
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>1D2D1</b>	<b>Supportare le imprese nel passaggio alla nuova suite Commercio estero</b>
<b>Anno di riferimento</b>	2026	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti	
<b>Servizio</b>	Servizi Polifunzionali di front-office	
<b>Ufficio</b>	Front-office sede di Rimini	

#### Risultato operativo atteso

A partire dall'anno 2022 Infocamere ha sperimentato, con un gruppo ristretto di aziende, l'operatività della nuova suite "Commercio estero" e la Camera della Romagna è stata camera pilota. Nel corso del 2026 la piattaforma attualmente ancora in uso dalle aziende "Cert'O" sarà dismessa e "Commercio Estero" sarà l'unica piattaforma: un sistema unico e integrato che semplifica e centralizza la gestione e rilascio di tutti i documenti (Certificati di origine, Visti, Carnet ATA, ItalianCOM).

I principali benefici di questa piattaforma sono: la possibilità di compilare e inviare istanze anche da parte di soggetti non iscritti al Registro delle Imprese, l'utilizzo di processi guidati durante la compilazione della pratica che migliorano l'usabilità complessiva, riducendo gli errori e semplificando l'interazione da parte degli utenti, in linea con le disposizioni vigenti in materia di commercio internazionale, il collegamento alla Banca Dati Nazionale, infatti sia i certificati di origine che i visti saranno dotati di QR code, codici identificativi e codici di sicurezza per l'accesso al portale <https://co.camcom.infocamere.it>.

Sono circa 500 le imprese che si rivolgono alle 3 sedi della Camera per chiedere l'emissione dei documenti per l'estero e per la maggior parte utilizzano ancora Cert'O. Nel corso del 2026 sarà quindi necessario accompagnarle nel passaggio dalla vecchia alla nuova piattaforma, con il supporto di video, tutorial, aiuto telefonico, invio di istruzioni. Un lavoro capillare, azienda per azienda.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, Associazioni di categoria, Infocamere, Unioncamere

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Aziende da supportare nella migrazione fra la piattaforma Cert'O e la suite Commercio estero	Numero aziende utilizzatrici nuova suite Commercio estero / Numero aziende utilizzatrici vecchia piattaforma Cert'O	100	%	>= 100%

#### AZIENDA SPECIALE CISE

<b>Ambito strategico</b>	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
<b>Linea strategica</b>	1C	Innovazione
<b>Obiettivo strategico</b>	1C1	CISE - Promuovere e abilitare l'innovazione aperta, responsabile, trasformativa
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>1C1F1</b>	<b>CISE – Declinare operativamente l'innovazione aperta, sostenibile, responsabile, trasformativa</b>
<b>Anno di riferimento</b>	2026	
<b>Direttore responsabile</b>	Direttore Azienda speciale CISE: Maria Giovanna Briganti f.f. dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026	

#### Risultato operativo atteso

L'innovazione aperta, sostenibile, responsabile e trasformativa si fonda sulla partecipazione e sulla collaborazione nell'identificazione delle esigenze e delle aspettative e nella progettazione e validazione delle soluzioni, oltre che del loro monitoraggio e revisione.

I processi di innovazione sono evoluti dalla tripla alla quadrupla e quintupla elica, sono ispirati ai metodi del design thinking, alla citizens science e alla democrazia partecipativa e si avvalgono di una galassia di strumenti, in continua evoluzione, ma accomunati dall'obiettivo di rendere funzionale, creativa e produttiva la collaborazione tra le diverse parti interessate.

L'obiettivo che ci si prefigge per l'anno 2026 è diffondere, unitamente agli altri soggetti facenti parte dell'ecosistema della innovazione, questa cultura dell'innovazione presso le imprese del territorio attraverso testimonianze concrete e processi partecipativi.

La progettazione di azioni efficaci a favore dell'innovazione presuppone una conoscenza adeguata del fenomeno: l'Osservatorio Innovazione ha questo scopo. Nel 2026 l'obiettivo è riattivare la collaborazione con la Regione Emilia-Romagna per una nuova edizione dell'osservatorio.

La promozione dell'innovazione nel sistema economico territoriale non può prescindere dall'azione in favore di una nuova imprenditoria innovativa: nel 2026 CISE realizzerà operativamente il percorso della Camera di commercio a sostegno di startup innovative (AccelerUP).

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese interessate, Clust-ER, tecnopolis e loro gestori, laboratori aperti della rete regionale, centri per l'innovazione e laboratori della Rete Alta Tecnologia, uffici dedicati ai progetti speciali dei Comuni del territorio.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Gestione di processi partecipativi <sup>65</sup>	Processi partecipativi gestiti	30	N.	>= 2

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Organizzazione di eventi tematici in collaborazione con altri attori dell'ecosistema regionale dell'innovazione <sup>65</sup>	Eventi tematici realizzati	30	N.	>= 4
Presentazione del progetto Osservatorio Innovazione 2026 alla RER, con bozza di accordo	Progetto, con bozza di accordo, presentato	20	N.	>= 1
Realizzazione percorso a sostegno di startup innovative	Startup assistite	20	N.	>= 5

<b>Ambito strategico</b>	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
<b>Obiettivo strategico</b>	3A6	CISE - Potenziare l'efficacia e mantenere l'efficienza dell'Azienda speciale
<b>Obiettivo operativo</b>	3A6F1	<b>CISE – Aumentare la digitalizzazione e la robustezza dei processi di lavoro e nella erogazione dei servizi all'utenza</b>
<b>Anno di riferimento</b>	2026	
<b>Direttore responsabile</b>	Direttore Azienda speciale CISE: Maria Giovanna Briganti f.f. dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026	
<b>Risultato operativo atteso</b>	<p>L'azienda speciale CISE dispone di solide competenze nell'ambito della digitalizzazione dei processi e degli strumenti di lavoro: esercita queste competenze nella progettualità per l'innovazione organizzativa e dei servizi della Camera di commercio della Romagna e nel miglioramento continuo dei propri processi. Questo secondo ambito di lavoro consente – oltre che di rendere più efficace ed efficiente l'Azienda speciale – di sviluppare nuove conoscenze e capacità da mettere al servizio della Camera e del territorio: un laboratorio nel laboratorio.</p> <p>Nello specifico l'obiettivo è di automatizzare alcune attività per le quali l'intervento umano non rappresenta un valore aggiunto. In contesti routinari ma complessi, questa automazione potrebbe beneficiare della implementazione di agenti di intelligenza artificiale.</p> <p>Laddove i processi prevedono l'interazione con persone esterne all'organizzazione, questo significa la necessità di aumentare la sicurezza informatica, rivedendo i sistemi di autenticazione e accesso.</p> <p>Inoltre, il CISE proseguirà la propria azione di coordinamento e supporto tecnico nei progetti di digitalizzazione previsti nel PIAO e nel Piano Triennale della Transizione Digitale, anche nell'ambito dei Team Trasversali previsti nell'attuale struttura organizzativa della Camera.</p>	
<b>Coinvolgimento degli stakeholder</b>	Non è previsto il coinvolgimento di stakeholder esterni, perché l'obiettivo riguarda processi interni.	

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Automazione del processo di gestione dei corsi	Step del processo automatizzati	40	%	>= 70%
Analisi per l'utilizzo di AI Agents	Studio di fattibilità completato	20	N.	= 1
Nuovo sistema di autenticazione per l'accesso ai servizi	Sistema validato	40	N.	= 1

65 Baseline: 2023 → n. 1; 2024 → n. 2; 2025 → n. 2  
 66 Baseline: 2023 → n. 3; 2024 → n. 5; 2025 → n. 4

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### 3.4. Performance individuale

##### 3.4.1. Obiettivi operativi individuali dei Funzionari con incarico di EQ

Per ragioni di semplificazione operativa gli obiettivi individuali riportati di seguito sono organizzati seguendo la struttura organizzativa dell'Ente.

###### Riepilogo

###### Funzionario di Elevata Qualificazione - Affari Generali

- 3A1C1 Valorizzare la comunicazione relazionale e l'affidabilità della Camera
- 3A1C2 Ottimizzare la procedura per il rinnovo degli Organi camerale

###### Funzionario di Elevata Qualificazione - Affari Legali

- 1B1C1 Sperimentare strumenti di Intelligenza Artificiale a supporto della predisposizione del Piano di razionalizzazione delle partecipazioni camerale
- 2A2C1 Predisporre un documento o Linee guida in tema di "Titolare effettivo"

###### Funzionario di Elevata Qualificazione - Organizzazione e gestione risorse umane

- 3A2C1 Standardizzare i processi Human Resources
- 3A2C2 Armonizzare il sistema di regolamentazione dell'orario di lavoro e le correlate procedure gestionali dell'Ente

###### Funzionario di Elevata Qualificazione - Risorse e Patrimonio

- 3A2C3 Monitorare la salvaguardia degli equilibri di bilancio in ottica pluriennale e valutare la fattibilità della semplificazione per l'utenza nei pagamenti elettronici da remoto
- 3A2C4 Proseguire il progetto di sistema per l'"efficientamento dei servizi di supporto delle Camere di Commercio" e garantire il coordinamento con tutti gli enti coinvolti nella progettazione dei lavori della sede di Forlì

###### Funzionario di Elevata Qualificazione - Data Strategy

- 1A1C1 Organizzare l'evento istituzionale di presentazione del "Rapporto sull'economia 2025 e scenari"
- 1A1C2 Reimpostare le attività di rilevazione prezzi a seguito delle novità normative della "Legge annuale per il mercato e la concorrenza 2023"

###### Funzionario di Elevata Qualificazione - Servizi di Promozione

- 2E1C1 Potenziare gli interventi in partnership con istituzioni per lo sviluppo delle imprese e il sostegno alle filiere produttive e tecnologiche del territorio
- 2E1C2 Potenziare i servizi per la finanza d'impresa e la prevenzione delle crisi

###### Funzionario di Elevata Qualificazione - Regolazione del mercato

- 2A2C2 Revisionare il Regolamento recante le modalità di funzionamento del ruolo dei conducenti di veicoli o natanti adibiti ad autoservizi pubblici non di linea
- 2B1C1 Promuovere la cultura della legalità e della sicurezza sul lavoro facendo rete con gli altri attori istituzionali del territorio

###### Funzionario di Elevata Qualificazione - Servizi Anagrafici

- 2A2C3 Semplificazione amministrativa: assistere l'utenza sul deposito dei bilanci d'esercizio con evento dedicato
- 2A2C4 Migliorare il sistema di relazioni con l'utenza tramite l'introduzione di un Servizio di assistenza telefonica di primo livello

###### Funzionario di Elevata Qualificazione - Servizi Polifunzionali di front-office

- 1C2C1 Implementare il processo di digital transformation dei Servizi Polifunzionali di Front Office facendo leva sulle nuove tecnologie
- 1C2C2 Digital transformation dei Servizi Polifunzionali di Front Office: incrementare la multicanalità nell'accesso ai servizi

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Il 4° carattere nel codice degli obiettivi operativi assume il seguente valore:  
 A Obiettivo individuale del Segretario Generale / Direttore Azienda speciale CISE  
 B Obiettivo individuale dei Dirigenti  
 C Obiettivo individuale dei Funzionari con incarico di EQ

D Obiettivo di gruppo del restante personale  
 E Obiettivo trasversale  
 F Obiettivo dell'Azienda speciale CISE

#### Schede di dettaglio

##### Funzionario di Elevata Qualificazione - Affari Generali

<b>Ambito strategico</b>	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
<b>Obiettivo strategico</b>	3A1	Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>3A1C1</b>	<b>Valorizzare la comunicazione relazionale e l'affidabilità della Camera</b>
<b>Anno di riferimento</b>	2026	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026	
<b>Servizio</b>	Affari Generali	
<b>Impegno previsto %</b>	40%	

##### Risultato operativo atteso

Proseguiranno nel 2026 le attività di comunicazione finalizzate a posizionare la Camera come sistema informativo e collaborativo integrato, capace di coniugare trasparenza, ascolto e innovazione partecipata. L'obiettivo prevede l'analisi del target e degli stakeholder esterni e interni per la messa a punto di una strategia di comunicazione utile al miglior posizionamento della Camera basato sulla relazione e l'affidabilità istituzionale. La comunicazione digitale deve evolvere verso un approccio narrativo e tematico, in cui ogni contenuto non rappresenti solo un'informazione, ma un tassello di racconto coerente con la missione e i valori dell'Ente. Saranno definiti format narrativi stabili, come video, interviste e/o infografiche, su temi specifici, da diffondere attraverso i canali social della Camera e il sito istituzionale.

##### Coinvolgimento degli stakeholder

Fornitori di servizi, media, uffici camerali

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Attivazione di format narrativi stabili	Nuovi format multimediali pubblicati	100	N.	>= 3

<b>Ambito strategico</b>	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
<b>Obiettivo strategico</b>	3A1	Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>3A1C2</b>	<b>Ottimizzare la procedura per il rinnovo degli Organi camerali</b>
<b>Anno di riferimento</b>	2026	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026	
<b>Servizio</b>	Affari Generali	
<b>Impegno previsto %</b>	60%	

##### Risultato operativo atteso

Il 21 maggio 2027 terminerà il mandato degli Organi camerali della Camera di commercio della Romagna. Nel rispetto della normativa vigente, entro il primo dicembre 2026 dovrà essere pubblicato l'avviso pubblico di avvio delle procedure. L'attività propedeutica nel 2026 prevede la predisposizione di atti specifici, quali, per esempio, procedura formalizzata per l'accesso agli atti, disciplinare per i controlli sulle dichiarazioni sostitutive, regolamento per la designazione del rappresentante dei liberi professionisti (accesso atti, disciplinare controlli, regolamento professionisti) e un'attività di assistenza alle Associazioni per la qualificazione degli elenchi iscritti. L'attività complessiva mira a garantire la massima certezza del diritto e a prevenire il contenzioso nella successiva fase di determinazione della rappresentatività.

##### Coinvolgimento degli stakeholder

Associazioni di categoria, consumatori, professionisti, imprese

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Adeguamento del quadro regolamentare e procedurale per le procedure di rinnovo degli organi camerali	Termine per la predisposizione e adozione atti disciplinari	100	Data	<= 30/11/26

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### Funzionario di Elevata Qualificazione - Affari Legali

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1B	Infrastrutture
Obiettivo strategico	1B1	Ottimizzare il supporto della Camera nell'infrastrutturazione strategica per il territorio e le imprese attraverso la razionalizzazione e la valorizzazione delle partecipazioni in società con partecipazione pubblica e azioni specifiche anche di area vasta
Obiettivo operativo	1B1C1	<b>Sperimentare strumenti di Intelligenza Artificiale a supporto della predisposizione del Piano di razionalizzazione delle partecipazioni camerali</b>
Anno di riferimento	2026	
Dirigente responsabile		Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026
Servizio		Affari Legali
Impegno previsto %	50%	

#### Risultato operativo atteso

L'attività di predisposizione del Piano di Razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche, ai sensi dell'art. 20 del D.Lgs. 175/2016 (TUSP), finalizzato all'analisi dell'assetto complessivo delle società detenute dall'Ente, sarà caratterizzata dall'implementazione sperimentale di modelli di Intelligenza Artificiale (LLM) per l'analisi documentale e la compilazione delle schede istruttorie. Tali strumenti verranno utilizzati per automatizzare l'estrazione di KPI finanziari dai bilanci d'esercizio e per verificare la sussistenza dei requisiti di legge, con particolare riferimento ai parametri di cui all'art. 4 (Finalità istituzionali) e all'art. 20, comma 2 (società prive di dipendenti, fatturato medio inferiore alla soglia legale, o perdite strutturali).

Il documento finale, oltre a contenere le schede tecniche generate con il supporto dell'IA, definirà le strategie di mantenimento, fusione o dismissione, in coerenza in primis con la normativa di settore e, in secundis, con gli orientamenti della Corte dei Conti e con le Linee Guida del Dipartimento del Tesoro (MEF). Si ritiene che l'uso dell'IA, quest'anno in via sperimentale, possa garantire una maggiore coerenza dei dati e una riduzione dei tempi di analisi dei verbali di assemblea e degli statuti, assicurando una motivazione analitica e rigorosa per ogni scelta gestionale, riducendo il rischio di rilievi in sede di revisione contabile.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Dirigenza, Funzionari, Ufficio partecipazioni camerali, Ministero dell'Economia, Mimit, Unioncamere nazionale, Corte dei conti.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Sperimentazione IA nella redazione del piano di razionalizzazione	Prompt impostati per la produzione di validi output automatici	100	N.	>= 1

#### Ambito strategico

#### 2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

#### Linea strategica

#### 2A Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese

#### Obiettivo strategico

#### 2A2 Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione

#### Obiettivo operativo

#### 2A2C1 Predisporre un documento o Linee guida in tema di "Titolare effettivo"

#### Anno di riferimento

#### 2026

#### Dirigente responsabile

#### Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

#### Servizio

#### Affari Legali

#### Impegno previsto %

#### 50%

#### Risultato operativo atteso

L'obiettivo consiste nella predisposizione di un documento in tema di "Titolare effettivo" che ripercorra la nuova e complessa attività recentemente riformata dalla norma comunitaria e nazionale e che possa servire come linee-guida e documento di riflessione (per il Registro delle imprese e altri uffici camerali) per il compimento delle correlate attività d'ufficio. Più nello specifico, si tratta della redazione di un documento tecnico-operativo volto a disciplinare le procedure del Registro Imprese e di altri uffici camerali (ad esempio in tema di partecipazioni) in materia di Titolarità effettiva, alla luce del nuovo quadro regolatorio definito dal D.Lgs. 31 dicembre 2025, n. 210 (che ha armonizzato il sistema nazionale alla VI Direttiva Antiriciclaggio UE 2024/1640). Il documento dovrà ripercorrere l'intera filiera dell'adempimento – dall'individuazione dei criteri di cui all'art. 20 del D.Lgs. 231/2007 (proprietà, controllo, criteri residuali) fino alle nuove modalità di accesso ai dati secondo le indicazioni rese, a tale specifico riguardo, dalla Corte di Giustizia UE –.

Particolare attenzione sarà dedicata al recepimento delle indicazioni fornite dal MIMIT e da Unioncamere (essenziali per garantire uniformità nella prassi amministrativa delle Camere di commercio), con specifico riferimento alla gestione delle istanze di accesso basate sul nuovo presupposto dell'interesse giuridico rilevante e differenziato (art. 21, comma 2, lett. f, D.Lgs. 231/2007, come novellato). L'elaborato servirà come strumento di riflessione e guida pratica per gli uffici camerali e cercherà di garantire l'uniformità dei controlli amministrativi, la corretta gestione delle sanzioni pecuniarie ex art. 2630 c.c. e l'allineamento ai protocolli operativi di InfoCamere per la consultazione del Registro.

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Dirigenza, Funzionari, Registro imprese, altri uffici camerale, Mimit, Unioncamere nazionale, Unioncamere regionale, Professionisti.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Predisposizione di un documento in tema di "Titolare effettivo"	Documento di valutazione e riflessione per l'azione amministrativa	100	N.	>= 1

#### Funzionario di Elevata Qualificazione - Organizzazione e gestione risorse umane

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A2	Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera
Obiettivo operativo	<b>3A2C1</b>	<b>Standardizzare i processi Human Resources</b>
Anno di riferimento	2026	
Dirigente responsabile	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026	
Servizio	Organizzazione e gestione risorse umane	
Impegno previsto %	40%	

#### Risultato operativo atteso

Considerato Il valore e l'impatto dei processi di selezione nelle Camere di commercio è stata prevista un'attività laboratoriale a livello nazionale da Unioncamere sul tema delle procedure selettive al fine di standardizzare le stesse nell'ambito del sistema del camerale. L'obiettivo è arrivare a linee guida operative chiare e omogenee, che riducano le aree di rischio, rafforzino la trasparenza e la tracciabilità delle scelte e supportino le Camere di commercio nell'applicazione corretta e consapevole delle regole in tutte le fasi del reclutamento. La finalità è costruire un modello condiviso per:

- la redazione dei bandi,
- l'impostazione del processo di selezione,
- la definizione dei criteri di valutazione,
- la verbalizzazione dei lavori della commissione,

che – partendo in modo rigoroso dall'iter previsto dalla normativa vigente e in coerenza con gli orientamenti più recenti della giurisprudenza – valorizzi e sistematizzi le diverse esperienze già maturate dalle Camere di commercio.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Unità organizzative dell'Ente e candidati esterni

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Riunioni previste da Unioncamere	Riunioni partecipate	100	%	>= 80%

#### Ambito strategico

#### 3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE

Linea strategica 3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE

Obiettivo strategico 3A2 Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera

Obiettivo operativo **3A2C2 Armonizzare il sistema di regolamentazione dell'orario di lavoro e le correlate procedure gestionali dell'Ente**

Anno di riferimento 2026

Dirigente responsabile Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

Servizio Organizzazione e gestione risorse umane

Impegno previsto % 60%

#### Risultato operativo atteso

L'obiettivo risponde alla necessità di procedere a una revisione organica e complessiva della disciplina interna che regola la prestazione lavorativa, al fine di garantirne la piena coerenza con l'evoluzione del quadro contrattuale (CCNL Funzioni Locali) e con le mutate esigenze organizzative della Camera di commercio della Romagna. Il progetto prevede una ricognizione e un'analisi puntuale delle attuali disposizioni interne, volta a mappare le criticità applicative e le stratificazioni interpretative riscontrate nel tempo, cui seguirà la redazione di un documento che regoli in modo univoco e trasparente l'orario di servizio, i regimi di flessibilità, la maturazione dei buoni pasto e la programmazione del lavoro straordinario. Il documento sarà oggetto di preventivo confronto coi soggetti sindacali.

L'obiettivo è finalizzato al consolidamento di un modello di gestione del personale improntato, in particolare, all'efficienza operativa e alla semplificazione amministrativa, necessarie per superare prassi consolidate ma non più coerenti con le esigenze di agilità dell'Ente.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Personale dipendente

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Elaborazione del testo definitivo del documento di regolamentazione dell'orario di lavoro	Documento definitivo redatto	100	N.	>= 1

#### Funzionario di Elevata Qualificazione - Risorse e Patrimonio

<b>Ambito strategico</b>	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
<b>Obiettivo strategico</b>	3A2	Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera
<b>Obiettivo operativo</b>	3A2C3	<b>Monitorare la salvaguardia degli equilibri di bilancio in ottica pluriennale e valutare la fattibilità della semplificazione per l'utenza nei pagamenti elettronici da remoto</b>
<b>Anno di riferimento</b>	2026	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026	
<b>Servizio</b>	Risorse e Patrimonio	
<b>Impegno previsto %</b>	40%	

#### **Risultato operativo atteso**

Considerato l'obiettivo strategico di contenimento dell'utilizzo di avanzo patrimonializzato presente anche nel prossimo triennio, continua ad essere indispensabile un costante monitoraggio delle spese e delle entrate volto a evidenziare tempestivamente eventuali criticità.

Al fine di rendere più efficiente la gestione delle entrate e semplificare la gestione dei pagamenti da remoto anche per gli utenti, verranno analizzate le possibili implementazioni di piattaforme già in uso (in particolare PagoPA) con il coinvolgimento di Infocamere e degli uffici interessati.

#### **Coinvolgimento degli stakeholder**

Organici camerale, lavoratori, utenti

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Relazioni sull'andamento del bilancio con segnalazioni di eventuali criticità e individuazione di eventuali azioni correttive <sup>67</sup>	Relazioni predisposte	60	N.	>= 2
Analisi di fattibilità per implementazione piattaforme di gestione dei pagamenti elettronici	Termine per la presentazione di una proposta alla dirigenza	40	Data	<= 31/10/26

#### **Ambito strategico**

3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
3A2	Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera
3A2C4	<b>Proseguire il progetto di sistema per l'“efficientamento dei servizi di supporto delle Camere di Commercio” e garantire il coordinamento con tutti gli enti coinvolti nella progettazione dei lavori della sede di Forlì</b>

#### **Anno di riferimento**

2026	
------	--

**Dirigente responsabile** Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

**Servizio** Risorse e Patrimonio

**Impegno previsto %** 60%

#### **Risultato operativo atteso**

A seguito dell'adesione al progetto di sistema per l'“efficientamento dei servizi di supporto delle Camere di commercio” promossa da Unioncamere a cui l'Ente ha aderito con delibera n. 105 del 15/10/2024 per ciò che concerne la gestione degli appalti di lavori, servizi e forniture, dopo l'avvio, nel 2025, della collaborazione con la società Tecnoservicecamere S.p.A. (società in house del sistema camerale) per la parte relativa all'affidamento di servizi, nel 2026 sarà valutata l'opportunità di estendere la fruizione dei servizi anche all'ambito degli appalti dei lavori. Parallelamente, sarà verificata la disponibilità in tal senso da parte del Ministero delle Infrastrutture (posto che nel 2026 dovrebbero concludersi le progettazioni previste nella vigente convenzione).

Queste valutazioni sono funzionali al fatto che nel corso del 2026, oltre alla progettazione curata dal Ministero avviata nel 2025 e attualmente in fase di revisione a seguito delle osservazioni della Sovrintendenza (riguardanti infissi, porticato, colonne, facciata), dovrebbe concludersi anche la progettazione gestita direttamente dall'ente avente per oggetto, sempre per la sede di Forlì, il rifacimento degli impianti di climatizzazione e la valorizzazione della sala Borsa. Su entrambe le progettazioni è necessario un coordinamento con la Sovrintendenza (solo in parte gestito dai progettisti) e, per quella gestita direttamente

<sup>67</sup> Baseline: 2020 → 2;

2021 → 2;

2022 → 2;

2022 → 2

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

dall'ente, con il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione e con il Comando Provinciale dei Vigili del Fuoco con il quale è stata avviata una collaborazione in tale senso. Il progetto, munito di tutte le approvazioni richieste dalla normativa da parte degli Enti sopra indicati, dovrà essere inviato per la gestione della procedura di affidamento e per l'esecuzione dei lavori a un soggetto qualificato (Ministero delle Infrastrutture in regime di convenzione oppure Tecnoservicecamere nelle forme previste dal progetto nazionale).

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Organi camerali, fornitori, Ministero delle Infrastrutture, Sovrintendenza, Comando Vigili del Fuoco, RSPP

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Implementazione del progetto "efficientamento dei servizi di supporto delle Camere di commercio"	Termine per la valutazione di fattibilitàopportunità (report)	60	Data	<= 31/10/26
Coordinamento di tutti i soggetti interessati alla progettazione dei lavori della sede di Forlì	Progetti relativi alla sede di Forlì	40	N.	>= 2

#### Funzionario di Elevata Qualificazione - Data Strategy

<b>Ambito strategico</b>	1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
<b>Linea strategica</b>	1A Informazione economica e sociale
<b>Obiettivo strategico</b>	1A1 Promuovere un approccio "Data-driven" e lo sviluppo di strumenti di "Data-strategy" per migliorare la competitività territoriale
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>1A1C1 Organizzare l'evento istituzionale di presentazione del "Rapporto sull'economia 2025 e scenari"</b>
<b>Anno di riferimento</b>	2026
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026
<b>Servizio</b>	Data Strategy
<b>Impegno previsto %</b>	50%

#### Risultato operativo atteso

La Camera realizza annualmente il "Rapporto sull'economia", pubblicazione che riscuote particolare interesse e che rappresenta uno strumento di analisi particolarmente apprezzato dai principali stakeholder del territorio. Tradizionalmente, l'incontro di presentazione costituisce un momento a forte valenza identitaria per l'Ente, atteso e partecipato, nel quale risultati e strategie sono oggetto di condivisione con Istituzioni, Associazioni di categoria, Sindacati, Imprese, Istituti di Credito, Mondo accademico e Media.

Nella prima parte dell'anno sarà quindi svolta un'attività intensa e articolata su varie dimensioni organizzative finalizzate alla realizzazione dell'evento di presentazione del Rapporto e soprattutto alla condivisione dei trend che caratterizzano lo scenario attuale.

L'evento che ci si propone di organizzare dovrà avere contenuti innovativi e stimolare la riflessione degli stakeholder e sarà realizzato con modalità che possano rendere l'iniziativa sempre più interessante e mirata sui temi strategici e di maggiore attualità per la competitività e lo sviluppo del nostro sistema territoriale.

Particolare impegno sarà dedicato anche alla valorizzazione post evento degli ampi contenuti dell'iniziativa con la predisposizione di una batteria di comunicati stampa tematici che consentiranno l'approfondimento delle dinamiche dei principali settori.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Istituzioni, Associazioni di categoria, Sindacati, Imprese, Istituti di Credito, Mondo accademico e Media.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Coordinamento dell'organizzazione dell'evento Rapporto economia	Eventi coordinati	80	N.	>= 1
Divulgazione dei contenuti	Azioni divulgative realizzate	20	N.	>= 3

<b>Ambito strategico</b>	1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
<b>Linea strategica</b>	1A Informazione economica e sociale
<b>Obiettivo strategico</b>	1A1 Promuovere un approccio "Data-driven" e lo sviluppo di strumenti di "Data-strategy" per migliorare la competitività territoriale
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>1A1C2 Reimpostare le attività di rilevazione prezzi a seguito delle novità normative della "Legge annuale per il mercato e la concorrenza 2023"</b>
<b>Anno di riferimento</b>	2026
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026
<b>Servizio</b>	Data Strategy
<b>Impegno previsto %</b>	50%

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### Risultato operativo atteso

L'art. 17 della "Legge annuale per il mercato e la concorrenza 2023", ha modificato in modo sostanziale l'articolo 2, comma 2, lettera c), della legge 29 dicembre 1993, n. 580 (Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura) di fatto riformulando i compiti delle Camere di commercio in merito alla rilevazione di prezzi e tariffe.

Le attività storicamente svolte, peraltro in modo molto eterogeneo, dalle Camere nell'ambito della funzione di Regolazione del mercato con riferimento alla rilevazione dei prezzi e tariffe sono state infatti limitate a determinati prodotti che saranno individuati dall'Autorità garante della concorrenza e del mercato, di cui all'articolo 2, comma 198, della legge 24 dicembre 2007, n. 244, sulla base di valutazioni di necessità e proporzionalità in relazione al perseguimento di obiettivi di interesse generale, anche alla luce delle risultanze del monitoraggio di cui al comma 199-bis del citato articolo 2 della legge n. 244 del 2007.

Anche le modalità di rilevazione dei prezzi e delle tariffe saranno definite tramite apposite Linee guida che verranno adottate dall'Autorità garante della concorrenza e del mercato nel rispetto di una metodologia di tipo storico statistico e garantendo l'imparzialità dei soggetti che procedono al rilevamento.

Nel corso del 2026 sarà quindi svolta un'attività particolarmente impegnativa e delicata di transizione tra l'assetto attuale della funzione che deriva dal passato e quello che sarà delineato per il futuro anche sulla base delle indicazioni di Unioncamere.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Unioncamere regionale e italiana, BMTI, Network nazionale e regionale delle Camere di commercio sul tema prezzi, Commissioni prezzi, Associazioni di categoria e Imprese, informatori.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Individuazione di un nuovo assetto organizzativo delle attività di rilevazione dei prezzi	Elaborazione proposta	100	Data	<= 31/07/26

#### Funzionario di Elevata Qualificazione - Servizi di Promozione

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2E	Nascita e sviluppo di Startup e PMI
Obiettivo strategico	2E1	Sostenere la nascita di nuove imprese, supportare lo sviluppo della cultura d'impresa e gli investimenti strategici nelle PMI per il rilancio competitivo
Obiettivo operativo	2E1C1	Potenziare gli interventi in partnership con istituzioni per lo sviluppo delle imprese e il sostegno alle filiere produttive e tecnologiche del territorio
Anno di riferimento	2026	
Dirigente responsabile		Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026
Servizio		Servizi di Promozione
Impegno previsto %	50%	

#### Risultato operativo atteso

L'Ente intende perseguire le proprie finalità di sviluppo delle imprese e di sostegno delle filiere produttive e tecnologiche locali prediligendo interventi in partnership con istituzioni e organismi che condividono analoghi obiettivi di crescita e sviluppo del territorio. A maggior ragione in un contesto economico e sociale caratterizzato dalla ricerca della massima efficacia delle azioni e dalla stringente necessità di ottimizzare le risorse, le sfide della crescita e dell'innovazione non possono più essere affrontate dai singoli attori in modo isolato, ma vanno perseguite con modelli di governance collaborativa che evitino duplicazioni e frammentazioni degli interventi e nei quali il ruolo della Camera possa affermarsi e consolidarsi come partner attivo nella costruzione di uno sviluppo economico e territoriale solido, resiliente e profondamente integrato.

L'anno 2026 sarà quindi caratterizzato dall'avvio e/o dal raggiungimento della piena funzionalità di diversi accordi e protocolli d'intesa con i principali stakeholder istituzionali aventi per oggetto azioni di supporto e sviluppo per diversi compatti, emergenti o già consolidati, o aree territoriali, da realizzare con regie condivise in grado di massimizzare l'impatto delle risorse impegnate e la qualità dei servizi sulle filiere/aree strategiche e valorizzare le eccellenze territoriali.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, associazioni di categoria, Istituzioni, amministratori rappresentanti dell'economia civile, cittadini, università, professionisti e ordini professionali, enti di formazione e sistema dell'istruzione e della formazione, centri di ricerca, società e organismi per lo sviluppo territoriale.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Approvazione Accordi/Convenzioni/Protocolli per lo sviluppo delle filiere produttive o tecnologiche e per lo sviluppo delle imprese	Accordi/convenzioni/protocolli approvati	100	N.	>= 2

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
-------------------	---	-----------------------------

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

<b>Linea strategica</b>	2E Nascita e sviluppo di Startup e PMI
<b>Obiettivo strategico</b>	2E1 Sostenere la nascita di nuove imprese, supportare lo sviluppo della cultura d'impresa e gli investimenti strategici nelle PMI per il rilancio competitivo
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>2E1C2 Potenziare i servizi per la finanza d'impresa e la prevenzione delle crisi</b>
<b>Anno di riferimento</b>	2026
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026
<b>Servizio</b>	Servizi di Promozione
<b>Impegno previsto %</b>	50%

#### Risultato operativo atteso

Il nuovo progetto "Competitività delle imprese: strumenti e servizi per l'accesso alla finanza" inserito nella progettazione del sistema 2026-2028 indica come strategico il ruolo della finanza aziendale nello sviluppo delle imprese e candida le Camere di commercio con la costituzione dei "Centri di servizi camerali per la finanza d'impresa e la prevenzione delle crisi" (CEFIM) come punti di riferimento territoriale per la diffusione della cultura finanziaria e per la creazione di una rete di supporto finanziario integrata per le imprese.

Compatibilmente con le tempistiche di definitiva approvazione da parte del MIMIT, per la piena operatività dei nuovi CEFIM dovranno essere realizzati i seguenti macrogruppi di attività:

- promozione e divulgazione capillare di conoscenze e competenze finanziarie presso le imprese;
- potenziamento e diffusione degli strumenti digitali di assessment economico-finanziario come fattore abilitante l'adozione di sistemi e modelli per la finanza d'impresa e la prevenzione delle crisi;
- potenziamento e diffusione di strumenti e servizi camerali sul tema della finanza agevolata; da declinare in dettaglio in singole attività da programmare e realizzare nel corso dell'anno.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, aspiranti imprenditori, associazioni di categoria, Istituzioni, amministratori rappresentanti dell'economia civile, istituti di credito, confidi, università, professionisti e ordini professionali.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Pianificazione attività di progetto	Programma attività predisposto	50	Data	<= 31/05/26
Realizzazione percorso info/formativo sulla finanza aziendale per le imprese	Seminari realizzati	50	N.	>= 3

### Funzionario di Elevata Qualificazione - Regolazione del mercato

<b>Ambito strategico</b>	2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2A Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
<b>Obiettivo strategico</b>	2A2 Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>2A2C2 Revisionare il Regolamento recante le modalità di funzionamento del ruolo dei conducenti di veicoli o natanti adibiti ad autoservizi pubblici non di linea</b>
<b>Anno di riferimento</b>	2026
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti
<b>Servizio</b>	Regolazione del mercato
<b>Impegno previsto %</b>	50%

#### Risultato operativo atteso

Nel corso del 2026 il funzionario titolare di Elevata Qualificazione curerà la revisione del regolamento recante le modalità di funzionamento del ruolo dei conducenti di veicoli o natanti adibiti ad autoservizi pubblici non di linea, per allinearla alle novità normative intervenute nel corso degli anni e per adeguarla alle attuali esigenze di razionalizzazione e di efficientamento del procedimento specificamente nella modalità di ammissione alle prove d'esame ai fini della sicurezza nello svolgimento della procedura e di economicità nella gestione delle risorse, tenuto conto delle criticità che si sono riscontrate nel corso dell'ultimo anno.

A tal fine, il nuovo regolamento conterrà altresì l'indicazione del numero massimo di candidati ammessi ad ogni sessione d'esame, in modo del tutto analogo a quanto già previsto dal regolamento camerale sugli esami degli agenti di affari in mediazione, in adesione alle indicazioni fornite dalle commissioni provinciali di Forlì-Cesena e di Rimini.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Commissioni provinciali taxi

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Revisione del Regolamento recante le modalità di funzionamento del ruolo dei conducenti di veicoli o natanti adibiti ad autoservizi pubblici non di linea	Termine per elaborazione proposta nuovo regolamento	100	Data	<= 15/07/26

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2B	Legalità e trasparenza nell'economia
<b>Obiettivo strategico</b>	2B1	Partecipare ad osservatori e a progetti per la trasparenza del mercato, erogare servizi anche in modalità multicanale e promuovere lo sviluppo di un ecosistema locale a difesa della legalità nell'economia e della sicurezza
<b>Obiettivo operativo</b>	2B1C1	Promuovere la cultura della legalità e della sicurezza sul lavoro facendo rete con gli altri attori istituzionali del territorio
<b>Anno di riferimento</b>	2026	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti	
<b>Servizio</b>	Regolazione del mercato	
<b>Impegno previsto %</b>	50%	

#### Risultato operativo atteso

La Camera della Romagna, in quanto parte attiva del network territoriale in materia di legalità, svolge azioni in collaborazione e su richiesta di altri attori istituzionali, realizzando anche autonome iniziative per la promozione della cultura della legalità.

In modo particolare, nel corso del 2025 la provincia di Rimini ha costituito un Tavolo provinciale di lavoro sulla gestione delle crisi aziendali, a seguito delle indicazioni e delle necessità emerse nei periodici incontri del Gruppo di lavoro sulla salute, sicurezza nei luoghi di lavoro e legalità costituito nell'anno 2023.

Il nuovo Tavolo di lavoro nasce come azione di sostegno del sistema territoriale pubblico e privato di fronte a situazioni di crisi aziendale ed è inteso come un luogo in cui i rappresentanti dell'impresa e di lavoratori/lavoratrici possono confrontarsi prima di ricorrere alle procedure di legge, gestendo in modo anticipato e concertato situazioni di potenziali crisi sociali, con l'obiettivo principale di creare le condizioni per mantenere e consolidare i presidi sul territorio, salvaguardando l'occupazione.

Inoltre, nel 2024 anche la provincia di Forlì-Cesena, in modo analogo a quella di Rimini, ha costituito un Tavolo di Lavoro sulla salute, sicurezza nei luoghi di lavoro e legalità.

Il funzionario titolare di Elevata Qualificazione porterà il contributo dell'ente camerale ad entrambi i gruppi di lavoro e parteciperà attivamente ad almeno l'80% dei periodici incontri dei tavoli di lavoro provinciali.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Province di Forlì-Cesena e di Rimini, enti territoriali, associazioni imprenditoriali e sindacati

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Partecipazione ai periodici incontri dei tavoli di lavoro in materia di legalità costituiti dalle province di Forlì-Cesena e di Rimini	Numero degli incontri partecipati / Numero incontri indetti	100	%	>= 80%

### Funzionario di Elevata Qualificazione - Servizi Anagrafici

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
<b>Obiettivo strategico</b>	2A2	Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione
<b>Obiettivo operativo</b>	2A2C3	Semplificazione amministrativa: assistere l'utenza sul deposito dei bilanci d'esercizio con evento dedicato
<b>Anno di riferimento</b>	2026	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti	
<b>Servizio</b>	Servizi Anagrafici	
<b>Impegno previsto %</b>	50%	

#### Risultato operativo atteso

Nel corso degli anni l'Ufficio ha potuto rendersi conto della difficoltà, per una parte dell'utenza professionale, di depositare pratiche corrette relative al bilancio d'esercizio delle società di capitali e cooperative.

Errori frequenti, in particolare per quanto attiene alla forma dei documenti e alle sottoscrizioni degli atti, determinano una serie di provvedimenti di rifiuto, da parte del Conservatore, delle pratiche non regolarizzate a seguito della sospensione dei procedimenti operata dall'Ufficio. Spesso con conseguenze anche sul

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

piano sanzionatorio.

Il sistema camerale annualmente elabora una guida operativa per agevolare l'assolvimento di detto adempimento pubblicitario alla quale è opportuno dare la più ampia pubblicità possibile. Inoltre, dalle precedenti indagini di customer, tra i bisogni espressi dall'utenza è emersa con chiarezza l'esigenza di avere un maggiore supporto nella compilazione delle pratiche telematiche. Per detti motivi si intende organizzare un webinar formativo, con la collaborazione tecnica di Infocamere, aperto a tutti gli utenti che vogliono partecipare, nel quale illustrare le novità che interesseranno la campagna bilanci 2026 nonché le corrette modalità di compilazione e spedizione delle pratiche di bilancio, con un focus specifico sugli errori commessi più di frequente e sui sistemi di controllo automatico e gli alert previsti in fase di spedizione della pratica. Nella edizione dell'anno 2026 verrà sviluppato anche un focus sul tema delle dichiarazioni di conferma dei requisiti delle start up innovative, alla luce delle recenti novità normative e della complessità della loro attuazione, in conformità alle indicazioni ministeriali e agli indirizzi assunti in ambito nazionale nell'apposito gruppo di lavoro coordinato da Unioncamere.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Professionisti, associazioni di categoria, ordini professionali, imprese del territorio

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Organizzazione webinar sul deposito dei bilanci d'esercizio - campagna 2026	Eventi realizzati	50	N.	>= 1
Preparazione documentazione da illustrare per agevolare gli adempimenti per la presentazione dei bilanci	Documenti preparati	50	N.	>= 1

**Ambito strategico** 2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

**Linea strategica** 2A Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese

**Obiettivo strategico** 2A2 Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione

**Obiettivo operativo** 2A2C4 Migliorare il sistema di relazioni con l'utenza tramite l'introduzione di un Servizio di assistenza telefonica di primo livello

**Anno di riferimento** 2026

**Dirigente responsabile** Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti

**Servizio** Servizi Anagrafici

**Impegno previsto %** 50%

#### Risultato operativo atteso

Nel corso del 2025 diversi utenti, soprattutto "professionali", hanno avanzato, anche nei sondaggi di customer satisfaction, richieste volte a ricevere maggiore assistenza telefonica da parte del Servizio del Registro delle Imprese.

Si rende, pertanto, opportuno predisporre delle nuove azioni volte a migliorare il servizio di risposta telefonica che attualmente viene assicurato dall'Ufficio in sede di sospensione delle pratiche e nel caso in cui l'utente che riceve risposta scritta ad un quesito tramite il servizio "Contatta registro imprese" chieda di essere richiamato via telefono per chiarire meglio la risposta ricevuta.

Considerato l'impegno gravoso, in particolare in termini di risorse umane, che l'implementazione del servizio richiede, verranno valutate le soluzioni più opportune, anche in accordo con Infocamere, che da diversi anni possiede una struttura organizzativa ad hoc dedicata a tale attività. Il titolare di EQ individuerà le caratteristiche quali-quantitative del servizio da avviare in via sperimentale, tenuto conto delle effettive esigenze nonché del rapporto costi-benefici, ed assicurerà che vengano messe a disposizione del personale addetto le informazioni coerenti con le prassi di sistema e con quelle in uso presso la Camera della Romagna.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Professionisti, associazioni di categoria, ordini professionali, imprese del territorio, Infocamere

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Implementazione del servizio di risposta telefonica	Definizione delle specifiche di servizio per l'avvio della sperimentazione	100	Data	<= 15/04/26

#### Funzionario di Elevata Qualificazione - Servizi Polifunzionali di front-office

**Ambito strategico** 1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

**Linea strategica** 1C Innovazione

**Obiettivo strategico** 1C2 Semplificazione e maggiore accessibilità ai servizi camerali, facendo leva anche su digitale e intelligenza artificiale

**Obiettivo operativo** 1C2C1 Implementare il processo di digital transformation dei Servizi Polifunzionali di Front Office facendo leva sulle nuove tecnologie

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

<b>Anno di riferimento</b>	2026
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti
<b>Servizio</b>	Servizi Polifunzionali di front-office
<b>Impegno previsto %</b>	50%

#### Risultato operativo atteso

Nel corso del 2025 il Team Transizione Digitale della Camera, coordinato dalla Funzionaria EQ dei Servizi di Front Office, ha analizzato approfonditamente la possibilità di dotarsi di strumenti tecnologici reperibili sul mercato per la digitalizzazione dei documenti e della modulistica presente sul sito della Camera, a partire da quelli relativi alle attività dei Front Office. Come risulta dall'apposito studio di fattibilità, una volta effettuata l'attività di scouting, è emersa l'opportunità di fare confluire, con la partecipazione della società di sistema Infocamere, questo progetto di prospettiva in un ulteriore progetto di portata nazionale, denominato "Camera del Futuro": Sportello WEB, al quale la Camera a fine 2025 ha dato la propria adesione. Nel corso del 2026, pertanto, il nostro ente intende candidarsi come Camera pilota, in costante collaborazione con tecnici di Infocamere, per la messa a punto di un nuovo prodotto digitale per la gestione della modulistica che la stessa Infocamere acquisirà (con notevole risparmio di risorse finanziarie della Camera) al fine di realizzare un'innovativa soluzione unica di gestione digitalizzata dell'utenza di sportello, integrata anche con l'anagrafica del Registro delle Imprese, a partire dai servizi di Front Office.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Utenti interessati, uffici di Front-Office, Infocamere

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Partecipazione ad un progetto pilota per la digitalizzazione degli sportelli	Progetti avviati nell'anno	100	N.	= 1

#### Ambito strategico 1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

##### Linea strategica 1C Innovazione

##### Obiettivo strategico 1C2 Semplificazione e maggiore accessibilità ai servizi camerale, facendo leva anche su digitale e intelligenza artificiale

##### Obiettivo operativo 1C2C2 Digital transformation dei Servizi Polifunzionali di Front Office: incrementare la multicanalità nell'accesso ai servizi

#### Anno di riferimento

2026

#### Dirigente responsabile

Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti

#### Servizio

Servizi Polifunzionali di front-office

#### Impegno previsto %

50%

#### Risultato operativo atteso

La Camera della Romagna, in seguito a riorganizzazione interna, ha attivato a partire dal 2024 i servizi polifunzionali di front-office – che consta di tre unità operative dislocate nelle tre sedi – che operano sia attraverso sportelli fisici sia da remoto. I servizi offerti su Forlì, Rimini e Cesena sono i medesimi, ma i contingenti numerici di personali molto diversi. In particolare, su Cesena il personale è particolarmente ridotto ed è progressivamente diminuito, nonostante l'elevato bacino di utenza. Nel corso degli ultimi due anni, si sono verificate situazioni di criticità che sono state affrontate di volta in volta attraverso l'intervento del funzionario responsabile del servizio e grazie alla collaborazione dei colleghi delle altre sedi.

Per fare fronte a tale situazione, nonché per innalzare il livello di digitalizzazione dei processi di erogazione dei servizi, a fine 2025 è stato acquisito "Sportello Web e Agenda WFM", una soluzione innovativa che permette di: 1) erogare i servizi camerale a distanza, garantendo accessibilità e continuità operativa anche in situazioni di assenza temporanea del personale impiegato in una sede; 2) ottimizzare la gestione degli incontri e ridurre i tempi di attesa per l'utenza.

Nel corso del 2026 si entrerà nella piena operatività del nuovo sistema, previa attività formativa rivolta al personale interessato e definizione delle nuove procedure organizzative.

Nel primo semestre 2026 verrà anche avviata una indagine rivolta all'utenza della sede che rappresenta le maggiori criticità di organico, per sondare la possibilità di incrementare il portafoglio di servizi erogati da remoto.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Utenti interessati, uffici di Front-Office, Infocamere

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Realizzazione di indagine rivolta all'utenza per l'individuazione di ulteriori ambiti di remotizzazione dei servizi	Termine di avvio dell'indagine	40	Data	<= 30/06/26
Definizione delle nuove procedure di lavoro	Termine di redazione di apposito atto organizzativo del servizio	60	Data	<= 30/09/26

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### 3.4.2. Obiettivi operativi individuali dei Dirigenti

Per ragioni di semplificazione operativa gli obiettivi individuali riportati di seguito sono organizzati seguendo la struttura organizzativa dell'Ente.

##### Riepilogo

###### Dirigente: Maria Giovanna Briganti f.f. dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

- 1A1B1 Creare un nuovo format divulgativo dei dati economici del territorio: "Parola data"
- 2E1B1 Coordinare interventi in partnership con istituzioni o altri soggetti qualificati del territorio a supporto di filiere produttive strategiche per lo sviluppo del territorio
- 2E1B2 Promuovere la cultura della finanza d'impresa per la prevenzione delle crisi, il consolidamento e lo sviluppo

###### Dirigente: Maria Giovanna Briganti

- 2A2B1 Vigilanza in materia di adempimenti pubblicitari: adottare linee di indirizzo in materia di accertamento delle violazioni amministrative nei confronti del Registro delle Imprese, del REA e dell'Albo delle Imprese Artigiane
- 2A2B2 Promuovere la semplificazione amministrativa nell'assolvimento degli adempimenti burocratici attraverso l'innovazione digitale, la trasparenza e la standardizzazione delle procedure
- 3A2B1 Sviluppare competenze strategiche e manageriali e promuovere la formazione continua del personale neoassunto ed esperto
- 3A2B2 Supportare la transizione direzionale di vertice e di Direzione dell'Azienda speciale CISE nella progettualità in corso e negli atti fondamentali per il funzionamento amministrativo

Il 4° carattere nel codice degli obiettivi operativi assume il seguente valore:

A Obiettivo individuale del Segretario Generale / Direttore Azienda speciale CISE  
 B Obiettivo individuale dei Dirigenti  
 C Obiettivo individuale dei Funzionari con incarico di EQ

D Obiettivo di gruppo del restante personale  
 E Obiettivo trasversale  
 F Obiettivo dell'Azienda speciale CISE

##### Schede di dettaglio

###### Dirigente: Maria Giovanna Briganti f.f. dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

Ambito strategico	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
Linea strategica	1A	Informazione economica e sociale
Obiettivo strategico	1A1	Promuovere un approccio "Data-driven" e lo sviluppo di strumenti di "Data-strategy" per migliorare la competitività territoriale
Obiettivo operativo	1A1B1	Creare un nuovo format divulgativo dei dati economici del territorio: "Parola data"
Anno di riferimento	2026	
Dirigente responsabile	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026	
Impegno previsto %	40%	

##### Risultato operativo atteso

La Camera di commercio dispone di un patrimonio informativo ampio e qualificato che valorizza attraverso le elaborazioni del proprio Ufficio Informazione economica – Valorizzazione dati e con una serie di azioni divulgative che vengono messe in atto ogni anno.

Nel corso del 2026 verrà ideata una nuova iniziativa, a periodicità stabilita e con evidenza mediatica (anche televisiva), per consolidare l'immagine dell'ente camerale come "Casa dei dati" e il suo ruolo di primo piano nell'ambito della informazione economica territoriale: dei momenti di presentazione e analisi rivolti agli stakeholder qualificati (quali enti locali, Regione, Università, Associazioni di categoria, imprenditori leader) di dati economici di stock e di tendenza con letture qualitative e di orientamento delle policy pubbliche e dei comportamenti delle imprese, con particolare riferimento alle micro e alle PMI.

##### Coinvolgimento degli stakeholder

Ufficio Comunicazione, Ufficio Studi, imprese, associazioni di categoria, enti territoriali, Università

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Avvio del nuovo format divulgativo	Iniziative divulgative realizzate	100	N.	>= 2

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2E	Nascita e sviluppo di Startup e PMI
<b>Obiettivo strategico</b>	2E1	Sostenere la nascita di nuove imprese, supportare lo sviluppo della cultura d'impresa e gli investimenti strategici nelle PMI per il rilancio competitivo
<b>Obiettivo operativo</b>	2E1B1	<b>Coordinare interventi in partnership con istituzioni o altri soggetti qualificati del territorio a supporto di filiere produttive strategiche per lo sviluppo del territorio</b>
<b>Anno di riferimento</b>	2026	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026	
<b>Impegno previsto %</b>	40%	
<b>Risultato operativo atteso</b>	<p>Nel corso del 2026 l'ente attiverà delle collaborazioni interistituzionali per sostenere la crescita di alcuni compatti ritenuti strategici per il territorio di competenza.</p> <p>In particolare, con il Comune di Rimini avvierà una partnership volta alla rigenerazione del comparto alberghiero, un progetto pilota che ha le potenzialità per diventare una best practice anche su base nazionale.</p> <p>Un altro ambito di interesse, e ad altissimo potenziale, è costituito dalla cosiddetta "space economy". L'8 marzo 2025 a Forlì è nata la Fondazione Mercury su impulso del Comune di Forlì e della Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì e con la partecipazione di Ser.In.Ar.. Mercury si configura come agenzia che promuove il coordinamento e l'indirizzo delle attività di formazione, di ricerca, di applicazione tecnologica e produttiva in campo aeronautico e spaziale in coerenza con le linee strategiche del Polo Tecnologico Aeronautico-Spaziale Forlivese. Nel corso del 2026 la Camera intende formalizzare un accordo con l'agenzia finalizzato a</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• valorizzare e mettere a sistema le competenze delle imprese del territorio con particolare riguardo al settore aeronautico e spaziale, favorendo sinergie tecnologiche e industriali;</li> <li>• contribuire all'attivazione di filiere strutturate capaci di offrire al mercato soluzioni complete per il mercato stesso, dall'ingegnerizzazione al prototipo fino alla piccola serie;</li> <li>• favorire la creazione e lo sviluppo sul territorio di nuove realtà imprenditoriali ad alto contenuto innovativo a partire dall'ambito aerospaziale (anche start-up / spin-off universitari);</li> <li>• promuovere l'innovazione tecnologica attraverso attività congiunte di R&amp;D e la messa a disposizione di infrastrutture tecnologicamente avanzate.</li> </ul> <p>Sempre in tema di space economy, nel corso del 2026, dal 23 al 25 settembre, presso la Fiera di Rimini si terrà la prima edizione della nuova expo-conference, promossa da IEG in collaborazione con la Regione Emilia-Romagna: BEX-Beyond Exploration, che mira a diventare luogo di riferimento europeo dove fare convergere industria, ricerca, istituzioni e nuovi settori. La Camera contribuirà alla definizione dei contenuti a carattere divulgativo.</p>	
<b>Coinvolgimento degli stakeholder</b>	Enti ed istituzioni locali, Università, IEG, ordini professionali	

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Realizzazione di interventi in partnership	Accordi/iniziative co-progettate	100	N.	>= 3

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2E	Nascita e sviluppo di Startup e PMI
<b>Obiettivo strategico</b>	2E1	Sostenere la nascita di nuove imprese, supportare lo sviluppo della cultura d'impresa e gli investimenti strategici nelle PMI per il rilancio competitivo
<b>Obiettivo operativo</b>	2E1B2	<b>Promuovere la cultura della finanza d'impresa per la prevenzione delle crisi, il consolidamento e lo sviluppo</b>
<b>Anno di riferimento</b>	2026	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti f.f dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026	
<b>Impegno previsto %</b>	20%	
<b>Risultato operativo atteso</b>	<p>La progettazione del sistema camerale per il triennio 2026-2028 si è rinnovata con l'inserimento del nuovo progetto "Competitività delle imprese: strumenti e servizi per l'accesso alla finanza" con l'obiettivo di dotare le Camere di commercio di competenze specialistiche per supportare le PMI nel reperimento di nuove fonti di finanziamento e nel monitoraggio del proprio equilibrio economico-finanziario.</p> <p>È quindi previsto che presso ciascun Ente sia costituito un "Centro di servizi camerale per la finanza d'impresa e la prevenzione delle crisi" (CEFIM), una struttura di contatto con le imprese per favorire l'accesso a strumenti di finanza ordinaria, innovativa e agevolata e prevenire situazioni di squilibrio e di crisi.</p> <p>La piena funzionalità dei CEFIM necessita preventivamente che siano organizzati processi di rafforzamento delle competenze e delle professionalità del team dedicato attraverso la formazione del personale e l'individuazione di figure professionali esperte di supporto, di pianificazione del set dei servizi e delle attività da mettere a disposizione delle imprese mediante l'organizzazione di webinar e la predisposizione di strumenti di e-learning e di assessment economico-finanziario oltre che di assistenza sulla finanza agevolata, etc..</p> <p>L'avanzamento delle attività sarà coordinato con le linee di indirizzo di Unioncamere e si avverrà in modo sinergico della collaborazione di Istituzioni, organismi</p>	

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

pubblici e privati e professionisti del territorio a vario titolo impegnati nello sviluppo del sistema imprenditoriale e territoriale.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Imprese, aspiranti imprenditori, associazioni di categoria, istituzioni, amministratori rappresentanti dell'economia civile, istituti di credito, confidi, università, professionisti e ordini professionali.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Costituzione del Centro di servizi camerale per la finanza d'impresa e la prevenzione delle crisi	Completamento strutturazione del Centro	100	Data	<= 31/10/26

#### Dirigente: Maria Giovanna Briganti

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
Obiettivo strategico	2A2	Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione
Obiettivo operativo	2A2B1	<b>Vigilanza in materia di adempimenti pubblicitari: adottare linee di indirizzo in materia di accertamento delle violazioni amministrative nei confronti del Registro delle Imprese, del REA e dell'Albo delle Imprese Artigiane</b>
Anno di riferimento	2026	
Dirigente responsabile		Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti
Impegno previsto %	30%	

#### Risultato operativo atteso

Tra le funzioni della Camera vi è anche quella di vigilanza sul rispetto degli adempimenti pubblicitari nei confronti del Registro delle Imprese, del REA e dell'Albo delle Imprese Artigiane. Le violazioni possono riguardare:

- la presentazione tardiva, ovvero l'omessa presentazione nei termini prescritti di domande, denunce, comunicazioni o depositi;
- l'omissione, ovvero la mancata presentazione di domande, denunce, comunicazioni o depositi, di cui l'ente camerale sia venuto a conoscenza anche da soggetti terzi.

Nel tempo sono state fornite direttive specifiche su singole tematiche per l'emissione dei verbali di accertamento, disseminate in atti denominati "verbali di riunione", predisposti dall'Ufficio e approvati dal Conservatore del Registro delle Imprese e/o dalla Dirigente dei Servizi Anagrafici. Trattasi di documenti, anche datati, che necessitano di una revisione, per renderli maggiormente fruibili e più semplici per la consultazione. L'adozione di un compendio aggiornato si rende utile anche in funzione dell'ingresso di nuovi addetti, a copertura turnover del personale assegnato.

Nel corso del 2026 la Dirigente dei Servizi Anagrafici, con il coinvolgimento anche del Servizio Regolazione del mercato, curerà la revisione organica di detti documenti, al fine della redazione di un unico atto contenente le linee guida da mettere a disposizione dell'Ufficio competente: si terrà conto della evoluzione normativa in materia intervenuta nel corso degli ultimi anni, nonché degli orientamenti giurisprudenziali prevalenti; le nuove linee guida saranno altresì integrate con la previsione dei nuovi adempimenti pubblicitari recentemente introdotti sui quali la disciplina sanzionatoria è ancora incerta su diversi punti.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Personale dei Servizi Regolazione del mercato e Servizi Anagrafici, colleghi di altre Camere di commercio, personale addetto alla emissione delle ordinanze/ingiunzione, imprese del territorio

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Revisione delle attuali linee guida adottate in materia di violazioni amministrative nei confronti del Registro Imprese, del REA e dell'Albo delle Imprese Artigiane	Elaborazione proposta nuovo compendio	100	Data	<= 31/10/26

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
Obiettivo strategico	2A2	Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione
Obiettivo operativo	2A2B2	<b>Promuovere la semplificazione amministrativa nell'assolvimento degli adempimenti burocratici attraverso l'innovazione digitale, la trasparenza e la standardizzazione delle procedure</b>
Anno di riferimento	2026	
Dirigente responsabile		Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti
Impegno previsto %	30%	

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### Risultato operativo atteso

Per favorire una maggiore semplificazione amministrativa a vantaggio delle imprese del territorio, la Dirigente della Struttura che si occupa di servizi anagrafici, nel corso del 2026, darà il proprio contributo nell'ambito di alcuni importanti gruppi di lavoro nazionali coordinati da Unioncamere nazionale che – da un lato – si pongono come obiettivo primario quello di definire procedure, il più possibile omogenee, su nuovi adempimenti pubblicitari, di manutenere e revisionare manuali e istruzioni operative a vantaggio dell'utenza e di dare concreta attuazione ad atti di indirizzo ministeriali; dall'altro, di efficientare l'attività istruttoria, quindi il back office del registro delle imprese, facendo leva sulla innovazione tecnologica e l'impiego della IA.

In particolare, la Dirigente parteciperà al gruppo denominato Task Force Registro Imprese. Da questi incontri scaturiranno istruzioni operative agli uffici e apposite informative all'utenza che la Dirigente proporrà al Segretario Generale.

Poi è prevista la partecipazione al tavolo di lavoro nazionale per l'aggiornamento del SARI, il servizio di supporto specialistico, navigabile e organizzato, disponibile on line, per gli adempimenti nei confronti del Registro delle Imprese, che si affianca ai consueti canali di comunicazione.

Sulla base dei lavori del gruppo, verranno proposti eventuali aggiornamenti delle attuali prassi camerali.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Unioncamere, Colleghi di altre Camere di commercio, Utenza Registro imprese

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Partecipazione nelle azioni di semplificazione amministrativa a favore delle imprese negli adempimenti burocratici	Tavoli di lavoro partecipati	50	N.	>= 2
Revisione prassi per semplificare/razionalizzare adempimenti amministrativi	Proposta revisione/aggiornamento prassi	50	N.	>= 2

#### Ambito strategico

#### 3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE

Linea strategica 3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE

Obiettivo strategico 3A2 Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera

Obiettivo operativo 3A2B1 **Sviluppare competenze strategiche e manageriali e promuovere la formazione continua del personale neoassunto ed esperto**

Anno di riferimento 2026

Dirigente responsabile Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti

Impegno previsto % 20%

#### Risultato operativo atteso

La cosiddetta "Direttiva Zangrillo 2025" prevede che ogni dipendente pubblico debba svolgere almeno 40 ore di formazione annuale; la partecipazione è collegata direttamente alla valutazione della performance individuale e dirigenziale, al fine di valorizzare le competenze in ambiti chiave come digitale, leadership, etica e sostenibilità, soft skills. Alla dirigenza il compito di partecipare ai programmi di formazione e di promuovere e monitorare la formazione del personale coordinato con l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi e rinnovare la PA attraverso il potenziamento del capitale umano.

A fine dicembre 2025, la Dirigente è stata iscritta al percorso formativo organizzato da Unioncamere e dedicato ai dirigenti del sistema camerale "Dati e Parole: strategie innovative per orientare il cambiamento" che rappresenta la naturale prosecuzione del corso già partecipato, dal titolo "Da un approccio per adempimenti ad un approccio imprenditoriale: un possibile, nuovo orientamento nella gestione dei servizi", che ha puntato ad introdurre un cambio di paradigma culturale e organizzativo: superare la logica dell'adempimento burocratico per orientarsi verso una gestione strategica e proattiva, capace di valorizzare ancor di più il ruolo delle Camere di commercio come attori di servizio, innovazione e supporto al tessuto produttivo.

L'edizione 2025-2026 si caratterizza per un'impostazione fortemente operativa e per un approccio orientato al "learning by doing", volto a stimolare il coinvolgimento attivo dei partecipanti e a favorire l'applicazione immediata delle conoscenze nella pratica professionale. Ogni modulo combina momenti di approfondimento teorico con attività esperienziali, quali esercitazioni pratiche, simulazioni, analisi di casi reali, lavori di gruppo e laboratori applicativi, in grado di trasformare i concetti affrontati in strumenti concreti di lavoro e di gestione organizzativa. In particolare, il percorso mira ad accrescere e consolidare due aree strategiche considerate leve centrali per lo sviluppo manageriale del sistema e coerenti con gli ambiti prioritari di intervento della Camera della Romagna: 1) l'analisi dei dati, per rafforzare la capacità di leggere, interpretare e utilizzare le informazioni per orientare le decisioni strategiche e operative. Attraverso l'introduzione di metodologie innovative di data analysis, inclusi strumenti di business intelligence, intelligenza artificiale generativa e geomarketing, i partecipanti saranno guidati nella costruzione di un approccio evidence-based alla gestione dei servizi, utile a supportare la pianificazione, la valutazione delle performance e la programmazione degli interventi. L'uso consapevole dei dati diventa così una competenza essenziale per migliorare l'efficacia delle politiche camerali e la capacità dell'ente di anticipare bisogni e tendenze del contesto economico.

2) la Comunicazione istituzionale e interpersonale: la seconda area formativa si concentra sul potenziamento delle competenze comunicative sia all'interno delle organizzazioni sia nei rapporti con l'esterno. I moduli mirano a sviluppare la capacità di comunicare in modo chiaro, coerente e strategico la missione e il valore delle Camere di commercio, promuovendo relazioni efficaci con imprese, stakeholder e collaboratori. L'intervento formativo approfondisce, nel dettaglio, le dinamiche della comunicazione organizzativa interna, le tecniche di public speaking, la gestione dei flussi informativi, la costruzione di messaggi istituzionali e la valorizzazione del linguaggio non verbale.

Il percorso formativo, della durata di 40 ore, con partecipazione obbligatoria ad almeno l'80% delle ore previste, si concluderà con l'elaborazione di un project work, finalizzato a tradurre in un output concreto gli strumenti e i metodi appresi, e sostenuto da un percorso di coaching personalizzato.

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

La Dirigente, inoltre, avvalendosi del personale titolare di Incarico di EQ della struttura di competenza e del supporto del Servizio Organizzazione e gestione risorse umane, collaborerà con il Segretario Generale nella promozione della formazione del personale assegnato, neo inserito ed esperto, su tematiche di rilievo per lo sviluppo individuale e professionale e in ottemperanza alle indicazioni ministeriali sul tema della formazione.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Personale interno, enti/organismi erogatori servizi di formazione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Completamento percorso formativo per dirigenza "Dati e parole"	Redazione project work	80	N.	= 1
Partecipazione ad attività formative finalizzate all'aggiornamento e/o miglioramento delle conoscenze e delle competenze	Ore di formazione partecipate	20	N.	>= 40

**Ambito strategico** 3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE

**Linea strategica** 3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE

**Obiettivo strategico** 3A2 Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera

**Obiettivo operativo** 3A2B2 **Supportare la transizione direzionale di vertice e di Direzione dell'Azienda speciale CISE nella progettualità in corso e negli atti fondamentali per il funzionamento amministrativo**

**Anno di riferimento** 2026

**Dirigente responsabile** Dirigente per la struttura di competenza: Maria Giovanna Briganti

**Impegno previsto %** 20%

#### Risultato operativo atteso

La dirigente con funzioni vicarie, in data 7 luglio 2025, a seguito della cessazione del precedente Segretario Generale, ha assunto le funzioni di Segretario Generale f.f. nelle more dell'insediamento della nuova figura dirigenziale apicale, una volta emanato l'apposito decreto Ministeriale di nomina. Tra le funzioni attribuite risultano anche quella di Direttore del CISE, di Responsabile della Transizione Digitale e di Responsabile della Trasparenza e della Lotta alla corruzione per le quali dovranno essere adottate misure organizzative e azioni positive a partire dal corrente anno la cui esigenza è emersa nel corso degli ultimi mesi.

Inoltre, al Segretario Generale f.f. sono state attribuite tutte le aree di risultato assegnate in precedenza al dimissionario Segretario Generale per l'anno 2025, azioni che in diversi casi non si esauriscono con l'anno appena trascorso ma per le quali si opererà in continuità anche nell'anno corrente. Numerose anche le pratiche in corso, e le progettualità che coinvolgono anche Unioncamere regionale, per le quali dovrà essere garantito un passaggio di consegne.

A ciò si aggiunga il fatto che la Dirigente, nel mese di gennaio del corrente anno, si è fatta carico della gestione della procedura di formazione del PIAO 2026, fornendo direttive e coordinandosi coi singoli funzionari dell'ente per l'elaborazione delle schede obiettivo di ciascuna unità/EQ, per assicurare la redazione del PIAO e la sua approvazione da parte della Giunta entro il 31/01/2026.

Nel corso del 2026, infine, tenuto conto del turn over di personale, delle nuove assunzioni e della esigenza di garantire una migliore distribuzione dei carichi di lavoro e delle responsabilità in funzione degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa, la Dirigente supporterà il nuovo Segretario Generale nella revisione dell'attuale Funzionigramma dell'ente e nell'aggiornamento dell'organigramma per una collocazione più equilibrata del personale, incluso quello neo inserito.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Segretario Generale, Servizio Organizzazione e gestione risorse umane, CISE, InfoCamere, Unioncamere Emilia Romagna, Organismo di valutazione

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Completamento procedure per l'elaborazione del PIAO 2026	Produzione bozza del PIAO 2026	60	Data	<= 31/01/26
Revisione funzionigramma/organigramma dell'ente	Elaborazione proposte aggiornamento micro-organizzazione	40	N.	>= 2

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### 3.4.3. Obiettivi operativi individuali del Segretario Generale

Per ragioni di semplificazione operativa gli obiettivi individuali riportati di seguito sono organizzati seguendo la struttura organizzativa dell'Ente.

##### Riepilogo

###### Segretario Generale: Maria Giovanna Briganti f.f. dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

- 2A2A1 Organizzare evento celebrativo dei trent'anni di Registro imprese
- 3A2A1 Effettuare la revisione dinamica della struttura organizzativa: interventi sulla micro-organizzazione ed eventuale proposta di revisione dell'assetto macro-organizzativo
- 3A2A2 Partecipare al programma di formazione continua per i Segretari Generali delle Camere di commercio
- 3B1A1 Innalzare i livelli di cybersicurezza delle infrastrutture informatiche dell'ente e presidiare l'accessibilità degli strumenti e dei servizi

Il 4° carattere nel codice degli obiettivi operativi assume il seguente valore:

A Obiettivo individuale del Segretario Generale / Direttore Azienda speciale CISE  
 B Obiettivo individuale dei Dirigenti  
 C Obiettivo individuale dei Funzionari con incarico di EQ

D Obiettivo di gruppo del restante personale  
 E Obiettivo trasversale  
 F Obiettivo dell'Azienda speciale CISE

##### Schede di dettaglio

###### Segretario Generale: Maria Giovanna Briganti f.f. dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

Ambito strategico	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
Linea strategica	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
Obiettivo strategico	2A2	Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione
Obiettivo operativo	2A2A1	Organizzare evento celebrativo dei trent'anni di Registro imprese
Anno di riferimento	2026	
Dirigente responsabile	Segretario Generale: Maria Giovanna Briganti f.f. dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026 (Conservatore del Registro delle Imprese)	
Impegno previsto %	30%	

##### Risultato operativo atteso

Nel 2026 il Registro delle imprese compirà trenta anni: nel 1996, infatti, è diventato pienamente operativo il registro introdotto dalla Legge n. 580/1993. La Camera della Romagna intende celebrare questo importante traguardo organizzando un evento dedicato ai propri stakeholder qualificati del territorio: un momento di incontro in cui fare un bilancio dei risultanti raggiunti, delle nuove sfide e soprattutto delle prospettive evolutive del registro nell'era digitale, anche grazie alle tecnologie della intelligenza artificiale che aprono nuove prospettive per la semplificazione amministrativa e la trasparenza economica.

##### Coinvolgimento degli stakeholder

Unioncamere, colleghi di altre Camere di commercio, utenza Registro imprese, Tribunale, Ordini professionali, associazioni di categoria, MIMIT, InfoCamere

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Interventi di valorizzazione del Registro delle imprese	Realizzazione evento	100	N.	= 1

Ambito strategico	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
Linea strategica	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
Obiettivo strategico	3A2	Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera
Obiettivo operativo	3A2A1	Effettuare la revisione dinamica della struttura organizzativa: interventi sulla micro-organizzazione ed eventuale

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

proposta di revisione dell'assetto macro-organizzativo	
<b>Anno di riferimento</b>	2026
<b>Dirigente responsabile</b>	Segretario Generale: Maria Giovanna Briganti f.f. dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026 (Coordinamento trasversale dell'Ente)
<b>Impegno previsto %</b>	40%

#### Risultato operativo atteso

Il Segretario Generale, coadiuvato dalla Dirigente di struttura, effettuerà una revisione dell'attuale assetto micro-organizzativo finalizzata a:

- gestire il turnover del personale, per sostituire pensionamenti, altre forme di assenza prolungata del personale, sulla base degli attuali fabbisogni ed in funzione degli obiettivi da raggiungere. In tale ambito, si dovranno altresì valutare le soluzioni organizzative migliori per fare fronte alla cessazione del funzionario titolare di incarico di EQ del Servizio Organizzazione e gestione risorse umane,
- valorizzare le professionalità e le competenze presenti nell'ente,
- ottimizzare il potenziale del personale in servizio,
- assicurare una più equa distribuzione di carichi di lavoro e responsabilità nell'ambito dei Servizi e delle Unità operative.

Il Segretario Generale formularà altresì una proposta di aggiornamento dell'incarico dirigenziale in scadenza della Dirigente di struttura (prorogato al 28/02/26), con eventuale revisione dell'attuale assetto macro-organizzativo.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Presidente, Giunta, dirigente di struttura, Servizio Organizzazione e gestione risorse umane, organizzazioni sindacali, rappresentanti sindacali dei lavoratori

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Aggiornamento funzionigramma/organigramma dell'ente	Interventi di revisione della micro-organizzazione realizzati	80	N.	>= 1
Affidamento nuovo incarico dirigenziale	Completamento procedura	20	Data	<= 28/02/26

#### Ambito strategico 3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE

##### Linea strategica 3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE

##### Obiettivo strategico 3A2 Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera

##### Obiettivo operativo 3A2A2 Partecipare al programma di formazione continua per i Segretari Generali delle Camere di commercio

#### Anno di riferimento 2026

#### Dirigente responsabile Segretario Generale: Maria Giovanna Briganti f.f. dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026

#### Impegno previsto % 10%

#### Risultato operativo atteso

Ogni anno viene previsto specificamente per i Segretari Generali un programma di formazione obbligatoria che si articola in percorsi specifici gestiti da SiCamera e Unioncamere, con moduli formativi su tematiche rilevanti per il ruolo ricoperto e con impatto sulle attività camerali. Detto percorso solitamente è della durata di 40 ore, che rappresenta l'impegno minimo richiesto dalla cosiddetta Direttiva Zangrillo 2025 per la formazione del personale, anche di qualifica dirigenziale, della pubblica amministrazione.

È prevista una prova di valutazione finale.

Trattasi di vero e proprio investimento per assicurare il continuo adeguamento delle competenze, il consolidamento di logiche e metodi di gestione improntati al risultato, lo sviluppo dell'autonomia e della capacità innovativa che rappresenta per l'ente camerale una priorità strategica.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

Unioncamere, SiCamera

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Completamento percorso formativo di Unioncamere per SG	Partecipazione al percorso annuale	80	N.	>= 40
Superamento prova finale di apprendimento	Prove superate	20	N.	= 1

#### Ambito strategico 3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE

##### Linea strategica 3B E-government, dematerializzazione e digitalizzazione

##### Obiettivo strategico 3B1 Attuare iniziative finalizzate alla trasformazione digitale della Camera, garantendo adeguati standard di sicurezza e accessibilità

##### Obiettivo operativo 3B1A1 Innalzare i livelli di cybersicurezza delle infrastrutture informatiche dell'ente e presidiare l'accessibilità degli strumenti e dei servizi

#### Anno di riferimento 2026

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

<b>Dirigente responsabile</b>	Segretario Generale: Maria Giovanna Briganti f.f. dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026 Direttore Azienda speciale CISE: Maria Giovanna Briganti f.f. dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026
-------------------------------	--

<b>Impegno previsto %</b>	20%
---------------------------	-----

#### Risultato operativo atteso

La sicurezza informatica rappresenta oggi uno degli ambiti di maggiore rischio operativo per le Amministrazioni pubbliche, come dimostrano i recenti attacchi informatici perpetrati ai danni di alcuni enti locali, anche del territorio di competenza della Camera di commercio. La digitalizzazione sempre più spinta rende infatti le PPAA obiettivi particolarmente sensibili ad attacchi che possono compromettere dati, servizi e fiducia dell'utenza.

Diventa fondamentale, pertanto, dotarsi di strumenti organizzativi e di efficaci procedure atte a prevenire, gestire e rispondere agli incidenti informatici, per innalzare sempre di più il proprio livello di cybersicurezza.

Nel mese di ottobre 2025 è stata svolta una attività di Adversary Emulation condotta sull'infrastruttura di InfoCamere S.C.p.A., con particolare attenzione alla superficie esposta su Internet, che ha coinvolto anche alcune delle risorse server in completa gestione della Camera e i cui esiti sono compendiati in apposito report datato 10/11/2025 agli atti dell'ente e della Azienda speciale CISE. I risultati dei test condotti hanno costituito la base oggettiva su cui innestare un processo di rimedio e rafforzamento costante, e fungono da punto di partenza per individuare le strategie per correggere debolezze strutturali e innalzare proattivamente il livello di sicurezza. In tale modo è possibile garantire che le difese dell'ente evolvano in risposta alle reali criticità rilevate. Le prime misure per l'innalzamento degli standard di sicurezza sono già state adottate e altre sono in corso o verranno avviate nel 2026, anche sulla base delle indicazioni che verranno fornite da InfoCamere.

Il Segretario Generale, nel suo ruolo di Dirigente della Transizione Digitale, adotterà le misure organizzative più opportune, anche in ottica pluriennale, per il monitoraggio del livello di sicurezza e adotterà i conseguenti piani di azioni che si renderanno necessari per ridurre il rischio di data breach.

Inoltre coordinerà le azioni di miglioramento continuo dell'inclusività e nell'accesso ai servizi, dimensioni fondamentali nel rapporto tra la Camera e la sua utenza, con un'attenzione anche alle persone con fragilità e/o disabilità. In particolare, come già delineato nel Piano triennale per la transizione digitale della Camera 2026-2028, al quale si fa rimando, si lavorerà per :

- l'ottimizzazione continua dell'accessibilità e della UX con supporto AI per il monitoraggio e la validazione sui domini istituzionali;
- il presidio della conformità degli sportelli e delle postazioni di lavoro in tema di accessibilità.

Saranno poi coordinate le attività del piano di razionalizzazione degli spazi comuni predisposto nel corso del 2025 (in particolare archivi di tutte le sedi) con valutazione di eventuali ulteriori interventi da attuare in termini di miglioramento di accessibilità e sicurezza.

#### Coinvolgimento degli stakeholder

InfoCamere

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026
Monitoraggio della sicurezza perimetrale degli asset digitali esposti su internet	Realizzazione del vulnerability assessment	70	N.	= 1
Coordinamento azioni per il miglioramento accessibilità	Azioni coordinate	30	N.	>= 1

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### 3.4.4. Impegno previsto delle risorse umane dedicate agli obiettivi individuali

Nominativo	Impegno % previsto
Obiettivo	
Segretario Generale: Maria Giovanna Briganti f.f. dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026	
2A2A1 Organizzare evento celebrativo dei trent'anni di Registro imprese	30
3A2A1 Effettuare la revisione dinamica della struttura organizzativa: interventi sulla micro-organizzazione ed eventuale proposta di revisione dell'assetto macro-organizzativo	40
3A2A2 Partecipare al programma di formazione continua per i Segretari Generali delle Camere di commercio	10
3B1A1 Innalzare i livelli di cybersicurezza delle infrastrutture informatiche dell'ente e presidiare l'accessibilità degli strumenti e dei servizi	20
Dirigente: Maria Giovanna Briganti f.f. dal 01/01 al 19/01/2026; Fabrizio Schiavoni dal 20/01/2026	
1A1B1 Creare un nuovo format divulgativo dei dati economici del territorio: "Parola data"	40
2E1B1 Coordinare interventi in partnership con istituzioni o altri soggetti qualificati del territorio a supporto di filiere produttive strategiche per lo sviluppo del territorio	40
2E1B2 Promuovere la cultura della finanza d'impresa per la prevenzione delle crisi, il consolidamento e lo sviluppo	20
Dirigente: Maria Giovanna Briganti	
2A2B1 Vigilanza in materia di adempimenti pubblicitari: adottare linee di indirizzo in materia di accertamento delle violazioni amministrative nei confronti del Registro delle Imprese, del REA e dell'Albo delle Imprese Artigiane	30
2A2B2 Promuovere la semplificazione amministrativa nell'assolvimento degli adempimenti burocratici attraverso l'innovazione digitale, la trasparenza e la standardizzazione delle procedure	30
3A2B1 Sviluppare competenze strategiche e manageriali e promuovere la formazione continua del personale neoassunto ed esperto	20
3A2B2 Supportare la transizione direzionale di vertice e di Direzione dell'Azienda speciale CISE nella progettualità in corso e negli atti fondamentali per il funzionamento amministrativo	20
Funzionario di Elevata Qualificazione - Affari Generali	
3A1C1 Valorizzare la comunicazione relazionale e l'affidabilità della Camera	40
3A1C2 Ottimizzare la procedura per il rinnovo degli Organi camerali	60
Funzionario di Elevata Qualificazione - Affari Legali	
1B1C1 Sperimentare strumenti di Intelligenza Artificiale a supporto della predisposizione del Piano di razionalizzazione delle partecipazioni camerali	50
2A2C1 Predisporre un documento o Linee guida in tema di "Titolare effettivo"	50
Funzionario di Elevata Qualificazione - Organizzazione e gestione risorse umane	
3A2C1 Standardizzare i processi Human Resources	40
3A2C2 Armonizzare il sistema di regolamentazione dell'orario di lavoro e le correlate procedure gestionali dell'Ente	60

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Nominativo	Impegno % previsto
Obiettivo	
Funzionario di Elevata Qualificazione - Risorse e Patrimonio	
3A2C3 Monitorare la salvaguardia degli equilibri di bilancio in ottica pluriennale e valutare la fattibilità della semplificazione per l'utenza nei pagamenti elettronici da remoto	40
3A2C4 Proseguire il progetto di sistema per l'“efficientamento dei servizi di supporto delle Camere di Commercio” e garantire il coordinamento con tutti gli enti coinvolti nella progettazione dei lavori della sede di Forlì	60
Funzionario di Elevata Qualificazione - Data Strategy	
1A1C1 Organizzare l'evento istituzionale di presentazione del “Rapporto sull'economia 2025 e scenari”	50
1A1C2 Reimpostare le attività di rilevazione prezzi a seguito delle novità normative della “Legge annuale per il mercato e la concorrenza 2023”	50
Funzionario di Elevata Qualificazione - Servizi di Promozione	
2E1C1 Potenziare gli interventi in partnership con istituzioni per lo sviluppo delle imprese e il sostegno alle filiere produttive e tecnologiche del territorio	50
2E1C2 Potenziare i servizi per la finanza d'impresa e la prevenzione delle crisi	50
Funzionario di Elevata Qualificazione - Regolazione del mercato	
2A2C2 Revisionare il Regolamento recante le modalità di funzionamento del ruolo dei conducenti di veicoli o natanti adibiti ad autoservizi pubblici non di linea	50
2B1C1 Promuovere la cultura della legalità e della sicurezza sul lavoro facendo rete con gli altri attori istituzionali del territorio	50
Funzionario di Elevata Qualificazione - Servizi Anagrafici	
2A2C3 Semplificazione amministrativa: assistere l'utenza sul deposito dei bilanci d'esercizio con evento dedicato	50
2A2C4 Migliorare il sistema di relazioni con l'utenza tramite l'introduzione di un Servizio di assistenza telefonica di primo livello	50
Funzionario di Elevata Qualificazione - Servizi Polifunzionali di front-office	
1C2C1 Implementare il processo di digital transformation dei Servizi Polifunzionali di Front Office facendo leva sulle nuove tecnologie	50
1C2C2 Digital transformation dei Servizi Polifunzionali di Front Office: incrementare la multicanalità nell'accesso ai servizi	50

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### 3.5. Albero della performance: sintesi performance strategica e operativa

Arbitri strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028																																																							
<b>1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO (peso 35%)</b>																																																																	
<b>1A Informazione economica e sociale</b>																																																																	
1A1 Promuovere un approccio “Data-driven” e lo sviluppo di strumenti di “Data-strategy” per migliorare la competitività territoriale																																																																	
<table border="1"> <tr> <td>Predisposizione Report Osservatorio Economico e Sociale della Romagna - Forlì-Cesena e Rimini con sezioni dedicate alla “Ricchezza prodotta” e allo “Sviluppo sostenibile”</td><td>Report dell’Osservatorio Economico e Sociale</td><td>70</td><td>N.</td><td>&gt;= 3</td><td></td><td>&gt;= 3</td><td></td><td>&gt;= 3</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Avvio e sviluppo di Osservatori su temi specifici</td><td>Nuovi Osservatori avviati e sviluppati</td><td>30</td><td>N.</td><td>&gt;= 1</td><td></td><td>&gt;= 1</td><td></td><td>&gt;= 1</td><td></td><td></td></tr> </table>											Predisposizione Report Osservatorio Economico e Sociale della Romagna - Forlì-Cesena e Rimini con sezioni dedicate alla “Ricchezza prodotta” e allo “Sviluppo sostenibile”	Report dell’Osservatorio Economico e Sociale	70	N.	>= 3		>= 3		>= 3			Avvio e sviluppo di Osservatori su temi specifici	Nuovi Osservatori avviati e sviluppati	30	N.	>= 1		>= 1		>= 1																																			
Predisposizione Report Osservatorio Economico e Sociale della Romagna - Forlì-Cesena e Rimini con sezioni dedicate alla “Ricchezza prodotta” e allo “Sviluppo sostenibile”	Report dell’Osservatorio Economico e Sociale	70	N.	>= 3		>= 3		>= 3																																																									
Avvio e sviluppo di Osservatori su temi specifici	Nuovi Osservatori avviati e sviluppati	30	N.	>= 1		>= 1		>= 1																																																									
<b>1A1B1 Creare un nuovo format divulgativo dei dati economici del territorio: “Parola data”</b>																																																																	
<table border="1"> <tr> <td>Avvio del nuovo format divulgativo</td><td>Iniziative divulgative realizzate</td><td>100</td><td>N.</td><td>&gt;= 2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>											Avvio del nuovo format divulgativo	Iniziative divulgative realizzate	100	N.	>= 2																																																		
Avvio del nuovo format divulgativo	Iniziative divulgative realizzate	100	N.	>= 2																																																													
<b>1A1C1 Organizzare l’evento istituzionale di presentazione del “Rapporto sull’economia 2025 e scenari”</b>																																																																	
<table border="1"> <tr> <td>Coordinamento dell’organizzazione dell’evento Rapporto economia</td><td>Eventi coordinati</td><td>80</td><td>N.</td><td>&gt;= 1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Divulgazione dei contenuti</td><td>Azioni divulgative realizzate</td><td>20</td><td>N.</td><td>&gt;= 3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>											Coordinamento dell’organizzazione dell’evento Rapporto economia	Eventi coordinati	80	N.	>= 1							Divulgazione dei contenuti	Azioni divulgative realizzate	20	N.	>= 3																																							
Coordinamento dell’organizzazione dell’evento Rapporto economia	Eventi coordinati	80	N.	>= 1																																																													
Divulgazione dei contenuti	Azioni divulgative realizzate	20	N.	>= 3																																																													
<b>1A1C2 Reimpostare le attività di rilevazione prezzi a seguito delle novità normative della “Legge annuale per il mercato e la concorrenza 2023”</b>																																																																	
<table border="1"> <tr> <td>Individuazione di un nuovo assetto organizzativo delle attività di rilevazione dei prezzi</td><td>Elaborazione proposta</td><td>100</td><td>Data</td><td>&lt;= 31/07/26</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>											Individuazione di un nuovo assetto organizzativo delle attività di rilevazione dei prezzi	Elaborazione proposta	100	Data	<= 31/07/26																																																		
Individuazione di un nuovo assetto organizzativo delle attività di rilevazione dei prezzi	Elaborazione proposta	100	Data	<= 31/07/26																																																													
<b>1A1D1 Presidiare, innovare e valorizzare il supporto informativo alla competitività delle imprese, dei territori e dell’Ente in un’ottica Data driven</b>																																																																	
<table border="1"> <tr> <td>Predisposizione di nuovi Report settoriali, territoriali o tematici</td><td>Report predisposti</td><td>30</td><td>N.</td><td>&gt;= 3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Evasione tempestiva delle richieste pervenute al servizio di “Sportello di informazione statistica”</td><td>Media ponderata giorni lavorativi di risposta</td><td>10</td><td>Giorni</td><td>&lt;= 7</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Realizzazione attività relative all’Accordo con Infocamere</td><td>Attività realizzate</td><td>20</td><td>N.</td><td>&gt;= 1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Realizzazione attività relative all’Accordo con Unibo/DisA</td><td>Attività realizzate</td><td>20</td><td>N.</td><td>&gt;= 2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Supporto nell’implementazione dell’Osservatorio innovazione 2026</td><td>Attività realizzate</td><td>20</td><td>N.</td><td>&gt;= 1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>											Predisposizione di nuovi Report settoriali, territoriali o tematici	Report predisposti	30	N.	>= 3							Evasione tempestiva delle richieste pervenute al servizio di “Sportello di informazione statistica”	Media ponderata giorni lavorativi di risposta	10	Giorni	<= 7							Realizzazione attività relative all’Accordo con Infocamere	Attività realizzate	20	N.	>= 1							Realizzazione attività relative all’Accordo con Unibo/DisA	Attività realizzate	20	N.	>= 2							Supporto nell’implementazione dell’Osservatorio innovazione 2026	Attività realizzate	20	N.	>= 1						
Predisposizione di nuovi Report settoriali, territoriali o tematici	Report predisposti	30	N.	>= 3																																																													
Evasione tempestiva delle richieste pervenute al servizio di “Sportello di informazione statistica”	Media ponderata giorni lavorativi di risposta	10	Giorni	<= 7																																																													
Realizzazione attività relative all’Accordo con Infocamere	Attività realizzate	20	N.	>= 1																																																													
Realizzazione attività relative all’Accordo con Unibo/DisA	Attività realizzate	20	N.	>= 2																																																													
Supporto nell’implementazione dell’Osservatorio innovazione 2026	Attività realizzate	20	N.	>= 1																																																													
<b>1B Infrastrutture</b>																																																																	
1B1 Ottimizzare il supporto della Camera nell’infrastrutturazione strategica per il territorio e le imprese attraverso la razionalizzazione e la valorizzazione delle partecipazioni in società con partecipazione pubblica e azioni specifiche anche di area vasta																																																																	
<table border="1"> <tr> <td>Predisposizione del Piano di razionalizzazione delle partecipate</td><td>Documenti di valutazioni strategiche predisposti</td><td>100</td><td>N.</td><td>&gt;= 1</td><td></td><td>&gt;= 1</td><td></td><td>&gt;= 1</td><td></td><td></td></tr> </table>											Predisposizione del Piano di razionalizzazione delle partecipate	Documenti di valutazioni strategiche predisposti	100	N.	>= 1		>= 1		>= 1																																														
Predisposizione del Piano di razionalizzazione delle partecipate	Documenti di valutazioni strategiche predisposti	100	N.	>= 1		>= 1		>= 1																																																									
<b>1B1C1 Sperimentare strumenti di Intelligenza Artificiale a supporto della predisposizione del Piano di razionalizzazione delle partecipazioni camerali</b>																																																																	
<table border="1"> <tr> <td>Sperimentazione IA nella redazione del piano di razionalizzazione</td><td>Prompt impostati per la produzione di validi output automatici</td><td>100</td><td>N.</td><td>&gt;= 1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>											Sperimentazione IA nella redazione del piano di razionalizzazione	Prompt impostati per la produzione di validi output automatici	100	N.	>= 1																																																		
Sperimentazione IA nella redazione del piano di razionalizzazione	Prompt impostati per la produzione di validi output automatici	100	N.	>= 1																																																													
<b>1C Innovazione</b>																																																																	
<b>1C1 CISE - Promuovere e abilitare l’innovazione aperta, responsabile, trasformativa</b>																																																																	
<table border="1"> <tr> <td>Supporto alla progettualità innovativa</td><td>Progetti coordinati e/o supportati</td><td>100</td><td>N.</td><td>&gt;= 4</td><td></td><td>&gt;= 4</td><td></td><td>&gt;= 4</td><td></td><td></td></tr> </table>											Supporto alla progettualità innovativa	Progetti coordinati e/o supportati	100	N.	>= 4		>= 4		>= 4																																														
Supporto alla progettualità innovativa	Progetti coordinati e/o supportati	100	N.	>= 4		>= 4		>= 4																																																									

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
<b>1C1F1 CISE – Declinare operativamente l'innovazione aperta, sostenibile, responsabile, trasformativa</b>										
				Gestione di processi partecipativi	Processi partecipativi gestiti	30	N.	>= 2		
				Organizzazione di eventi tematici in collaborazione con altri attori dell'ecosistema regionale dell'innovazione	Eventi tematici realizzati	30	N.	>= 4		
				Presentazione del progetto Osservatorio Innovazione 2026 alla RER, con bozza di accordo	Progetto, con bozza di accordo, presentato	20	N.	>= 1		
				Realizzazione percorso a sostegno di startup innovative	Startup assistite	20	N.	>= 5		
<b>1C2 Semplificazione e maggiore accessibilità ai servizi camerali, facendo leva anche su digitale e intelligenza artificiale</b>										
				Realizzazione di azioni di miglioramento dell'assistente virtuale (chatbot)	Azioni realizzate	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1
				Ambiti di intervento per semplificare la fruizione dei servizi camerali	Ambiti di intervento realizzati	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1
<b>1C2C1 Implementare il processo di digital transformation dei Servizi Polifunzionali di Front Office facendo leva sulle nuove tecnologie</b>										
				Partecipazione ad un progetto pilota per la digitalizzazione degli sportelli	Progetti avviati nell'anno	100	N.	= 1		
<b>1C2C2 Digital transformation dei Servizi Polifunzionali di Front Office: incrementare la multicanalità nell'accesso ai servizi</b>										
				Realizzazione di indagine rivolta all'utenza per l'individuazione di ulteriori ambiti di remotizzazione dei servizi	Termine di avvio dell'indagine	40	Data	<= 30/06/26		
				Definizione delle nuove procedure di lavoro	Termine di redazione di apposito atto organizzativo del servizio	60	Data	<= 30/09/26		
<b>1C2D1 Sviluppare e promuovere nuovi servizi digitali per l'utenza anche al fine di fare crescere la multicanalità</b>										
				Realizzazione di iniziative info-formative atte a promuovere l'adesione da parte delle Imprese	Azioni realizzate	50	N.	>= 2		
				Formazione interna e messa in servizio di sportello web	Termine di messa in servizio	50	Data	<= 30/06/26		
<b>1C2D2 Redigere schede processi di sportello per agevolare l'avvicendamento di personale nella Sede di Cesena e rilevare la soddisfazione degli utenti</b>										
				Avvio stesura schede "Vademecum per sportello"	Schede Vademecum per sportello redatte	50	N.	>= 2		
				Rilevazione livello di soddisfazione e bisogni utenza del Front Office di Cesena	Indagine di customer realizzate nell'anno	50	N.	>= 1		
<b>1D Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale</b>										
<b>1D1 OS di Sistema – Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica)</b>										
				Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità ed energia) condotti sulla Doppia Transizione / 10.000 imprese attive al 31/12 dell'anno N	33	N.	>= 5	>= 5	>= 5
				Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione	33	N.	>= 5	>= 5	>= 5
				Capacità di affiancamento alle imprese nell'innovazione digitale e green	N. di incontri one to one realizzati per guidare le imprese nella Doppia Transizione (finanziamenti per il digitale e il green, follow up degli assessment, ecc.) / 10.000 imprese attive al 31/12 dell'anno N	34	N.	>= 2,15	>= 2,15	>= 2,15

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi
-------------------	-------------------	----------------------	---------------------

Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite	<i>Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31/12 anno N / Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31/12 anno N -1</i>	0				

#### 1D2 Promuovere l'innovazione digitale e sostenibile delle imprese e del territorio

Erogazione dei servizi digitali in modalità multicanale	Canali di rilascio	20	N.	= 4	= 4	= 4
Realizzazione di azioni/iniziative di supporto alle imprese per adempimenti ambientali	Azioni/iniziative intraprese	30	N.	=> 2	=> 1	=> 1
Realizzazione di azioni dirette per favorire la doppia transizione	Azioni realizzate	50	N.	=> 3	=> 3	=> 3

#### 1D2D1 Supportare le imprese nel passaggio alla nuova suite Commercio estero

Aziende da supportare nella migrazione fra la piattaforma Cert'O e la suite Commercio estero	Numero aziende utilizzatrici nuova suite Commercio estero / Numero aziende utilizzatrici vecchia piattaforma Cert'O	100	%	=> 100%		
--	---	-----	---	---------	--	--

#### 1E Attrattività del territorio, turismo e cultura

##### 1E1 Partecipare a percorsi di innovazione e rigenerazione del territorio anche come destinazione turistica, valorizzazione del patrimonio culturale e rilancio del comparto turistico e della sua filiera

Interventi finanziari a sostegno dell'attrattività e dello sviluppo economico del territorio	Interventi attivati	50	N.	=> 1	=> 1	=> 1
Partecipazione / sostegno a iniziative per l'innovazione delle imprese turistiche e culturali e per la qualificazione delle filiere	Iniziative avviate	50	N.	=> 3	=> 3	=> 3

#### 1F Competenze, orientamento, formazione e supporto al placement

##### 1F1 Ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro

Organizzazione eventi pubblici "Romagna: Generazioni al lavoro"	Eventi pubblici organizzati	30	N.	=> 1	=> 1	=> 1
Realizzazione del Piano annuale di azioni in materia di orientamento, alternanza e placement	Percentuale di realizzazione del Piano	40	%	=> 90%	=> 90%	=> 90%
Realizzazione di / partecipazione ad azioni a supporto del placement, della certificazione delle competenze e dell'orientamento	Azioni dirette e/o in partnership realizzate	30	N.	=> 3	=> 3	=> 3

#### 1F1D1 Sviluppare competenze e abilità per il mondo delle imprese

Revisione Newsletter mensile Scuola e Lavoro	Avvio newsletter revisionata	30	Data	<= 30/11/26		
Potenziamento attività di orientamento con le imprese attraverso laboratori/incontri	Realizzazione incontri/laboratori	30	N.	=> 5		
Progetti a supporto dello sviluppo delle competenze	Progetti avviati	40	N.	=> 1		

## 2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE (peso 35%)

#### 2A Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese

##### 2A1 OS di Sistema – Favorire la transizione burocratica e la semplificazione

Tasso di alimentazione del Fascicolo elettronico d'impresa	<i>N. imprese che alimentano il Fascicolo d'impresa / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N</i>	0				
Grado di efficacia degli Strumenti di automazione dei servizi	<i>N. pratiche processate dagli strumenti automatici o semiautomatici / N. totale pratiche evase dalla Camera</i>	0				
Grado di adesione al cassetto digitale	<i>N. imprese aderenti Cassetto digitale / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N</i>	50	%	=> 42%	=> 43%	=> 44%
Grado di rilascio di strumenti digitali	<i>Numero rilasci di dispositivi per la firma digitale dell'anno N / 100 imprese attive al 31/12 dell'anno N</i>	50	N.	=> 5,4	=> 5,5	=> 5,6

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione



Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
<b>2A2 Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione</b>						
Presidio della qualità e della completezza della Banca dati bilanci	Controlli sui bilanci istrutti dagli operatori camerali / Bilanci istrutti dagli operatori camerali	25	%	= 100%	= 100%	= 100%
Allineamento banca dati RI alla realtà fattuale	Lotti di cancellazione / iscrizione massiva avviati	35	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Implementazione servizi di supporto e di primo orientamento agli adempimenti anagrafico-certificativi	Implementazioni realizzate	20	N.	>= 4	>= 4	>= 4
Revisione dinamica dei requisiti per svolgimento attività regolamentate	Procedimenti revisione avviati / Posizioni da controllare nell'anno	20	%	= 100%	= 100%	= 100%
<b>2A2A1 Organizzare evento celebrativo dei trent'anni di Registro imprese</b>						
Interventi di valorizzazione del Registro delle imprese	Realizzazione evento	100	N.	= 1		
<b>2A2B1 Vigilanza in materia di adempimenti pubblicitari: adottare linee di indirizzo in materia di accertamento delle violazioni amministrative nei confronti del Registro delle Imprese, del REA e dell'Albo delle Imprese Artigiane</b>						
Revisione delle attuali linee guida adottate in materia di violazioni amministrative nei confronti del Registro Imprese, del REA e dell'Albo delle Imprese Artigiane	Elaborazione proposta nuovo compendio	100	Data	<= 31/10/26		
<b>2A2B2 Promuovere la semplificazione amministrativa nell'assolvimento degli adempimenti burocratici attraverso l'innovazione digitale, la trasparenza e la standardizzazione delle procedure</b>						
Partecipazione nelle azioni di semplificazione amministrativa a favore delle imprese negli adempimenti burocratici	Tavoli di lavoro partecipati	50	N.	>= 2		
Revisione prassi per semplificare/razionalizzare adempimenti amministrativi	Proposta revisione/aggiornamento prassi	50	N.	>= 2		
<b>2A2C1 Predisporre un documento o Linee guida in tema di "Titolare effettivo"</b>						
Predisposizione di un documento in tema di "Titolare effettivo"	Documento di valutazione e riflessione per l'azione amministrativa	100	N.	>= 1		
<b>2A2C2 Revisionare il Regolamento recante le modalità di funzionamento del ruolo dei conducenti di veicoli o natanti adibiti ad autoservizi pubblici non di linea</b>						
Revisione del Regolamento recante le modalità di funzionamento del ruolo dei conducenti di veicoli o natanti adibiti ad autoservizi pubblici non di linea	Termine per elaborazione proposta nuovo regolamento	100	Data	<= 15/07/26		
<b>2A2C3 Semplificazione amministrativa: assistere l'utenza sul deposito dei bilanci d'esercizio con evento dedicato</b>						
Organizzazione webinar sul deposito dei bilanci d'esercizio - campagna 2026	Eventi realizzati	50	N.	>= 1		
Preparazione documentazione da illustrare per agevolare gli adempimenti per la presentazione dei bilanci	Documenti preparati	50	N.	>= 1		
<b>2A2C4 Migliorare il sistema di relazioni con l'utenza tramite l'introduzione di un Servizio di assistenza telefonica di primo livello</b>						
Implementazione del servizio di risposta telefonica	Definizione delle specifiche di servizio per l'avvio della sperimentazione	100	Data	<= 15/04/26		
<b>2A2D1 Migliorare la qualità dei dati della banca dati del Registro imprese: cancellazione d'ufficio delle startup non in possesso dei requisiti di legge</b>						
Rappresentazione nel Registro delle imprese aggiornata e coerente con le nuove disposizioni normative in tema di Startup innovative	Completamento delle attività istruttorie e avvio dei procedimenti d'ufficio di cancellazione dalla sezione speciale startup innovative	100	Data	<= 31/07/26		

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
<b>2A2D2 Efficientare l'organizzazione della assistenza all'utenza tramite "Contatta il registro imprese" per velocizzare e standardizzare le risposte</b>										
Creazione di un data base organizzato contenente le domande/risposte più frequenti della piattaforma telematica "Contatta il registro imprese"										
Elaborazione e validazione del data base										
100 Data <= 15/12/26										
<b>2A2D3 Proseguire l'assegnazione del domicilio digitale per promuovere la digitalizzazione d'impresa e la semplificazione amministrativa</b>										
Proseguimento assegnazione domicilio digitale alle imprese										
Procedure massive per l'assegnazione del domicilio avviate										
100 N. >= 1										
<b>2A3 Favorire trasparenza e semplificazione attraverso la cooperazione interistituzionale</b>										
Realizzazione di azioni per promuovere la cooperazione interistituzionale, nonché per la trasparenza, la semplificazione amministrativa e la sussidiarietà										
Azioni realizzate										
100 N. >= 2 >= 2 >= 2										
<b>2B Legalità e trasparenza nell'economia</b>										
<b>2B1 Partecipare ad osservatori e a progetti per la trasparenza del mercato, erogare servizi anche in modalità multicanale e promuovere lo sviluppo di un ecosistema locale a difesa della legalità nell'economia e della sicurezza</b>										
Realizzazione iniziative di supporto in materia di tutela della proprietà industriale										
Iniziative realizzate										
20 N. >= 2 >= 2 >= 2										
Realizzazione di iniziative in compartecipazione o in attuazione di accordi interistituzionali, ovvero a supporto di azioni di vigilanza e controllo, a tutela della legalità										
Iniziative realizzate										
30 N. >= 2 >= 2 >= 2										
Erogazione con approccio multicanale di servizi per la Regolazione del mercato										
Servizi di regolazione del mercato accessibili con piattaforma digitale										
30 N. >= 3 >= 3 >= 3										
Rilevazione dei tempi medi di evasione delle istanze di cancellazione protesti										
Rilevazioni annuali										
20 N. >= 1 >= 1 >= 1										
<b>2B1C1 Promuovere la cultura della legalità e della sicurezza sul lavoro facendo rete con gli altri attori istituzionali del territorio</b>										
Partecipazione ai periodici incontri dei tavoli di lavoro in materia di legalità costituiti dalle province di Forlì-Cesena e di Rimini										
Numero degli incontri partecipati / Numero incontri indetti										
100 % >= 80%										
<b>2B1D1 Implementare il servizio Infopoint Protesti da remoto</b>										
Implementazione del nuovo Infopoint protesti										
Giorni intercorrenti dalla data di richiesta a quella di ottenimento del colloquio										
100 Giorni <= 1										
<b>2B1D2 Sperimentare la remotizzazione degli esami abilitanti per lo svolgimento dell'attività di agente di affari in mediazione</b>										
Avvio della sperimentazione dello svolgimento degli esami mediatori in modalità remota										
Sessioni di esame svolte in modalità remota										
100 N. >= 1										
<b>2C Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica</b>										
<b>2C1 Promuovere comportamenti corretti nello svolgimento delle attività economiche, nel rispetto dei principi di trasparenza, semplificazione e proporzionalità, a tutela del mercato e del consumatore</b>										
Realizzazione di attività strutturate funzionali all'aggiornamento in Amministrazione trasparente dell'elenco delle tipologie di controlli su attività economiche										
Numero attività realizzate										
25 N. >= 1 >= 1 >= 1										
Promozione dell'utilizzo del fascicolo informatico d'impresa presso le altre PPAA										
Numero azioni promozione realizzate post emanazione decreto attuativo										
25 N. >= 1 >= 1 >= 1										
Adozione di un programma relativo all'attività di vigilanza sui mercati e sui prodotti										
Numero documenti elaborati										
25 N. >= 1 >= 1 >= 1										

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Attività strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi
<b>Indicatori</b>			
Costruzione di reti di collaborazione interistituzionale in tema di vigilanza	Azioni di collaborazione con altre autorità di controllo realizzate	25	N. >= 1
<b>2C1D1 Implementare azioni in materia di vigilanza a tutela dei consumatori: piano di verifiche strumenti metrici in servizio</b>			
Redazione del piano annuale delle ispezioni	Approvazione del piano	50	Data <= 10/02/26
Mantenimento del numero complessivo delle verifiche degli strumenti in servizio presso i titolari metrici effettuate nel 2023	Strumenti metrici verificati nel 2026 /Strumenti metrici verificati nel 2023 (fonte Eureka)	50	% >= 100%
<b>2D Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria e supporto nella gestione e prevenzione delle crisi d'impresa</b>			
<b>2D1 Favorire la diffusione della cultura della conciliazione e l'utilizzo di strumenti di risoluzione alternativa delle controversie e supportare la prevenzione e gestione della crisi d'impresa</b>			
Presidio del livello di soddisfazione dell'utenza del servizio di mediazione (scala di valori da 1 a 5)	Media del grado di soddisfazione del servizio di mediazione	70	N. >= 3
Realizzazione di iniziative per la diffusione e lo sviluppo degli strumenti di composizione negoziata della crisi di impresa	Iniziative realizzate	30	N. >= 1
<b>2D1D1 Migliorare la qualità e la tempistica delle procedure sanzionatorie e la qualità del servizio di mediazione</b>			
Emissione ordinanze su violazioni relative al domicilio digitale delle società	Ordinanze emesse	50	N. >= 660
Corso di formazione rivolto all'esterno per utenza e professionisti	Numero di percorsi formativi	25	N. = 1
Corso di formazione rivolto all'interno per gli addetti	Numero di percorsi formativi	25	N. = 1
<b>2E Nascita e sviluppo di Startup e PMI</b>			
<b>2E1 Sostenere la nascita di nuove imprese, supportare lo sviluppo della cultura d'impresa e gli investimenti strategici nelle PMI per il rilancio competitivo</b>			
Partecipazione/realizzazione/sostegno a incubatori, acceleratori e a progetti per la nascita d'impresa	Iniziative realizzate	40	N. >= 2
Gestione di Sportelli del Microcredito in convenzione con ENM	Sportelli gestiti	20	N. >= 2
Realizzazione di interventi di sostegno al credito e per la diffusione della cultura finanziaria	Interventi realizzati	40	N. >= 2
<b>2E1B1 Coordinare interventi in partnership con istituzioni o altri soggetti qualificati del territorio a supporto di filiere produttive strategiche per lo sviluppo del territorio</b>			
Realizzazione di interventi in partnership	Accordi/iniziative co-progettate	100	N. >= 3
<b>2E1B2 Promuovere la cultura della finanza d'impresa per la prevenzione delle crisi, il consolidamento e lo sviluppo</b>			
Costituzione del Centro di servizi camerali per la finanza d'impresa e la prevenzione delle crisi	Completamento strutturazione del Centro	100	Data <= 31/10/26
<b>2E1C1 Potenziare gli interventi in partnership con istituzioni per lo sviluppo delle imprese e il sostegno alle filiere produttive e tecnologiche del territorio</b>			
Approvazione Accordi/Convenzioni/Protocolli per lo sviluppo delle filiere produttive o tecnologiche e per lo sviluppo delle imprese	Accordi/convenzioni/protocolli approvati	100	N. >= 2
<b>2E1C2 Potenziare i servizi per la finanza d'impresa e la prevenzione delle crisi</b>			
Pianificazione attività di progetto	Programma attività predisposto	50	Data <= 31/05/26
Realizzazione percorso info/formativo sulla finanza aziendale per le imprese	Seminari realizzati	50	N. >= 3

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
<b>2E1D1 Potenziare gli interventi di sostegno per lo sviluppo delle imprese</b>										
				Attivazione di nuovi interventi finanziari a supporto del sistema imprenditoriale	Interventi finanziari attivati	60	N.	>= 2		
				Avvio di iniziative a supporto della creazione e accelerazione delle startup innovative	Iniziative avviate	40	N.	>= 1		
<b>2F Internazionalizzazione</b>										
<b>2F1 Supportare le imprese, in particolare PMI, nei processi di internazionalizzazione</b>										
				Realizzazione di / partecipazione a progetti/azioni a sostegno della penetrazione commerciale all'estero delle PMI anche attraverso il digitale	Progetti realizzati/partecipati	70	N.	>= 2	>= 2	>= 2
				Attivazione di interventi finanziari a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese	Interventi attivati	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1
<b>2F1D1 Aumentare la penetrazione delle PMI nei mercati internazionali attraverso progetti innovativi</b>										
				Realizzazione di progetti innovativi di internazionalizzazione	Progetti avviati	60	N.	>= 2		
				Workshop di approfondimento delle opportunità per il comparto della subfornitura e del conto-terzismo	Evento pubblico realizzato	40	N.	>= 1		
<b>3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE (peso 30%)</b>										
<b>3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE</b>										
<b>3A1 Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera</b>										
				Presidio del livello di compliance alla normativa del ciclo di performance attuato dall'Ente	Livello di punteggio complessivo rilevato da check up con Tool di Unioncamere presidiato	15	%	>= 78%	>= 79%	>= 80%
				Realizzazione di Report dal Controllo di gestione per Data-strategy dell'Ente	Report realizzati	10	N.	>= 1	>= 1	>= 1
				Realizzazione di schede sintetiche/abstract a supporto delle decisioni deliberative degli Organi camerali	Percentuale di delibere di Giunta e Consiglio per cui è stata creata la scheda sintetica	25	%	>= 20%	>= 25%	>= 30%
				Avvio e sviluppo di community / challenge per migliorare il dialogo con e tra le imprese	Nuove community / challenge sviluppate nella piattaforma	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
				Miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa dell'Ente attraverso il supporto legale	Pareri resi	25	N.	>= 3	>= 3	>= 3
<b>3A1C1 Valorizzare la comunicazione relazionale e l'affidabilità della Camera</b>										
				Attivazione di format narrativi stabili	Nuovi format multimediali pubblicati	100	N.	>= 3		
<b>3A1C2 Ottimizzare la procedura per il rinnovo degli Organi camerali</b>										
				Adeguamento del quadro regolamentare e procedurale per le procedure di rinnovo degli organi camerali	Termino per la predisposizione e adozione atti disciplinari	100	Data	<= 30/11/26		
<b>3A1D1 Migliorare l'efficacia della comunicazione esterna e interna</b>										
				Completamento dell'attività di rebranding e rilascio ufficiale della nuova Intranet	Rilascio nuova Intranet camerale	80	Data	<= 01/10/26		
				Attivazione accordi per la realizzazione di pagine promozionali su media cartacei	Accordi attivati	20	N.	>= 4		
<b>3A1D2 Ottimizzare i canali informativi e gli strumenti di supporto per il rinnovo degli Organi camerali e avviare la sperimentazione utilizzo strumenti di IA generativa per la predisposizione di atti amministrativi</b>										
				Grado di implementazione della sezione web "Rinnovo Organi" al 30/11/2026	Presenza sul sito istituzionale di almeno 5 aree tematiche (normativa, modulistica, FAQ, cronoprogramma, contatti)	50	N.	>= 5		
				Sperimentazione strumenti digitali di IA per la redazione e la migliore leggibilità dei provvedimenti	Tipologia di atti e provvedimenti su cui è stata fatta la sperimentazione	50	N.	>= 3		

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Arbitri strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
<b>3A1D3 Migliorare il processo di “Pianificazione, programmazione e controllo”</b>										
				Realizzazione delle azioni necessarie a garantire l'adozione del SMVP, del PIAO, della Relazione performance e della Relazione previsionale e programmatica	Documenti di pianificazione predisposti e/o aggiornati	34	N.	$\geq 4$		
				Predisposizione atti e/o provvedimenti per procedura di individuazione e nomina Organismo di valutazione dell'Ente	Termine di predisposizione	33	Data	$\leq 30/09/26$		
				Realizzazione di Report di Controllo di gestione	Report predisposti	33	N.	$\geq 2$		
<b>3A2 Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera</b>										
				Struttura organizzativa dell'ente – rivalutazione	Atti organizzativi adottati	10	N.	$\geq 1$	/	/
				Indagine sul benessere organizzativo	Indagini predisposte	10	N.	$\geq 1$	$\geq 0$	$\geq 1$
				Ricorso al capitale di credito	Capitale di credito al quale si è fatto ricorso	10	Euro	$= 0$	$= 0$	$= 0$
				Utilizzo avanzo patrimonializzato	Avanzo patrimonializzato utilizzato	20	Euro	$\leq 1.500.000$	$\leq 1.500.000$	$\leq 1.500.000$
				Valorizzazione della sala Borsa	Azioni concluse nell'anno: progettazione esecutiva (2026), scelta del soggetto gestore della procedura di affidamento dei lavori, avvio interventi (2027); conclusione lavori (2028)	30	N.	$\geq 1$	$\geq 1$	$\geq 1$
				Interventi di razionalizzazione degli immobili camerali e degli spazi comuni con analisi anche in termini di accessibilità e sicurezza	Azioni realizzate: valutazione e realizzazione degli interventi sugli archivi delle sedi (2026 e 2027), avvio analisi sulla sede di Cesena (2026)	20	N.	$\geq 1$	$\geq 1$	/
<b>3A2A1 Effettuare la revisione dinamica della struttura organizzativa: interventi sulla micro-organizzazione ed eventuale proposta di revisione dell'assetto macro-organizzativo</b>										
				Aggiornamento funzionigramma/organigramma dell'ente	Interventi di revisione della micro-organizzazione realizzati	80	N.	$\geq 1$		
				Affidamento nuovo incarico dirigenziale	Completamento procedura	20	Data	$\leq 28/02/26$		
<b>3A2A2 Partecipare al programma di formazione continua per i Segretari Generali delle Camere di commercio</b>										
				Completamento percorso formativo di Unioncamere per SG	Partecipazione al percorso annuale	80	N.	$\geq 40$		
				Superamento prova finale di apprendimento	Prove superate	20	N.	$= 1$		
<b>3A2B1 Sviluppare competenze strategiche e manageriali e promuovere la formazione continua del personale neoassunto ed esperto</b>										
				Completamento percorso formativo per dirigenza “Dati e parole”	Redazione project work	80	N.	$= 1$		
				Partecipazione ad attività formative finalizzate all'aggiornamento e/o miglioramento delle conoscenze e delle competenze	Ore di formazione partecipate	20	N.	$\geq 40$		
<b>3A2B2 Supportare la transizione direzionale di vertice e di Direzione dell'Azienda speciale CISE nella progettualità in corso e negli atti fondamentali per il funzionamento amministrativo</b>										
				Completamento procedure per l'elaborazione del PIAO 2026	Produzione bozza del PIAO 2026	60	Data	$\leq 31/01/26$		
				Revisione funzionigramma/organigramma dell'ente	Elaborazione proposte aggiornamento micro-organizzazione	40	N.	$\geq 2$		
<b>3A2C1 Standardizzare i processi Human Resources</b>										
				Riunioni previste da Unioncamere	Riunioni partecipate	100	%	$\geq 80\%$		

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
<b>3A2C2 Armonizzare il sistema di regolamentazione dell'orario di lavoro e le correlate procedure gestionali dell'Ente</b>										
Elaborazione del testo definitivo del documento di regolamentazione dell'orario di lavoro										
3A2C3 Monitorare la salvaguardia degli equilibri di bilancio in ottica pluriennale e valutare la fattibilità della semplificazione per l'utenza nei pagamenti elettronici da remoto										
Relazioni sull'andamento del bilancio con segnalazioni di eventuali criticità e individuazione di eventuali azioni correttive				Relazioni predisposte		60	N.	>= 2		
Analisi di fattibilità per implementazione piattaforme di gestione dei pagamenti elettronici				Termine per la presentazione di una proposta alla dirigenza		40	Data	<= 31/10/26		
<b>3A2C4 Proseguire il progetto di sistema per l'“efficientamento dei servizi di supporto delle Camere di Commercio” e garantire il coordinamento con tutti gli enti coinvolti nella progettazione dei lavori della sede di Forlì</b>										
Implementazione del progetto “efficientamento dei servizi di supporto delle Camere di commercio”				Termine per la valutazione di fattibilità/opportunità (report)		60	Data	<= 31/10/26		
Coordinamento di tutti i soggetti interessati alla progettazione dei lavori della sede di Forlì				Progetti relativi alla sede di Forlì		40	N.	>= 2		
<b>3A2D1 Completare la digitalizzazione e la Cloud-Migration del sistema di gestione del personale</b>										
Gestione contemporanea dei due sistemi per la verifica della coerenza dei dati				Termine del parallelismo dei due sistemi		20	Data	<= 31/10/26		
Integrazione Presenze/Stipendi tramite upload di file contenenti dati variabili senza data-entry manuale				Termine definizione dell'automatismo di importazione		20	Data	<= 30/11/26		
Importazione completa dell'anagrafica e degli storici degli ultimi anni da Gestime X SQL alla piattaforma Cloud e utilizzo a regime del nuovo sistema di gestione delle presenze				Termine configurazione e migrazione dati		60	Data	<= 30/11/26		
<b>3A2D2 Mantenere gli standard di efficienza e la qualità dei dati contabili e avviare procedure per la revisione degli schemi contabili (D.L. n. 113/2024 e n. 155/2024)</b>										
Mantenimento livello di tempestività dei pagamenti rispetto al triennio precedente (triennio 2022-2023-2024)				Giorni intercorsi fra la data di pagamento e la scadenza (ponderati con i relativi importi) – Fonte PCC/Con2		30	Giorni	<= -14		
Messa a regime dell'elaborazione del piano annuale dei flussi di cassa con relativi monitoraggi				Termine di conclusione dell'attività		20	Data	<= 28/02/26		
Avvio procedure per adeguamento schemi contabili alle nuove norme in materia di contabilità pubblica				Termine di conclusione della riclassificazione dei prospetti contabili (2 <sup>a</sup> annualità)		50	Data	<= 31/12/26		
<b>3A2D3 Emettere il ruolo esattoriale relativo al diritto annuale 2023, verificare l'allineamento fra dati contabili (Con.2) e dati rilevati dalla banca dati diritto annuale (Diana) e migliorare l'integrazione delle attività degli uffici Diritto annuale e Contabilità e bilancio</b>										
Controlli propedeutici al riallineamento dei dati di bilancio alle risultanze della banca dati diritto annuale				Termine di completamento dell'attività (Infocamere – Diana e Infocamere – Con.2)		30	Data	<= 31/03/26		
Verifica delle posizioni contenute nel ruolo per il diritto annuale 2023				Termine di completamento dell'attività (Infocamere – Diana)		30	Data	<= 25/11/26		
Emissione ruolo esattoriale				Esecutività ruolo		20	Data	<= 20/12/26		
Predisposizione delle reversali d'incasso dei ruoli esattoriali				Termine di avvio dell'attività		20	Data	<= 31/12/26		

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Attività strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
<b>3A2D4 Razionalizzare gli spazi camerali anche in previsione dei prossimi lavori (sede di Forlì), garantire assistenza ai cantieri e implementare il livello di sicurezza (percezione del rischio informatico)</b>										
				Assistenza ai cantieri avviati o progettati nel 2025 e supporto amministrativo e tecnico-informatico alle progettazioni in corso	Termine di conclusione dell'attività	30	Data	<= 31/12/26		
				Scarto d'archivio, gestione logistica degli spazi comuni e delle attività di smaltimento	Termine di conclusione dell'attività	30	Data	<= 31/12/26		
				Procedure di tentata vendita per beni obsoleti o non più utilizzati, ma ancora in buon stato	Procedure di tentata vendita realizzate	10	N.	>= 1		
				Iniziative per il miglioramento del livello di sicurezza informatica	Iniziative realizzate	20	N.	>= 1		
				Razionalizzazione e messa in sicurezza dei servizi web dedicati alla condivisione documentale	Termine di conclusione dell'attività	10	Data	<= 31/12/26		
<b>3A3 OS di Sistema – Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali</b>										
				Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	20	Giorni	<= 4	<= 4	<= 4
				Grado di pulizia del DB del Registro delle imprese	<i>N. imprese cancellate d'ufficio / N. imprese potenzialmente da cancellare</i>	0				
				Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione protesti pervenute nell'anno N	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 di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase (chiuse) nell'anno N	20	Giorni	<= 4	<= 4	<= 4
				Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	20	Giorni	<= -12	<= -12	<= -12
				Tempestività delle istruttorie di liquidazione dei contributi promozionali gestiti con bandi	Sommatoria giorni intercorrenti tra presentazione delle rendicontazioni dei contributi concessi e successiva liquidazione / N. totale contributi liquidati	20	Giorni	<= 120	<= 120	<= 120
				Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)	<i>Numero complessivo utenti dei canali social dell'ente nell'anno N / Numero complessivo utenti dei canali social dell'ente nell'anno N-1</i>	0				
				Grado di presenza sui media	<i>N. uscite sui media anno N / N. uscite sui media anno N-1</i>	20	%	>= 71%	>= 72%	>= 73%
<b>3A4 OS di Sistema – Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti</b>										
				Tasso di sostituzione (unità)	Numero totale ingressi di personale a tempo indeterminato anno N-N-2 / Numero totale fuoriuscite di personale a tempo indeterminato anno N-1-N-3	33	%	>= 60,0%	>= 75,0%	>= 0%
				Indice di struttura demografica del personale	Numero totale dipendenti under 50 anni dell'anno N / Numero totale dipendenti over 50 anni dell'anno N	33	%	>= 6,0%	>= 5,0%	>= 4,0%
				Grado di utilizzo del modello di recruitment «per competenze»	<i>N. ingressi selezionati in base al modello «per competenze» / N. ingressi totali nell'anno N</i>	0				
				Incidenza del personale allocato nelle macro-funzioni di supporto (A-B della Mappa dei processi)	Numero di risorse (espresse in FTE integrato) assorbite dalle funzioni istituzionali A e B nell'anno N / Numero di risorse (espresse in FTE integrato) assorbite complessivamente dai processi camerali nell'anno N	34	%	<= 38,0%	<= 37,5%	<= 37,0%

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
<b>3A5 OS di Sistema – Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica della Camera</b>										
				Indice equilibrio strutturale	(Proventi strutturali - Oneri strutturali) / Proventi strutturali	25	%	>= 15%	>= 15%	>= 15%
				Indice di struttura primario	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	25	%	>= 125%	>= 125%	>= 125%
				Capacità di generare proventi aggiuntivi	(Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo) / Proventi correnti al netto del fondo svalutazione crediti da Diritto annuale (CCIAA)	25	%	>= 6%	>= 6%	>= 6%
				Capacità di destinare risorse agli Interventi economici	Interventi economici per impresa anno N / Media Interventi economici per impresa anni N-1_N-3	25	%	>= 76%	>= 76%	>= 76%
<b>3A6 CISE - Potenziare l'efficacia e mantenere l'efficienza dell'Azienda speciale</b>										
				Attivazione di nuovi servizi/commesse di mercato	Nuovi servizi/commesse attivati	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
				Nuovi progetti presentati per il finanziamento	Nuovi progetti presentati	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2
				Presidio dei livelli di autofinanziamento	Percentuale di autofinanziamento	50	%	>= 75%	>= 75%	>= 75%
<b>3A6F1 CISE – Aumentare la digitalizzazione e la robustezza dei processi di lavoro e nella erogazione dei servizi all'utenza</b>										
				Automazione del processo di gestione dei corsi	Step del processo automatizzati	40	%	>= 70%		
				Analisi per l'utilizzo di AI Agents	Studio di fattibilità completato	20	N.	= 1		
				Nuovo sistema di autenticazione per l'accesso ai servizi	Sistema validato	40	N.	= 1		
<b>3B E-government, dematerializzazione e digitalizzazione</b>										
<b>3B1 Attuare iniziative finalizzate alla trasformazione digitale della Camera, garantendo adeguati standard di sicurezza e accessibilità</b>										
				Inserimento nella programmazione pluriennale di azioni/progetti per l'impiego della IA a supporto dell'azione amministrativa/dei servizi	Completamento azione	50	%	= 100%	= 100%	= 100%
				Attuazione interventi di manutenzione e miglioramento della gestione documentale e applicativi connessi	Interventi attuati	50	N.	>= 2	>= 2	>= 2
<b>3B1A1 Innalzare i livelli di cybersicurezza delle infrastrutture informatiche dell'ente e presidiare l'accessibilità degli strumenti e dei servizi</b>										
				Monitoraggio della sicurezza perimetrale degli asset digitali esposti su internet	Realizzazione del vulnerability assessment	70	N.	= 1		
				Coordinamento azioni per il miglioramento accessibilità	Azioni coordinate	30	N.	>= 1		
<b>3B1D1 Valorizzare le competenze professionali attraverso l'adozione di tecnologie emergenti e nuovi applicativi digitali</b>										
				Formazione utilizzo pratico applicativi IA	Predisposizione, organizzazione e realizzazione eventi formativi/incontri	50	N.	>= 2		
				Formazione utilizzo nuovo applicativo gestione presenze	Predisposizione istruzioni, organizzazione e realizzazione eventi formativi/incontri	50	N.	>= 2		

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Ambiti strategici	Linee strategiche	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2026	Target 2027	Target 2028
<b>3B1D2 Razionalizzare ed efficientare gli archivi camerali: archiviare otticamente le pratiche del Registro Imprese/REA/Registro Ditte non ancora disponibili in Attiweb - Prosecuzione</b>										
Effettuazione selezione materiale da archiviare e sua predisposizione in appositi contenitori da trasmettere all'Operatore scelto										
				Contenitori trasmessi all'Operatore		50	N.	>= 15		
Avvio selezione materiale oggetto di scarto documentale e sua collocazione in apposito ambiente										
				Termine di conclusione attività		25	Data	<= 31/12/26		
Attività di manutenzione periodica del Manuale di Gestione Documentale										
				Termine di realizzazione attività di manutenzione		25	Data	<= 31/12/26		
<b>3C Trasparenza e integrità</b>										
<b>3C1 Rendere la Camera una amministrazione sempre più aperta, trasparente e accessibile, nel rispetto dei diritti e delle tutele garantite dalla legge</b>										
Realizzazione di nuove azioni e/o misure organizzative in materia di tutela della privacy										
				Azioni realizzate		50	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione di nuove azioni e/o misure organizzative in materia di trasparenza e anticorruzione										
				Azioni realizzate		50	N.	>= 1	>= 1	>= 1
<b>3C1D1 Potenziare le garanzie in materia di trasparenza, anticorruzione e privacy</b>										
Adempimenti privacy relativi al nuovo impianto videosorveglianza										
				Numero azioni realizzate		30	N.	>= 2		
Adempimenti anticorruzione in merito alle comunicazioni patrimoniali e reddituali dei dirigenti										
				Istruzioni/indicazioni operative		30	Data	<= 31/03/26		
Aggiornamento tabella dei responsabili degli obblighi di pubblicazione										
				Predisposizione schema		20	Data	<= 31/12/26		
Aggiornamento e/o redazione nuove DPIA										
				Numero DPIA aggiornate o nuove DPIA		20	N.	>= 1		

Il 4° carattere nel codice degli obiettivi operativi assume il seguente valore:

A Obiettivo individuale del Segretario Generale / Direttore Azienda speciale CISE  
 B Obiettivo individuale dei Dirigenti  
 C Obiettivo individuale dei Funzionari con incarico di EQ

D Obiettivo di gruppo del restante personale  
 E Obiettivo trasversale  
 F Obiettivo dell'Azienda speciale CISE

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### 3.6. Pari opportunità

Con riferimento alle pari opportunità (rif. Piano delle azioni positive) la Camera di commercio della Romagna determina le proprie azioni in modo che siano tese a eliminare ogni distinzione, esclusione o limitazione basata sul genere, che abbiano come conseguenza o come scopo quello di compromettere o di impedire, nello svolgimento della specifica attività lavorativa, il riconoscimento, il godimento o l'esercizio dei diritti umani e delle libertà fondamentali.

L'Ente offre a lavoratrici e lavoratori la possibilità di svolgere le proprie mansioni in un contesto lavorativo sicuro e attento a prevenire, per quanto possibile, situazioni di malessere e disagio. Un contesto lavorativo improntato al benessere rappresenta, infatti, un elemento imprescindibile per garantire il miglior apporto sia in termini di produttività che di affezione al lavoro.

La Camera intende quindi realizzare azioni coordinate e volte alla prevenzione e rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono o possono impedire la piena realizzazione delle pari opportunità di lavoro. Nel realizzarle tiene conto del particolare contesto interno ed esterno, sia in termini normativi che economici, individuando policy che non comportino spese ulteriori per l'Ente.

In particolare sono confermate le seguenti indicazioni, non essendo pervenute nuove proposte dal Comitato unico di garanzia sulle iniziative da realizzare nel triennio 2026-2028:

- **Flessibilità e conciliazione vita lavorativa e vita privata:**

- favorire l'equilibrio e la conciliazione tra responsabilità familiari e professionali;
- promuovere pari opportunità tra uomini e donne in condizioni di svantaggio, al fine di trovare una soluzione che permetta di poter meglio conciliare la vita professionale con la vita familiare, senza compromettere il servizio nell'Ente;
- potenziare le capacità dei dipendenti mediante l'utilizzo di tempi flessibili;
- realizzare economie di gestione attraverso la valorizzazione e l'ottimizzazione dei tempi di lavoro.

Principali strumenti:

- prevedere articolazioni orarie diverse e temporanee legate a particolari esigenze familiari, migliorando tempi vita/lavoro e produttività dell'Amministrazione;
- realizzare analisi della normativa vigente e delle direttive in materia di orario di lavoro al fine di favorire modalità organizzative che coniughino produttività, efficacia, efficienza e flessibilità nel luogo di lavoro;
- attivazione banca delle ore;
- possibilità di utilizzare gli spazi delle sedi per attività extra lavorative concordate e organizzate con l'Amministrazione.

- **Lavoro agile:**

- erogare apposita formazione e informazione per tutto il personale, con particolare riferimento alle competenze digitali e al lavorare in gruppo, con particolare attenzione alla comunicazione.

- **Formazione:**

- promuovere un'attenta attività formativa, volta a valorizzare strategicamente le risorse umane di cui è

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

dotato l'Ente; tale attività potrà essere svolta con eventi formativi in video conferenza, laddove disponibili, e sarà estesa anche a corsi in e-learning, in modo non solo da evitare il più possibile disagi ai dipendenti che hanno problemi nel compiere spostamenti, ma anche per meglio conciliare l'attività organizzativa dell'Ente;

- programmare attività formative nell'arco del triennio negli ambiti di maggiore necessità per favorire lo sviluppo professionale di tutti i dipendenti;
- garantire la fruizione dell'attività formativa nelle materie obbligatorie per legge nell'arco del triennio;
- organizzare addestramento/affiancamento in caso di affidamento di nuove e diverse mansioni;
- aggiornare periodicamente in funzione delle novità normative e/o procedurali introdotte a favore del personale direttamente interessato appartenente a tutte le categorie e, laddove possibile, con criteri di rotazione;
- consolidare l'attività di accompagnamento nel reinserimento in ambito lavorativo del personale assente per un lungo periodo per malattia o congedo/aspettativa al fine di favorire il costante aggiornamento degli stessi, con affiancamento anche nello svolgimento delle attività al rientro in servizio;
- introdurre momenti formativi/informativi dedicati al personale per prevenire/contrastare situazioni di discriminazione o violenza sessuale, morale o psicologica nell'Ente.

- **Azioni esterne all'Ente:**

- partecipare ad attività di confronto e/o collaborazione con altri soggetti e istituzioni del territorio, quali enti locali, università, regione e consiglieri di parità, per la diffusione della cultura delle pari opportunità.

#### 3.7. Rischi corruttivi e trasparenza

Le dimensioni dell'integrità e della trasparenza sono considerate strategiche per l'Ente, in quanto risultano fondamentali per rafforzare la fiducia dei cittadini nelle istituzioni e garantire la competitività del territorio.

Per quanto concerne in particolare i rischi corruttivi, il trattamento consiste nell'individuazione concreta delle misure che debbono essere predisposte o mantenute dalla Camera per neutralizzare o ridurre il rischio stesso.

Posto che la normativa di settore in vigore e il Piano nazionale anticorruzione (PNA) indicano alcune misure obbligatorie che l'Ente deve adottare, i responsabili dei servizi per le parti di relativa competenza hanno previsto anche ulteriori e diverse misure, tenendo conto della loro sostenibilità in termini di costi, dell'impatto sull'organizzazione e della loro efficacia.

L'individuazione delle misure generali e specifiche è stata effettuata verificando:

- l'adeguatezza e il livello di attuazione delle misure pre-esistenti per valutarne capacità di riduzione del livello di esposizione al rischio;
- l'adattamento alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione.

Per ciascuna misura sono stati individuati l'indicatore, il target, il tempo di attuazione e il responsabile.

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Oltre alle misure ulteriori e specifiche individuate dai responsabili dei servizi per determinate tipologie di rischio e riportate nell'Allegato 2 "Schede di valutazione del rischio", la Camera adotta le misure obbligatorie e generali/trasversali riportate di seguito.

#### 3.7.1. Misure generali

##### *Formazione/informazione*

La L. 190/2012 assegna alla formazione un importante ruolo di prevenzione della corruzione quale strumento di diffusione della cultura della legalità; al concetto di formazione in senso classico vanno associati anche gli interventi informativi che non prevedono una formazione in aula.

La formazione per tutti i dipendenti è realizzata prevalentemente tramite i corsi organizzati a livello nazionale da Si.Camera, i corsi del piano formativo di sistema organizzati da Unioncamere e la divulgazione di informazioni/pillole formative tramite pubblicazione nell'apposita sezione della intranet camerale. In aggiunta a quanto sopra viene realizzata una formazione specifica tramite la partecipazione ad eventi formativi/informativi organizzati dalla "Rete per l'integrità e la trasparenza" (RIT) della Regione Emilia-Romagna e dall'Osservatorio sulla criminalità organizzata della provincia di Rimini. In alcuni casi si procede con riunioni info-formative interne che possono essere destinate a tutto il personale o ai dipendenti che si occupano di specifiche materie.

Inoltre il RPCT e i componenti della struttura di supporto del RPCT sono registrati nell'area riservata specifica del sito ANAC. La registrazione consente l'accesso alle informazioni riservate ai RPCT (forum, scambio di informazioni, best practice, contenuti formativi specifici, ecc.).

Nell'ambito del piano formativo l'Ente propone ai dipendenti la partecipazione anche a corsi in materia di trasparenza e anticorruzione. Al momento la partecipazione è libera.

Obiettivo	Indicatore	Target
Promuovere la formazione dei dipendenti nelle materie dell'anticorruzione e della trasparenza	Assicurare che l'offerta formativa contenga temi in materia di anticorruzione e trasparenza.	SI

##### *Trasparenza*

Ex D.Lgs. 33/2013 la trasparenza è intesa come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguitamento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche. La trasparenza si concretizza nell'attuazione degli obblighi di pubblicazione e dell'accesso documentale e civico e pertanto è anche una misura di prevenzione della corruzione.

Sul sito internet della Camera è consultabile la sezione Amministrazione trasparente e sono pubblicate le

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

istruzioni relative all'accesso documentale e civico, nonché il modulo unico dell'accesso (vedere sezione Altri contenuti – Accesso civico di Amministrazione trasparente e pagina Accesso agli atti - civico e documentale sul sito istituzionale).

Nella sezione Altri contenuti – Accesso civico di Amministrazione trasparente è anche pubblicato ogni semestre il registro degli accessi, sulla base delle indicazioni date con delibera ANAC 1309/2016 e circolare FOIA 2/2017.

Nella intranet camerale è pubblicato un disciplinare interno con disposizioni relative al diritto di accesso documentale e civico.

Obiettivo	Indicatori	Target
Controllo interno a campione degli obblighi di pubblicazione	N. sezioni (di livello 1) di amministrazione trasparente controllate a campione nell'anno	$\geq 4$
Predisposizione del registro dell'accesso documentale e civico sulla base del flusso documentale del protocollo informatico	N. pratiche di accesso assegnate per conoscenza all'Ufficio redattore del registro/N. Pratiche valutate per la predisposizione del registro	100%
Predisposizione periodica del registro dell'accesso documentale e civico	Intervallo di tempo di riferimento del registro	$\leq$ semestre

#### *Rotazione del personale*

La rotazione del personale è una misura organizzativa preventiva finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possono alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti al permanere nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione e quindi ad instaurare relazioni con i medesimi utenti che possano consolidare situazioni di privilegio o l'aspettativa di risposte illegali improntate a collusione.

Le condizioni in cui è possibile realizzare la rotazione sono strettamente connesse a vincoli di natura soggettiva, attinenti al rapporto di lavoro e a vincoli di natura oggettiva, connessi all'assetto organizzativo dell'amministrazione.

Per i vincoli soggettivi, le misure di rotazione devono essere compatibili con eventuali diritti individuali dei dipendenti interessati soprattutto laddove le misure si riflettono sulla sede di servizio del dipendente (si vedano soggetti che utilizzano permessi per disabili e diritti sindacali) e devono tenere conto della cosiddetta infungibilità derivante dall'appartenenza a categorie o professionalità specifiche. Per i vincoli oggettivi, la rotazione va correlata alla necessità di assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa e di garantire la qualità delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento di talune attività specifiche, con particolare riguardo a quelle con elevato contenuto tecnico e a quelle cosiddette infungibili; ferma restando la programmazione di adeguate attività di affiancamento propedeutiche alla rotazione.

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Da ciò si evince che non sempre la rotazione è misura che si può realizzare ma, in assenza di rotazione, si adottano misure per evitare il controllo esclusivo dei processi, specie di quelli più esposti al rischio di corruzione.

La Camera adotta le seguenti misure sostitutive della rotazione:

- misure di turnazione degli addetti agli sportelli di front-office;
- misure di turnazione o assegnazione casuale pratiche attuate;
- misure di condivisione fasi procedurali o compiti tra più soggetti attuate.

Obiettivo	Indicatore	Target
Adottare misure sostitutive della rotazione N. misure previste nelle schede rischio		>= 5

Nel caso si verificassero i presupposti, sarà garantita inoltre la c.d. rotazione straordinaria del personale, che è misura obbligatoria di prevenzione della corruzione da adottarsi nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva.

#### *Codice di comportamento*

Tra le misure di prevenzione della corruzione i codici di comportamento rivestono nella strategia delineata dalla L. 190/2012 un ruolo importante, costituendo lo strumento che, più di altri, si presta a regolare le condotte dei dipendenti e orientarle alla migliore cura dell'interesse pubblico, in connessione con la pianificazione triennale della trasparenza e della prevenzione della corruzione. Infatti ogni amministrazione definisce, con procedura aperta alla partecipazione e previo parere obbligatorio del proprio Organismo di valutazione, un proprio codice di comportamento che integri e specifichi il codice di comportamento nazionale (D.P.R. 62/2013).

Il codice di comportamento dei dipendenti dell'Ente è stato quindi adottato con deliberazione di Giunta n. 51 del 27 maggio 2021, ai sensi dell'art. 54 D.Lgs. 165/2001, testo vigente, ed è pubblicato, unitamente alla Relazione illustrativa, nella sezione Atti generali (Disposizioni generali) di Amministrazione trasparente. Il Servizio Organizzazione e gestione risorse umane si occupa dell'adeguamento del codice alle variazioni normative e dell'aggiornamento continuo dei dipendenti tramite comunicazioni via e-mail, pubblicazioni nella intranet camerale e nella specifica sezione di Amministrazione trasparente del portale istituzionale dell'Ente.

Il codice di comportamento già adottato dall'Ente è risultato sostanzialmente in linea con le novità introdotte dagli artt. 11 bis e 11 ter del D.P.R. 81/2023, pertanto non è stato necessario un formale adeguamento, ma si è proceduto alla comunicazione delle novità normative ai dipendenti con e-mail e pubblicazione nella intranet, nonché all'aggiornamento della sezione Amministrazione trasparente.

Oltre agli aggiornamenti strettamente connessi alle novità normative in materia di codice di comportamento, il Servizio Organizzazione e gestione risorse umane si occupa di promuovere comportamenti corretti del dipendente attraverso la formazione e l'informazione relativa agli istituti giuridici relativi al contratto di lavoro. Nel 2025 sono state fornite informazioni in merito alle novità introdotte dalla

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Legge di Bilancio 207/2024 in relazione al trattamento fiscale dei rimborsi spese per le trasferte di lavoro (e-mail del 22/01/2025).

Obiettivo	Indicatore	Target
Promuovere comportamenti corretti del dipendente attraverso la formazione e l'informazione relativa agli istituti giuridici relativi al contratto di lavoro	Informazione, tramite e-mail, in relazione a novità normative o altre esigenze di indirizzo di comportamenti corretti	SI

#### ***Conflitto di interessi***

Il tema della gestione dei conflitti di interessi è espressione del principio generale di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa di cui all'art. 97 Cost.. Esso è stato affrontato dalla L. 190/2012, con riguardo sia al personale interno dell'Amministrazione/Ente sia a soggetti esterni destinatari di incarichi nelle Amministrazioni/Enti, mediante norme che attengono a diversi profili quali:

- l'astensione del dipendente in caso di conflitto di interessi;
- il conflitto di interesse nei contratti pubblici;
- l'affidamento di incarichi a soggetti esterni in qualità di consulenti ai sensi dell'art. 53, co. 14, D.Lgs. 165/2001;
- le ipotesi di inconfieribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso enti privati in controllo pubblico, disciplinate dal D.Lgs. 8 aprile 2013, n. 39;
- l'autorizzazione a svolgere incarichi extra istituzionali;
- il divieto di pantoufage.

Obiettivo	Indicatore	Target
Adottare misure di prevenzione del conflitto di interessi	N. misure inserite nelle schede rischio	>= 3

#### *Astensione del dipendente in caso di conflitti di interessi*

In merito all'astensione del dipendente in caso di conflitto di interessi, si evidenzia che con l'art. 1, co. 41, L. 190/2012 è stato introdotto nella legge sul procedimento amministrativo (art. 6 bis L. 7 agosto 1990, n. 241) l'obbligo di astensione in capo al responsabile del procedimento o al titolare dell'ufficio competente ad effettuare valutazioni, a predisporre atti endoprocedimentali e ad assumere il provvedimento finale nel caso in cui si trovi in una situazione di conflitto, anche potenziale, di interesse.

La materia del conflitto di interessi è, inoltre, trattata nel Regolamento recante il "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici", emanato con il D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62 (artt. 6, 7 e 14).

Le suddette disposizioni trovano poi ulteriore specificazione nel Codice di comportamento dei dipendenti della Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini, in particolare agli artt. 6, 8 e 9

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

(“Comunicazione degli interessi finanziari e conflitti d’interesse”, “Obbligo di astensione”, “Disposizioni particolari per contratti e atti negoziali”).

Le misure anticorruzione in questo ambito, al momento, riguardano principalmente la sensibilizzazione del personale rispetto alla specifica tematica e l’acquisizione preventiva delle dichiarazioni di assenza di conflitto di interesse in casistiche particolari.

Obiettivo	Indicatore	Target
Verifica conflitto di interesse del dipendente se componente di commissioni per la scelta del contraente, commissioni per la selezione del personale, commissioni per la concessione di sovvenzioni e contributi, commissioni per gli esami di abilitazione per mediatori immobiliari e conducenti, funzionario responsabile della fede pubblica nei concorsi a premio	Acquisizione dichiarazioni preventive	SI

#### Conflitto di interesse nei contratti pubblici

La disciplina del conflitto di interessi nei contratti pubblici è finalizzata a contrastare fenomeni corruttivi nello svolgimento delle procedure di affidamento negli appalti e concessioni e garantire la parità di trattamento degli operatori economici.

Il codice dei contratti D.Lgs. 36/2023 disciplina il conflitto di interesse in particolare agli artt. 16, 93 e 95.

L’art. 16 prevede l’obbligo di astensione da parte del dipendente che versa in conflitto di interesse.

Si ha conflitto di interessi quando un soggetto che, a qualsiasi titolo, interviene con compiti funzionali nella procedura di aggiudicazione o nella fase di esecuzione degli appalti o delle concessioni e ne può influenzare, in qualsiasi modo, il risultato, gli esiti e la gestione, ha direttamente o indirettamente un interesse finanziario, economico o altro interesse personale che può essere percepito come una minaccia alla sua imparzialità e indipendenza.

L’art. 93, co. 5, lett. c) disciplina il conflitto di interessi in relazione ai componenti delle commissioni giudicatrici.

Non possono essere nominati commissari coloro che si trovano in una situazione di conflitto di interessi con uno degli operatori economici partecipanti alla procedura; costituiscono situazioni di conflitto di interessi quelle che determinano l’obbligo di astensione previste dall’art. 7 del regolamento recante il codice di comportamento dei dipendenti pubblici, di cui al D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62.

L’art. 95, co. 1, lett. b) prevede l’esclusione dell’operatore economico qualora si accerti che la partecipazione determina una situazione di conflitto di interesse di cui all’art. 16 non diversamente risolvibile.

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Obiettivo	Indicatore	Target
Rilascio dichiarazione assenza conflitto di interesse da parte dei componenti delle commissioni giudicatrici (dipendenti ed esterni)	Autocertificazioni rilasciate/commissari nominati	100%

#### Affidamento di incarichi a soggetti esterni

Si tratta del conferimento di incarichi a soggetti esterni ai sensi dell'art. 7, cc. da 5 bis a 6 bis, D.Lgs 165/2001, per i quali l'art. 53, co. 14, D.Lgs. 165/2001 impone espressamente all'Amministrazione di effettuare una previa verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interessi.

L'Ente ha disciplinato gli affidamenti degli incarichi a soggetti esterni nell'ambito del Regolamento di organizzazione approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 93 del 17/10/2023 (titolo VIII - artt. da 59 a 86).

L'Ente ha anche previsto all'art. 2 del Codice di comportamento dei dipendenti, adottato con deliberazione di Giunta n. 51 del 27 maggio 2021, l'estensione degli obblighi di condotta dei dipendenti e, quindi, anche quelli in materia di conflitto di interessi, per quanto compatibili in relazione alla peculiarità di ciascuna tipologia di rapporto, a tutti i collaboratori o consulenti (con qualsiasi tipologia di contratto o incarico ed a qualsiasi titolo) di cui la Camera si avvale. Ciascun ufficio interessato provvede a inserire e fare sottoscrivere – nel contratto, atto di incarico o altro documento avente natura negoziale e regolativa – apposita clausola che sancisca la risoluzione o la decadenza del rapporto in caso di violazione degli obblighi comportamentali.

I dati degli incarichi di consulenza e collaborazione sono pubblicati sul sito internet dell'Ente nella sezione Amministrazione trasparente tramite link all'Anagrafe delle prestazioni tenuta dal Ministero per la pubblica amministrazione all'indirizzo <https://consulentipubblici.dfp.gov.it/>.

Nella suddetta piattaforma informatica, per ogni nominativo, è indicato il rilascio della Dichiarazione di avvenuta verifica di insussistenza di potenziale conflitto di interesse.

Con disposizione operativa interna n. 2 del 13/06/2022 del Segretario Generale, in qualità di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (pubblicata nella intranet sezione Trasparenza-disposizioni adottate dall'Ente), sono stati esclusi dall'inquadramento come "incarichi esterni", ai sensi del citato D.Lgs., le funzioni svolte dai componenti delle commissioni istituzionali dell'Ente, come confermato anche nel citato Regolamento di organizzazione all'art. 59, co. 2, lett. h.

Per quanto riguarda l'Organismo indipendente di valutazione della performance di cui all'art. 14 del D.Lgs. 150/2009 oppure l'Organismo con funzioni analoghe, che risulta escluso dalla disciplina degli incarichi esterni di cui all'art. 53 D.Lgs. 165/2001, l'Ente procede alle pubblicazioni nella sezione OIV (Personale) di Amministrazione trasparente (ai sensi dell'art. 10, co. 8, lett. c del D.Lgs. 33/2013).

Allo stato attuale, pertanto, le principali tipologie di incarichi esterni ex art. 7 D.Lgs. 165/2001 conferiti dall'Ente riguardano i mediatori civili e commerciali e i Revisori dei conti.

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Il conferimento di altro tipo di incarichi è eccezionale.

Le misure di prevenzione della corruzione specifiche per il processo di affidamento di incarichi a soggetti esterni sono indicate nell'allegato 2) schede rischi (vedere scheda rischio A - processo A.03).

#### Inconferibilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali

Nell'ambito delle misure volte a garantire l'imparzialità dei funzionari pubblici si inquadrano le disposizioni del D.Lgs. 39/2013, che disciplina le ipotesi di inconferibilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali, prevedendo anche i requisiti di onorabilità e moralità richiesti per ricoprire gli incarichi.

L'art. 20 del D.Lgs. 39/2013 pone in capo all'interessato l'obbligo di:

- rilasciare, all'atto della nomina, una dichiarazione sulla insussistenza delle situazioni di inconferibilità o incompatibilità (tale dichiarazione è condizione di efficacia dell'incarico);
- presentare annualmente una dichiarazione sulla insussistenza delle cause di incompatibilità.

L'attività di vigilanza sul rispetto delle disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità e di segnalazione in caso di violazione spetta al RPCT.

Le dichiarazioni fatte dai dirigenti della Camera sono consultabili nella sezione Personale di Amministrazione trasparente.

Obiettivo	Indicatori	Target
Acquisizione e pubblicazione annuale delle dichiarazioni	N. dichiarazioni acquisite e pubblicate / N. dirigenti	100%
Controlli annuali sui requisiti di onorabilità e moralità	N. richieste certificato del casellario giudiziale / N. dirigenti	100%
Controlli annuali su attività incompatibili	Consultazione della banca dati del Registro imprese in relazione al nominativo di ciascun dirigente	>=1

#### Incarichi extra-istituzionali dei dipendenti

La possibilità per i dipendenti pubblici di svolgere incarichi conferiti da altri soggetti pubblici o privati è regolata dalle disposizioni dell'art. 53 D.Lgs. 165/2001, che prevede un regime di autorizzazione da parte dell'Amministrazione di appartenenza.

L'art. 53 nel testo vigente è connesso al sistema di prevenzione della corruzione, ove si consideri che lo svolgimento di incarichi extra-istituzionali può determinare situazioni idonee a compromettere il buon andamento dell'azione amministrativa per favorire interessi contrapposti a quelli pubblici affidati alla cura del dirigente o funzionario.

Sempre a scopo di prevenzione della corruzione è previsto l'obbligo per le amministrazioni di pubblicare i dati relativi agli incarichi conferiti o autorizzati ai propri dipendenti nella sezione Amministrazione trasparente del sito internet (art. 18 D.Lgs. 33/2013) e nell'Anagrafe delle prestazioni tenuta dal Dipartimento della Funzione Pubblica (art. 53, co. 14, D.Lgs 165/2001).

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Il dipendente è tenuto a comunicare formalmente alla Camera anche l'attribuzione di incarichi gratuiti, ai quali sono estesi gli obblighi di pubblicazione (art. 53, co. 12, D.Lgs. 165/2001).

L'elenco aggiornato degli incarichi autorizzati ai dipendenti è consultabile nella sezione Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti dirigenti e non dirigenti di Amministrazione trasparente tramite link all'Anagrafe delle prestazioni ai sensi dell'art. 9 bis, co. 2, D.Lgs 33/2013.

Al fine di escludere incompatibilità e conflitto di interessi, è stata predisposta una specifica modulistica che indica i criteri per il rilascio dell'autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali dei dipendenti da parte del Segretario Generale.

Il Servizio Organizzazione e gestione risorse umane effettua le dovute comunicazioni a soggetti terzi sugli incarichi autorizzati e richiesti/comunicati dai dipendenti, nonché le pubblicazioni obbligatorie.

Le misure di prevenzione della corruzione specifiche per il processo di affidamento di incarichi extra-istituzionali ai dipendenti sono indicate nell'allegato 2) schede rischi (vedere scheda rischio A - processo A.07).

#### *Divieti post-employment (pantouflage)*

La normativa in materia di pantouflage disciplina una fattispecie qualificabile in termini di "incompatibilità successiva" alla cessazione dal servizio del dipendente pubblico.

Ex art. 53, co. 16-ter, D.Lgs. 165/2001 i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle Pubbliche amministrazioni non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri.

Ex art. 21 D.Lgs. n. 39/2013, ai fini dell'applicazione del divieto di pantouflage, sono considerati dipendenti pubblici anche i soggetti titolari di uno degli incarichi di cui al suddetto decreto, ivi compresi i soggetti esterni, con i quali l'Amministrazione stabilisce un rapporto di lavoro, subordinato o autonomo.

La normativa prevede, in caso di violazione del divieto, specifiche conseguenze sanzionatorie che hanno effetto nei confronti sia dell'atto che dei soggetti; infatti i contratti di lavoro conclusi e gli incarichi conferiti in violazione del divieto sono nulli ed i soggetti privati che hanno concluso contratti o conferito incarichi in violazione del divieto non possono contrattare con la pubblica amministrazione per i successivi tre anni e hanno l'obbligo di restituire i compensi eventualmente percepiti.

La disposizione è volta a scoraggiare comportamenti impropri del dipendente che, facendo leva sulla propria posizione all'interno dell'Amministrazione, potrebbe preconstituirsi delle situazioni lavorative vantaggiose presso il soggetto privato con cui è entrato in contatto in relazione al rapporto di lavoro e a ridurre il rischio che soggetti privati possano esercitare pressioni o condizionamenti sullo svolgimento dei compiti istituzionali, prospettando al dipendente di un'Amministrazione opportunità di assunzione o incarichi una volta cessato dal servizio.

L'ANAC ha fornito indirizzi interpretativi e operativi sulla normativa in questione con le Linee guida n. 1 approvate con delibera n. 493 del 25/11/2024 e integrative rispetto alle indicazioni contenute nel PNA 2022.

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Obiettivo	Indicatori	Target
Inserimento negli atti di assunzione del personale (interessato dall'applicazione del divieto) di apposite clausole che prevedono il divieto di pantoufage	Clausole inserite in atti di assunzione/atti di assunzione	100%
Nell'ambito dei contratti pubblici rilascio di autocertificazione da parte dell'operatore economico di non avere stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi ad ex dipendenti pubblici in violazione del divieto di pantoufage.	Autocertificazioni rilasciate/contratti stipulati	100%

#### ***Prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici***

L'art. 35-bis D.Lgs. 165/2001 prevede che coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati penali contro la pubblica amministrazione non possono: fare parte, anche con compiti di segreteria, di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi; essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture e alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati; fare parte delle commissioni per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari e per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere. Le limitazioni previste dalle citate disposizioni mirano a evitare che i principi di imparzialità e buon andamento dell'agire amministrativo siano o possano apparire pregiudicati a causa di precedenti comportamenti penalmente rilevanti proprio con riguardo ai reati contro la pubblica amministrazione.

Ove la causa di divieto intervenga durante lo svolgimento di un incarico o l'espletamento delle attività, il RPCT, non appena ne sia venuto a conoscenza, provvede tempestivamente a informare gli organi competenti della circostanza sopravvenuta ai fini della sostituzione o dell'assegnazione ad altro ufficio.

Obiettivo	Indicatori	Target
Acquisizione delle autocertificazioni nelle commissioni di gara nei contratti	N. dichiarazioni acquisite / N. commissari nominati	100%
Acquisizione delle autocertificazioni nelle commissioni per la selezione del personale	N. dichiarazioni acquisite / N. commissari nominati	100%
Acquisizione delle autocertificazioni nelle commissioni per l'erogazione di sovvenzioni e contributi	N. dichiarazioni acquisite / N. commissari nominati	100%

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### *I patti di integrità e analoghi strumenti*

Le pubbliche amministrazioni e le stazioni appaltanti, in attuazione dell'art. 1, co. 17, L. 190/2012, possono predisporre e utilizzare patti di integrità o protocolli di legalità o analoghi strumenti per l'affidamento di commesse. A tale fine, le pubbliche amministrazioni inseriscono negli avvisi, nei bandi di gara e nelle lettere di invito la clausola di salvaguardia, secondo cui il mancato rispetto del protocollo di legalità o del patto di integrità dà luogo all'esclusione dalla gara ed alla risoluzione del contratto.

I protocolli di legalità o patti di integrità o analoghi sono strumenti negoziali che integrano il contratto originario tra l'ente e l'operatore economico con la finalità di prevedere una serie di misure volte al contrasto di attività illecite e, in forza di tale azione, di assicurare il pieno rispetto dei principi costituzionali di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa (ex art. 97 Cost.) e dei principi di concorrenza e trasparenza che presidiano la disciplina dei contratti pubblici.

E' attualmente in essere il patto di integrità per l'assegnazione del locale di via Allegretti a Forlì (approvato con determinazione del Segretario Generale n. 85 del 08/05/2019).

Era stato approvato anche un patto di integrità per la concessione in uso a terzi della porzione di immobile ubicato in corso della Repubblica 5, 5° piano, lato piazza Saffi (determinazione del Segretario Generale n. 100 del 27/09/2023), ma non è operativo perché la procedura non è andata a buon fine.

#### *Misure nei confronti dei dipendenti coinvolti in procedimenti penali*

Sono previste dalla L. 97/2001 nei confronti dei dipendenti coinvolti in procedimenti per alcuni dei delitti previsti dagli artt. 314 (peculato), co. 1, 317 (concussione), 318 (corruzione per l'esercizio della funzione), 319 (corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio), 319-ter (corruzione in atti giudiziari), 319-quater (induzione indebita a dare o promettere utilità) e 320 (corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio) del codice penale e dall'art. 3 della L. 9 dicembre 1941, n. 1383 (riguarda solo i militari della Guardia di Finanza).

L'art. 133 delle disposizioni di attuazione del codice di procedura penale dispone che il decreto di rinvio a giudizio per i suddetti delitti, quando è emesso nei confronti di dipendenti di amministrazioni pubbliche, deve essere comunicato all'amministrazione di appartenenza.

L'amministrazione può procedere al trasferimento di sede o alla attribuzione di un incarico differente da quello già svolto dal dipendente. Qualora, in ragione della qualifica rivestita, ovvero per obiettivi motivi organizzativi, non sia possibile attuare il trasferimento di ufficio, il dipendente è posto in posizione di aspettativa o di disponibilità (art. 3 L. 97/2001).

In caso di condanna, per gli stessi reati di cui all'art. 3, co. 1, anche non definitiva, i dipendenti sono sospesi dal servizio (art. 4 L. 97/2001).

In alcuni casi, a seguito di condanna definitiva alla reclusione, è prevista l'estinzione del rapporto di lavoro o di impiego (art. 5 L. 97/2001).

L'Ente al verificarsi delle ipotesi sopra esposte applicherà le disposizioni vigenti.

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

#### **Responsabile dell'Anagrafe delle Stazioni Appaltanti (RASA)**

Ciascuna stazione appaltante è tenuta a nominare il Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA), responsabile della verifica, compilazione e aggiornamento delle informazioni e dei dati identificativi della stessa stazione appaltante nell'ambito dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA), istituita ai sensi dell'art. 33-ter D.Lgs. 179/2012, convertito, con modificazioni, dalla L. 221/2012. L'individuazione del RASA è intesa come misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione.

Il ruolo di RASA nell'Ente rientra nell'incarico di Elevata Qualificazione (EQ) del Servizio Risorse e patrimonio.

#### **Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (whistleblowing)**

La disciplina del whistleblowing è stata profondamente innovata con il D.Lgs. 10 marzo 2023, n. 24, che ha recepito la direttiva UE 2019/1937 ed è entrato in vigore il 15 luglio 2023.

Al fine di assicurare maggiori garanzie a tutela della riservatezza dell'identità della persona segnalante, della persona coinvolta e della persona comunque menzionata nella segnalazione, nonché del contenuto della segnalazione e della relativa documentazione, nel 2024 la Camera ha attivato per la prima volta una propria piattaforma informatica crittografata reperibile al link <https://romagnacamcom.segnalazioni.net/>.

Con determinazione del Segretario Generale n. 112 del 02/07/2024 sono state approvate le disposizioni per l'istituzione del nuovo canale interno di segnalazione, per il ricevimento e la gestione delle segnalazioni.

La segnalazione può essere presentata:

- tramite la specifica piattaforma informatica crittografata, che permette la trasmissione di segnalazioni in forma scritta e in forma vocale;
- mediante richiesta di incontro al RPCT.

Il RPCT (che nell'Ente è il Segretario Generale) è l'unico destinatario delle segnalazioni interne.

Nel caso di assenza o impedimento del RPCT, il procedimento sulla segnalazione è avviato dal sostituto RPCT.

Il sostituto del RPCT è il Vice Segretario Generale Vicario pro-tempore.

Per la gestione e l'istruttoria il RPCT si avvale di una struttura di supporto composta dal Responsabile del Servizio Affari legali e dal Responsabile dell'Ufficio Compliance della Camera di commercio.

Sul sito internet dell'Ente (sezione Altri contenuti – Prevenzione della corruzione di Amministrazione trasparente) sono pubblicati il link di accesso alla piattaforma, le informazioni sulla materia, le disposizioni approvate con determinazione del Segretario Generale n. 112 del 02/07/2024, l'informativa sulla privacy.

Al link della piattaforma informatica crittografata sono pubblicati il manuale operativo per l'utilizzo della piattaforma e ulteriori informazioni e istruzioni per il segnalante.

Nella intranet camerale sono pubblicati il link alla piattaforma informatica crittografata, le modalità di segnalazione, le disposizioni approvate con determinazione del Segretario Generale n. 112 del

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

02/07/2024, l'informativa sulla privacy, alcuni contenuti formativi in materia di whistleblowing.

Nel 2025 è stata ricevuta una segnalazione che non rientrava nell'applicazione del D.Lgs. 10/03/2023, n. 24. Le condotte segnalate non riguardavano comportamenti, atti od omissioni che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'amministrazione pubblica e, nello specifico, della Camera di commercio; in particolare non riguardavano comportamenti ascrivibili all'Ente o a suoi dipendenti, i fatti segnalati non erano riconducibili alle attuali competenze istituzionali delle Camere di commercio. La segnalazione è stata archiviata, fornendo la motivazione al segnalante.

#### **Antiriciclaggio**

Le misure di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo che le pubbliche amministrazioni sono tenute ad adottare ai sensi dell'art. 10 D.Lgs. 231/2007 (c.d. decreto antiriciclaggio) si pongono nella stessa ottica di quelle di prevenzione e trasparenza, e cioè la protezione del "valore pubblico".

I presidi in questione, infatti, al pari di quelli anticorruzione, sono da intendersi come strumento di creazione di tale valore, essendo volti a fronteggiare il rischio che l'amministrazione entri in contatto con soggetti coinvolti in attività criminali.

Il D.Lgs. 231/2007 sulla prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio prevede che, al fine di consentire lo svolgimento di analisi finanziarie mirate a fare emergere fenomeni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, le pubbliche amministrazioni comunicano alla UIF (Unità di Informazione Finanziaria della Banca d'Italia) dati e informazioni concernenti le operazioni sospette di cui vengano a conoscenza nell'esercizio della propria attività istituzionale (art. 10, co.4).

L'art. 11 del Provvedimento UIF del 23 aprile 2018 (istruzioni sulle comunicazioni di dati e informazioni concernenti le operazioni sospette da parte degli uffici delle pubbliche amministrazioni) prevede che le pubbliche amministrazioni individuino, con provvedimento formalizzato, un "gestore" quale soggetto delegato a valutare ed effettuare le comunicazioni alla UIF.

L'Ente ha individuato quale Gestore il Segretario Generale pro-tempore, che è anche il RPCT.

La procedura interna per la segnalazione di operazioni sospette, i riferimenti normativi e la modulistica da utilizzare per le segnalazioni, sono consultabili per tutto il personale in un'area dedicata al tema dell'Antiriciclaggio nella intranet camerale.

Ad oggi non sono state effettuate segnalazioni alla UIF relative all'anno 2025.

#### **3.7.2. Misure specifiche**

Le misure ulteriori e specifiche individuate dai responsabili dei servizi per determinate tipologie di rischio sono riportate nell'Allegato 2 "Schede di valutazione del rischio".

#### ***Misure in materia di gestione dei fondi del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)***

L'ANAC consiglia un rafforzamento dell'analisi dei rischi e delle misure di prevenzione con riguardo alla gestione dei fondi del PNRR.

### 3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

Infatti l'ingente flusso di denaro a disposizione, da una parte, e le deroghe alla legislazione ordinaria introdotte per esigenze di celerità della realizzazione di molti interventi, dall'altra, richiedono il rafforzamento dell'integrità pubblica e la programmazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione per evitare che i risultati attesi con l'attuazione del PNRR siano vanificati da eventi corruttivi.

In relazione a quanto sopra l'Ente non ha individuato al momento specifici rischi, in quanto la gestione dei fondi del PNRR è stata, fino ad ora, molto marginale, sia in relazione agli importi, sia in relazione al fatto che generalmente si tratta di progetti di sistema e i fondi vengono gestiti a livello nazionale da enti del sistema camerale (es. Unioncamere); le camere di commercio che partecipano ai progetti ricevono una quota parte in base alla rendicontazione delle attività svolte.

Allo stato attuale, per l'anno 2026, non risultano progetti finanziati con fondi del PNRR gestiti direttamente dalla Camera di commercio.

Per il 2026 è prevista la prosecuzione della partecipazione della Camera di commercio al progetto nazionale di Unioncamere "PID-Next" finanziato dal PNRR. Il soggetto attuatore del progetto è Unioncamere e pertanto i fondi sono gestiti da Unioncamere stessa. Per le camere aderenti al progetto, Unioncamere ha previsto un rimborso in base ai servizi erogati ed a seguito di specifica rendicontazione.

Infine, per quanto riguarda il dettaglio delle misure per l'attuazione degli obblighi di trasparenza, con l'indicazione dei responsabili dell'elaborazione/pubblicazione dei dati e delle tempistiche di aggiornamento/pubblicazione, si rinvia all'Allegato 3 "Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza".

Analogamente, per quanto riguarda il monitoraggio sull'attuazione di quanto previsto nella presente sezione del PIAO, nonché sull'attuazione e adeguatezza delle misure di prevenzione qui individuate, si rinvia al Capitolo 5 "Modalità di monitoraggio".

## 4. Interventi organizzativi a supporto

### 4.1. Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa

L'organizzazione va concepita come uno strumento dinamico, funzionale al raggiungimento degli obiettivi e della Mission della Camera di commercio e, come tale, necessita di monitoraggi periodici circa la sua adeguatezza e attualità.

È un asset fondamentale per il buon funzionamento dell'Amministrazione e soprattutto per realizzare processi di cambiamento, indispensabili in contesti complessi e mutevoli come quelli attuali. Per tale motivo è cruciale valorizzare al massimo le professionalità presenti e collocarle in ruoli dove possano esprimere al meglio prestazioni e potenziale.

Nel corso del 2024 è stata effettuata una profonda riorganizzazione complessiva, a livello macro e micro-organizzativo, che da un lato ha aperto opportunità e contribuito a promuovere un metodo di lavoro più "trasversale" e orientato ai risultati, dall'altro ha prodotto in alcuni ambiti tensioni e criticità risolvibili con interventi di riequilibrio e/o di nuove immissioni, laddove necessario.

Le azioni di riconfigurazione e sviluppo che verranno realizzate devono perseguire i seguenti obiettivi:

- conseguire un posizionamento adeguato rispetto ai nuovi bisogni provenienti dalle imprese del territorio, soprattutto in termini di domanda/attesa di maggiore velocità su risposte a bisogni espressi, o anche solo annunciati, e di migliore qualità degli output rilasciati;
- assecondare i mutamenti tecnologici che impongono variazioni nel proprio flusso operativo e cogliere le nuove opportunità offerte dalla IA generativa;
- fronteggiare l'innalzamento della competizione con altri fornitori di servizi alle imprese (istituzionali e non) e accelerare i tempi di adattamento delle componenti della struttura maggiormente esposte a tale pressione;
- accompagnare il processo di cambiamento organizzativo finalizzato a riorientare le prestazioni e rimuovendo eventuali ostacoli procedurali e culturali;
- operare scelte più ordinate e progressive, rinvenendo soluzioni meno formalistiche, ma pur sempre corrette, per garantire il successivo reperimento delle giuste professionalità e le dotazioni tecnologiche ritenute indispensabili al disegno
- ricorrere alla esternalizzazione di servizi ovvero all'esercizio in forma congiunta (con altre consorelle, Unioncamere regionale o altre istituzioni) di funzioni, progetti, attività laddove più conveniente e/o efficace.

Ogni processo di cambiamento verrà accompagnato dai necessari interventi formativi e di coaching mirati al personale interessato, per riorientarlo verso le innovazioni adottate, oltre che per sviluppare le competenze professionali con particolare attenzione alle riconversioni interne delle mansioni e alle competenze digitali (vedi successivo Paragrafo 4.5 "Fabbisogni del personale e di formazione").

Una organizzazione efficace è prima di tutto una organizzazione flessibile. La Camera utilizza da anni lo strumento del lavoro agile che si affianca a quello in presenza, secondo la disciplina stabilita dall'Ente.

## 4. Interventi organizzativi a supporto

### 4.2. Organizzazione del lavoro agile

#### Linee e criteri generali del lavoro a distanza

Tenendo conto della normativa vigente in materia e del CCNL 2019-2021, sottoscritto in data 16/11/2022, e sentite le Rappresentanze sindacali, l'attivazione del lavoro a distanza presso l'Ente per il personale ha le seguenti finalità:

- introduzione di soluzioni organizzative idonee a favorire lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e, al tempo stesso, finalizzata all'incremento della produttività e dell'efficienza anche attraverso una maggiore responsabilizzazione del personale;
- razionalizzazione dell'utilizzo degli spazi e delle dotazioni tecnologiche a disposizione del personale anche in ragione dell'assegnazione di dotazioni portabili, utilizzabili in ufficio e a distanza;
- garanzia per le pari opportunità e potenziamento delle misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, fermo restando le priorità sancite dalla normativa;
- miglioramento dell'integrazione lavorativa dei soggetti a cui, per cause dovute a condizioni di disabilità o di fragilità, ovvero in ragione di altri impedimenti di natura oggettiva, personale o familiare, anche temporanea, la presenza fisica in ufficio possa risultare gravosa o comunque problematica, previo coinvolgimento delle organizzazioni sindacali;
- promozione della mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro e il contenimento del relativo impatto ambientale;
- esclusione assoluta di ogni penalizzazione ai fini del riconoscimento della professionalità e della progressione di carriera;
- alternanza del lavoro a distanza e del lavoro in presenza, anche al fine di tenere vivo il senso di appartenenza a una comunità di lavoro e di non indebolire i legami sociali tra le persone.

Ai sensi dell'art. 1, co. 3, D.M. 08/08/2021 del Ministero per la pubblica amministrazione e dello schema di linee guida ai sensi del medesimo art. 1, co. 6, il lavoro a distanza può essere autorizzato nel rispetto delle seguenti condizioni:

- invarianza dei servizi all'utenza;
- adeguata rotazione del personale autorizzato alla prestazione di lavoro a distanza, assicurando comunque la prevalenza per ciascun lavoratore del lavoro in presenza, salvo diverse prescrizioni del medico competente;
- adozione di appositi strumenti tecnologici idonei a garantire l'assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro agile;
- necessità per l'amministrazione della previsione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove accumulato;
- fornitura di idonea dotazione tecnologica al lavoratore;
- stipula dell'accordo individuale di cui all'art. 18, co. 1, L. 22/05/2017, n. 81, cui spetta il compito di definire:
  - gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità a distanza;

## 4. Interventi organizzativi a supporto

- le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione;
- le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa a distanza;
- il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo e dei responsabili dei procedimenti;
- la rotazione del personale in presenza ove richiesto dalle misure di carattere sanitario.

Nell'Ente allo stato attuale, facendo seguito alle risultanze delle attività svolte a distanza nel periodo emergenziale, sono state individuate le seguenti caratteristiche per le attività lavorabili a distanza:

- modalità di svolgimento della prestazione lavorativa a distanza compatibile con le esigenze organizzative e gestionali dell'ufficio di assegnazione del dipendente e a garanzia dei livelli di produttività e di efficienza analoghi a quelli che caratterizzano il lavoro in presenza;
- prestazione lavorativa organizzata e gestita in autonomia dal dipendente, in funzione del raggiungimento di obiettivi prefissati;
- possibilità di monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- attività che non richiedano costante presenza fisica in ufficio;
- possibilità di utilizzo di strumentazione tecnologica idonea allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- deve essere nella disponibilità del dipendente (se non ancora fornita dall'Ente per insufficienza di risorse), la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità a distanza.

Si considerano come attività non svolgibili a distanza quelle che sono legate all'accoglienza e al contatto diretto con l'utenza e che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili.

In merito all'accesso al lavoro a distanza, l'adesione ha natura consensuale e volontaria ed è consentita a tutti i lavoratori, fermo restando la conciliazione delle esigenze di benessere e flessibilità dei lavoratori con gli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico, nonché con le specifiche necessità tecniche delle attività. Fatto salvo l'obbligo da parte dei lavoratori di garantire prestazioni adeguate, l'Amministrazione facilita l'accesso al lavoro a distanza ai lavoratori che si trovano in condizioni di particolare necessità, non coperte da altre misure, fermo restando i diritti di priorità sanciti dalla normativa vigente.

### Livello e modalità attuative del lavoro agile attuali

Il Segretario Generale, sulla base del D.P.C.M. 23 settembre 2021 e delle indicazioni del Ministro per la pubblica amministrazione fornite con Decreto 8 ottobre 2021 e tenuto conto delle risultanze positive emerse dall'indagine interna sullo svolgimento del servizio in modalità agile, con Disposizione n. 7SG del 26/03/2024 ha approvato un Disciplinare del lavoro a distanza nell'Ente.

Inoltre, per fare fronte all'efficientamento energetico dell'Ente, con deliberazione n. 24 del 16/03/2023, la Giunta ha confermato una serie di modalità già attuate in precedenza, compresa la chiusura dell'ente in giornate prestabilite, in un'ottica di maggiore efficienza e funzionalità, con decorrenza dal 1° gennaio 2024

## 4. Interventi organizzativi a supporto

sino a diversa disposizione. Con Disposizione n. 19SG del 13/12/2023, il Segretario Generale ha disposto la chiusura delle sedi dell'Ente per una giornata alla settimana, garantendo il servizio nelle altre due sedi attive. Nella giornata di chiusura di ogni sede, il personale ivi assegnato svolge il servizio in modalità agile o presso un'altra sede.

Con Disposizione n. 3SG del 17/02/2025, il Segretario Generale ha disposto lo svolgimento del servizio in modalità agile, a decorrere dal 1° aprile 2025 fino al 31 marzo 2026, in modalità ordinaria con prevalenza del servizio in presenza.

Descrizione dello svolgimento del lavoro a distanza nel corso del 2025:

- in tutti gli uffici è stato garantito il presidio in presenza e il regolare svolgimento delle attività istituzionali dell'Ente, procedendo all'erogazione dei servizi in modalità multicanale, anche con previo appuntamento programmato in sede;
- tutto il personale dirigente e non dirigente è stato autorizzato allo svolgimento di giornate in modalità agile (n. 2 gg./settimana), nei casi ritenuti necessari/opportuni dai Dirigenti/Responsabili competenti, in base anche alle esigenze organizzative dei singoli Servizi, per un massimo di 8 gg. mensili;
- è stata autorizzata la modalità di lavoro agile per ulteriori giornate rispetto alle n. 2 gg./settimana, su indicazione del medico del lavoro per motivi di salute, a n. 3 unità;
- il servizio in presenza nell'Ente è stato garantito in percentuale ben superiore al 51%, come previsto dalle indicazioni ministeriali, con una percentuale media settimanale del personale in servizio in modalità agile di circa il 23%;
- l'attività in modalità agile è stata settimanalmente monitorata dai Responsabili competenti, attraverso la compilazione di appositi report da parte del personale coinvolto.

I risultati delle indagini di customer satisfaction effettuate nel 2025, sia internamente sia verso l'utenza, non hanno evidenziato scostamenti significativi nel confronto agli anni precedenti, rispetto al livello di qualità percepita a livello generale nell'erogazione dei servizi.

### LAVORO AGILE ANNO 2025

n. dipendenti in servizio nell'anno	100
	(2 dirigenti e 98 dipendenti di cui n. 1 in distacco sindacale)
n. dipendenti che hanno potuto svolgere attività in modalità agile	96
	La quasi totalità dei dipendenti ha svolto servizio in modalità agile e allo stesso tempo in tutti gli uffici è stato garantito il presidio in presenza
n. dipendenti che hanno svolto servizio esclusivamente in presenza (neanche una giornata in modalità agile)	4
n. dipendenti che hanno svolto giornate in modalità agile per almeno n. 1/2 giorni alla settimana continuativamente per tutto l'anno, escludendo la modalità attuativa legata all'efficientamento energetico	40
n. dipendenti che svolgono il servizio in modalità prevalente a distanza per motivi di salute	3
n. giornate totali in servizio in modalità agile	5.608
n. giornate totali in servizio in presenza	14.029

## 4. Interventi organizzativi a supporto

### RISORSE STRUMENTALI

n. postazioni condivise dai lavoratori nelle giornate di servizio in sede	18
n. dispositivi (notebook) messi a disposizione per il lavoro agile	56
n. dispositivi (cellulare) messi a disposizione per lavoro agile	0
n. dipendenti che hanno lavorato con dispositivi propri	40
n. dipendenti con firma digitale	80

### KPI UTILIZZATI PER IL MONITORAGGIO DELLE PRESTAZIONI

- Controllo report attività
- Risultanze Indagini di customer satisfaction



### RISULTANZE EMERSE

- Rispetto del livello di qualità percepito dall'utenza
- Mantenimento dei tempi standard delle pratiche senza accumulo di arretrato
- Rispetto dei tempi di evasione delle pratiche e delle procedure

## Programmazione del lavoro agile

Per l'anno in corso l'Ente procederà all'applicazione del lavoro a distanza come nell'anno precedente, prevedendo il rinnovo annuale automatico degli accordi individuali già sottoscritti al 01/04/2024.

### PROGRAMMAZIONE

Finalità del ricorso al lavoro a distanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conciliare l'organizzazione del lavoro con le esigenze di situazioni familiari e personali</li> <li>• fare fronte a esigenze di carattere sanitario e di sicurezza</li> <li>• fare fronte all'efficientamento energetico</li> </ul>
Perimetro di applicazione	Attività remotizzabili
Soggetti coinvolti nel processo organizzativo	Segretario Generale e Dirigente Responsabile del personale Funzionari con incarico di Elevata qualificazione Rappresentanze sindacali Organismo di Valutazione Comitato Unico di Garanzia
Scelta delle modalità realizzative del lavoro a distanza	Lavoro agile
n. dipendenti coinvolti	Totalità del personale
n. giorni a persona /settimana	1 / 2 giornate

## 4. Interventi organizzativi a supporto

### PROGRAMMAZIONE

Monitoraggio delle prestazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• risultanze Indagini di customer satisfaction</li> <li>• controllo report attività</li> </ul>
Investimenti a sostegno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicazione/informazione al personale</li> <li>• dotazione tecnologica; acquisto di pc portatili per dotare nell'arco del triennio la totalità del personale che svolge servizio a distanza</li> <li>• logistica: adeguamento postazioni di lavoro</li> <li>• interventi formativi sulle dinamiche di lavoro a distanza e sulle competenze digitalizzazione</li> </ul>

L'Ente intende, anche alla luce delle azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa (vedi precedente Paragrafo 4.1 "Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa"), continuare ad analizzare e approfondire l'individuazione del perimetro di applicazione del lavoro agile, rispetto alle caratteristiche e specificità della Camera.

Pertanto, prosegue la definizione:

- dei processi remotizzabili (azioni di self assessment) e delle condizioni di effettiva remotizzabilità, tenendo conto delle indicazioni di Unioncamere;
- delle finalità, delle modalità realizzative e degli interventi organizzativi per l'introduzione di un modello di lavoro agile a regime, attraverso:
  - l'individuazione delle finalità che si intendono raggiungere in merito alla valorizzazione del personale, al miglioramento del benessere organizzativo, alla crescita in termini qualitativi dei servizi resi, in funzione delle scelte strategiche e operative definite in fase di programmazione;
  - l'individuazione dei soggetti coinvolti (attori e stakeholder);
  - la declinazione delle modalità realizzative del lavoro agile (attività remotizzabili, numero di persone interessate, numero giorni medi su base settimanale/mensile previsti, etc.);
  - la definizione degli investimenti necessari a sostegno dell'introduzione del modello di lavoro agile, con interventi a supporto (di comunicazione, di formazione, tecnologici, etc.);
  - i criteri e le modalità di monitoraggio delle prestazioni per la valutazione dell'operato o degli obiettivi del personale impegnato in tale modalità di lavoro.

Rispetto alle risultanze dell'ultima indagine sul benessere organizzativo, con particolare attenzione all'impatto della modalità di lavoro agile sui dipendenti, dalle quali è emerso un miglioramento nella conciliazione tra vita professionale e vita familiare, senza sostanziali cambiamenti sull'attività lavorativa.

Non risultano segnalazioni di criticità. Il personale è soddisfatto dell'attività lavorativa svolta a distanza e vorrebbe continuare l'esperienza, in particolare per la riduzione dei tempi e/o costi di spostamento e per la maggiore flessibilità di orario, oltre che per far fronte alle esigenze di cura personali e familiari.

L'aspetto della digitalizzazione e dell'autonomia nell'organizzazione del lavoro a distanza sono risultati positivamente valutati.

## 4. Interventi organizzativi a supporto

### 4.3. Semplificazione delle procedure

La Camera di commercio promuove la semplificazione degli adempimenti burocratici e nell'accesso ai servizi da parte della propria utenza, in particolare verso le imprese, facendo leva per esempio sui seguenti asset:

- supporto e facilitazione nella entrata a regime del nuovo SSU, il Sistema Informatico degli Sportelli Unici che dovrebbe diventare operativo a fine febbraio c.a.;
- implementazione del fascicolo informatico d'impresa per l'attuazione del principio comunitario dell'"Once Only";
- multicanalità nell'accesso ai servizi offerti, privilegiando i canali digitali;
- previsione di strumenti di assistenza all'utenza di primo livello (es: chatbot), help desk tematici e servizi di supporto specialistico negli adempimenti pubblicitari verso il Registro delle imprese;
- implementazione di alert e/o controlli bloccanti in partenza di pratiche incomplete o con errori;
- minimizzazione delle richieste all'utenza, ricorrendo a controlli d'ufficio, nonché autocertificazioni in luogo della esibizione documentale;
- aggiornamento e implementazione delle informazioni e della modulistica per agevolare la compilazione delle istanze, anche con progetti che prevedano la modalità assistita;
- allargamento dei sistemi di pagamento elettronico.

Numerosi sono i progetti in corso, di Sistema e delle Camere, finalizzati alla semplificazione e ad essi sono collegati alcuni obiettivi analiticamente illustrati nell'apposita sezione del presente documento.

Nel perseguire la semplificazione amministrativa, l'ente opera – come descritto – principalmente attraverso percorsi di digitalizzazione e automazione di procedure e processi. Questo implica, in modo sempre più spinto, la implementazione di soluzioni abilitate dall'intelligenza artificiale.

Nell'obiettivo strategico di promuovere una innovazione responsabile, diventa allora importante valutare le scelte di acquisto o sviluppo di soluzioni IT integrate dalla AI che siano in linea con i principi contenuti nell'AI Act europeo.

Per sviluppare questa capacità, la Camera di commercio della Romagna potrà contare sui risultati del progetto Interreg Europe BETTI – Better governance for trustworthy AI, coordinato dall'Azienda speciale CISE.

### 4.4. Inclusione e accessibilità dell'Ente

Le dimensioni dell'inclusione e dell'accessibilità sono già presenti in modo strutturale nelle scelte strategiche e organizzative dell'Ente e un'attenzione specifica è rivolta alla riqualificazione dei servizi all'utenza in un'ottica di miglioramento continuo.

In particolare, nel Piano triennale per la transizione digitale della Camera della Romagna 2026-2028 saranno individuati specifici obiettivi di accessibilità:

- Obiettivi 3.1, 3.2 – Ottimizzazione continua dell'accessibilità e della UX con supporto AI per il monitoraggio e la validazione sui domini istituzionali.

## 4. Interventi organizzativi a supporto

Per garantire un'efficace interazione tra l'Ente e l'utenza, è necessario assicurare la qualità e l'inclusività dei servizi pubblici digitali attraverso un approccio di miglioramento continuo. L'intervento prevede l'adozione di soluzioni di Intelligenza Artificiale a supporto dei processi interni di controllo, finalizzate al monitoraggio automatizzato della conformità tecnica (WCAG) e alla verifica preventiva dei criteri di usabilità e leggibilità dei contenuti. Tale strategia garantisce il mantenimento degli standard AGID e del Piano Triennale nel tempo, elevando il grado di accessibilità del sito web e dei servizi erogati tramite i domini romagna.camcom.it e servizi.romagna.camcom.it..

- Obiettivo 3.1 – Conformità degli sportelli e delle postazioni di lavoro in tema di accessibilità.

Pur semplificando nel tempo le postazioni di lavoro in linea con i requisiti di ergonomia e sicurezza, è necessario un approccio globale che valuti l'utilizzo di tali strumenti da parte di persone con disabilità, come indicato nelle Linee Guida per l'Accessibilità di AGID (punto 5.3) e in ottemperanza alla Legge n. 4/2004.

L'aumento delle interazioni da remoto non deve far trascurare l'accessibilità dei servizi digitali agli sportelli, garantendo che le dotazioni strumentali non diventino un ostacolo. L'analisi riguarda strumenti interni all'Ente o sviluppati direttamente, su cui è possibile intervenire con azioni concrete, fissando priorità e selezionando soluzioni adeguate. Restano esclusi, invece, i sistemi nazionali non personalizzabili. Questa attività riflette l'impegno dell'Ente nel rendere ogni interazione inclusiva, migliorando l'esperienza sia per i dipendenti sia per il pubblico.

In adempimento alle disposizioni normative (D.Lgs. 13 dicembre 2023, n. 222 recante disposizioni in materia di riqualificazione dei servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità, in attuazione dell'art. 2, comma 2, lett. e), della L. 22 dicembre 2021, n. 227), la Camera ha individuato con apposito provvedimento un responsabile che definisce le modalità e le azioni eventualmente necessarie per realizzare la piena accessibilità fisica e digitale all'Ente da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità e che propone quindi la relativa definizione di obiettivi di performance e la relativa strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo nonché gli obiettivi formativi annuali e pluriennali. È stato, inoltre, individuato un obiettivo dirigenziale che, tra le sue finalità, pone specifica attenzione anche presidio dell'accessibilità degli strumenti e dei servizi.

## 4.5. Fabbisogni del personale e di formazione

### Rilevazione del fabbisogno di personale

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale (PTFP), ora confluito nel PIAO, costituisce il documento propedeutico e preliminare all'avvio delle procedure di reclutamento e alla gestione delle assunzioni, in base all'art. 39 L. 27 dicembre 1997, n. 449 e degli artt. 6 e 30 D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, e ss.mm.ii. che attribuiscono la competenza ad adottare il suddetto documento all'organo di vertice di ciascuna pubblica amministrazione.

Con il D.P.C.M. – Dipartimento della Funzione Pubblica – 8 maggio 2018, di concerto con il Ministro

## 4. Interventi organizzativi a supporto

dell'Economia e delle Finanze e con il Ministro della Salute, sono state emanate le linee di indirizzo volte a orientare le amministrazioni pubbliche nella predisposizione dei propri Piani dei fabbisogni di personale, secondo le previsioni degli artt. 6 e 6-ter D.Lgs. 165/2001 e ss.mm.ii., quali risultanti dopo la riformulazione introdotta con il D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 75.

Con il Decreto 22/07/2022 il Ministro per la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, ha emanato ulteriori linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche.

Rispetto alle linee di indirizzo contenute nel citato D.M. 8 maggio 2018, le linee del 2022 aggiornano e integrano la componente connessa alla programmazione qualitativa e all'individuazione delle competenze che investono i profili.

Le linee di indirizzo definiscono una metodologia operativa di orientamento che le amministrazioni adatteranno, in sede applicativa, al proprio ordinamento di settore.

Una gestione per competenze dell'amministrazione pubblica mira a un'evoluzione delle politiche di gestione del personale da adempimento di pratiche amministrative relative al rapporto di lavoro dei dipendenti a leva strategica di sviluppo degli individui e delle organizzazioni pubbliche.

La pianificazione dei fabbisogni rappresenta uno strumento di riflessione strategica sia quantitativa, sui posti vacanti all'interno dell'Ente, ma anche sulle competenze che qualitativamente sono richieste per accompagnare l'evoluzione dell'Ente.

Nel rispetto dei principi sopra citati, inoltre, la programmazione dei fabbisogni di personale deve avvenire:

- in coerenza con la programmazione generale, quale presupposto per meglio perseguire gli obiettivi di performance organizzativa;
- avvalendosi di metodologie di standardizzazione dei bisogni e sull'individuazione di indicatori/parametri di benchmarking i quali consentano di razionalizzare i propri fabbisogni ed effettuare un confronto con attività, settori e tipologie di amministrazioni omogenee o assimilabili.

Sono inoltre definiti interventi organizzativi a supporto del raggiungimento degli obiettivi relativi nello specifico alla riconfigurazione della struttura organizzativa, all'organizzazione del lavoro agile, alla semplificazione delle procedure e ai fabbisogni di personale e formativi.

L'assetto organizzativo delle amministrazioni è definito in conformità alla pianificazione triennale dei fabbisogni finalizzata a individuare le professionalità occorrenti al raggiungimento dei fini istituzionali dell'amministrazione – con il solo limite del rispetto dei vincoli di spesa e di finanza pubblica – e a collocare il personale in base a effettive esigenze di reclutamento.

In particolare, la pianificazione triennale dei fabbisogni di personale indica la consistenza della dotazione organica al 31 dicembre dell'anno precedente a quello di adozione, suddivisa per inquadramento professionale e deve evidenziare:

- 1) la capacità assunzionale dell'amministrazione, calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa;
- 2) la programmazione delle cessazioni dal servizio, effettuata sulla base della disciplina vigente e la stima

## 4. Interventi organizzativi a supporto

dell'evoluzione dei fabbisogni di personale in relazione alle scelte in materia di reclutamento, operate sulla base della digitalizzazione dei processi, delle esternalizzazioni o internalizzazioni o dismissioni di servizi, attività o funzioni;

- 3) le strategie di copertura del fabbisogno, ove individuate;
- 4) le strategie di formazione del personale, evidenziando le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze, organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;
- 5) le situazioni di soprannumero o le eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali.

Il D.M. 16/02/2018 all'art. 7, comma 3, dispone che le Camere di commercio sono tenute a rideterminare il proprio contingente di personale dirigente e non dirigente e, di conseguenza, le proprie dotazioni organiche, tenendo conto del riassetto dei servizi e degli ambiti prioritari di intervento come ridefiniti dall'art. 10 della Legge delega n. 124/2015, dal successivo D.Lgs. 219/2016, dal Decreto MISE 16/02/2018 e dal Decreto MISE 17/04/2019. Quest'ultimo, in particolare, ha definito i servizi che il sistema delle Camere di commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale in relazione alle funzioni amministrative ed economiche individuate dalla legge 580/93.

L'allegato D) del D.M. 16/02/2018 ha quantificato la dotazione organica dell'Ente secondo il seguente prospetto:

Tipologia contrattuale	Dotazione organica Decreto MISE 16/02/2018
Dirigenti	3
Categoria D (ex D3=6 ed ex D1=27)	33
Categoria C	76
Categoria B3	13
Categoria B1	4
<b>Totale</b>	<b>129</b>

Il Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione nel citato Decreto dell'8 maggio 2018, nella logica della revisione degli assetti organizzativi e dell'impiego ottimale delle risorse umane, ha predisposto una lettura dell'art. 6 del D.Lgs. 165/2001, così come modificato dal D.Lgs. 75/2017, che introduce elementi significativi tesi a realizzare il superamento del tradizionale concetto di dotazione organica. Il termine dotazione organica, nella disciplina precedente, rappresentava il "contenitore" rigido da cui partire per definire il PTFP, nonché per individuare gli assetti organizzativi delle amministrazioni, contenitore che condizionava le scelte sul reclutamento in ragione dei posti disponibili e delle figure professionali contemplate. Il passaggio, pertanto, si effettua valutando la dotazione organica come valore finanziario, ossia come "dotazione di spesa potenziale".

Sulla base di tali indicazioni l'attuale dotazione di spesa potenziale, ottenuta applicando gli stipendi tabellari dei vigenti CCNL (Dirigenti CCNL 16/07/2024 - dipendenti CCNL 16/11/2022) alla dotazione organica di cui all'allegato D) del Decreto MISE 16/02/2018 risulta essere la seguente:

## 4. Interventi organizzativi a supporto

Tipologia contrattuale	Dotazione organica Decreto MISE 16/02/2018	Imponibile annuo lordo (per 1 unità)	Oneri previdenziali / assistenziali (per 1 unità)	IRAP (per 1 unità)	Totale per unità	Totale
Dirigenti	3	€ 43.399,17	€ 10.577,55	€ 3.688,93	€ 57.665,65	€ 172.996,95
Funzionari ed Elevata Qualificazione	33	€ 23.271,75	€ 5.671,95	€ 1.978,10	€ 30.921,80	€ 1.020.419,40
Istruttori	76	€ 21.444,95	€ 5.226,71	€ 1.822,82	€ 28.494,48	€ 2.165.580,48
Operatori esperti	17	€ 19.079,27	€ 4.650,13	€ 1.621,74	€ 25.351,14	€ 430.969,38
Operatori	0	€ 18.320,39	€ 4.465,17	€ 1.557,23	€ 24.342,80	€ 0,00
	<b>129</b>					<b>€ 3.789.966,21</b>

Per la verifica del rispetto dei tetti di spesa vengono utilizzate le seguenti voci:

- i costi tabellari delle sole posizioni economiche di ingresso in ogni area di classificazione, calcolate per 12 mensilità, come da CCNL 16/11/2022 del personale enti locali e da CCNL 16/07/2024 relativo ai dirigenti delle Funzioni locali;
- l'indennità di comparto a carico del bilancio;
- gli oneri previdenziali ed assistenziali e l'IRAP.

Tutte le voci ulteriori che concorrono a comporre il costo del personale dell'Ente, comprese le voci finanziarie per i fondi di produttività del comparto e della dirigenza, sono trascurate in quanto neutre ai fini dei calcoli dei limiti perché stabili al variare della dimensione dell'organico, fatte salve misure di razionalizzazione, contenimento e/o aumento indipendenti dagli andamenti occupazionali. Sono pertanto escluse dai calcoli le voci che concorrono alla costituzione del fondo del salario accessorio del comparto e della Dirigenza.

Come indicato dalle Linee di indirizzo per la predisposizione dei Piani dei Fabbisogni di personale da parte delle pubbliche amministrazioni – Decreto Funzione Pubblica 08/05/2018 – la dotazione è espressa in termini finanziari indicando il valore di spesa potenziale massima sostenibile (euro 3.789.966,21), che si ottiene *“riconducendo la sua articolazione, secondo l'ordinamento professionale dell'amministrazione, in oneri finanziari teorici di ciascun posto in essa previsto, oneri corrispondenti al trattamento economico fondamentale della qualifica, categoria o area di riferimento”*.

*“Nel rispetto dei suddetti indicatori di spesa potenziale massima, le amministrazioni, nell'ambito del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale, potranno quindi procedere annualmente alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale, in base ai fabbisogni programmati, ... e garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione. Tale rimodulazione individuerà quindi volta per volta la dotazione di personale che l'amministrazione ritiene rispondente ai propri fabbisogni.”*

Pertanto, il superamento della dotazione organica si sostanzia nel fatto che tale strumento si risolve in un valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile.

Di seguito una tabella riepilogativa del personale dei livelli in servizio al 1° gennaio 2026:

## 4. Interventi organizzativi a supporto

Tipologia contrattuale	Dotazione organica Decreto MISE 16/02/2018	Personale in ruolo al 01/01/2026	Personale vacante
Dirigenti	3	2	- 1
Funzionari ed Elevata Qualificazione (ex Cat. D)	33	32	- 1
Istruttori (ex Cat. C)	76	57	- 19
Operatori esperti (ex Cat. B1 e B3)	17	7	- 10
Operatori	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>129</b>	<b>98</b>	<b>- 31</b>

Per quanto attiene l'assetto dirigenziale, sono intervenute recenti modifiche. Nella seconda metà del 2025, il Segretario generale, dirigente in ruolo, ha presentato le dimissioni dall'incarico a decorrere dal 7 luglio 2025 e, conseguentemente, l'unico dirigente di struttura in servizio è stato nominato Segretario generale facente funzioni, con l'attribuzione della titolarità di tutte le funzioni collegate all'incarico del Segretario generale uscente, fino al momento dell'insediamento del nuovo Segretario generale, che è stato designato con decreto del Ministero delle Imprese e del Made in Italy del 09/01/2026 e ha assunto il nuovo incarico a far data dal 20 gennaio 2026. La dotazione organica prevede, quindi, il Segretario Generale e due posizioni dirigenziali in ruolo ricoperte rispettivamente dal precedente Segretario generale che ha assunto analogo incarico presso altra Camera di commercio a partire dal 7 luglio 2025, con diritto alla conservazione del posto in organico, ai sensi dell'art. 20 della L. 580/1993, e dal dirigente di struttura, il cui incarico è stato prorogato sino al 28 febbraio 2026 e in corso di rivalutazione e conferma entro il mese di febbraio del corrente anno.

In merito al personale non dirigenziale, nel corso del 2025 sono cessate n. 1 unità inquadrata nell'area degli Operatori esperti, n. 1 unità dell'area degli Istruttori e n. 1 dell'area dei Funzionari e dell'elevata qualificazione.

### La cognizione delle eccedenze

L'art. 33 del D.Lgs. 165/2001 impone alle pubbliche amministrazioni di effettuare una cognizione annuale per accertare eventuali situazioni di soprannumero o eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali o alla situazione finanziaria; in assenza di tale cognizione non è possibile effettuare assunzioni o instaurare rapporti di lavoro di qualunque tipologia di contratto a pena di nullità degli atti posti in essere. Per quanto evidenziato in precedenza, alla data del 01/01/2026 non risulta personale in soprannumero rispetto alla dotazione approvata ma, al contrario, pur a fronte di incrementi delle attività e delle competenze camerali, lo scostamento tra la dotazione organica e il personale in servizio è pari a 31 unità. Pertanto, si può affermare che questa Camera di commercio non presenta, alla data attuale, situazioni di soprannumero o di eccedenza di personale.

## 4. Interventi organizzativi a supporto

### Il collocamento obbligatorio

Ai sensi della Legge 68/1999, al fine di promuovere l'inserimento e la integrazione lavorativa nel mondo del lavoro attraverso servizi di sostegno e di collocamento mirato, enti e aziende con più di 50 dipendenti sono tenuti ad avere alle loro dipendenze:

- una quota di persone con disabilità per una percentuale pari al 7% dei lavoratori occupati;
- una quota di persone appartenenti alle altre categorie protette per una percentuale pari all'1% dei lavoratori occupati.

La copertura obbligatoria della quota di personale disabile di cui all'art. 1 della Legge 68/99 non è soggetta al computo assunzionale previsto dalla vigente normativa applicabile nel sistema camerale e quindi non necessita di verifica del budget disponibile né del limite di spesa potenziale massima costituito dall'attuale dotazione organica.

Ai sensi dell'art. 7, comma 6, del D.L. 31/08/2013 n. 101, si è provveduto a rideterminare il numero delle assunzioni obbligatorie previste per le categorie protette che, alla data del 31 dicembre 2025, risulta essere pari a 7 unità.

Alla data attuale, pertanto, la quota d'obbligo come sopra determinata alla data del 31 dicembre 2025, risulta a tutti gli effetti coperta.

### Definizione della strategia di copertura del fabbisogno

Dopo l'approvazione, con delibera di Giunta n. 94/2023, della nuova macrostruttura e successivamente, con disposizione del Segretario Generale n. 27SG/2023, della microstruttura e relativo funzionigramma, al termine di un periodo di transizione delle attività fra i servizi, erano emerse alcune carenze di personale per le quali sono state definite strategie di copertura, da attuare nei limiti definiti dal turnover e dai risparmi per cessazioni registrati negli anni precedenti, già nel documento di aggiornamento del PIAO 2025.

Sulla base dei documenti programmatici di carattere strategico, anche di sistema, gli ambiti di attività che, nel triennio 2026-2028, comporteranno stabili interventi di presidio da parte della Camera di commercio e la conseguente necessità di incrementare le risorse professionali dedicate sono la transizione digitale ed ecologica e l'innovazione del sistema delle imprese; la transizione burocratica e la semplificazione, la competitività e l'internazionalizzazione delle imprese; la cultura della finanza d'impresa; i giovani e le nuove imprese, il sistema turistico e culturale e l'attrattività del territorio; la cultura della legalità e della prevenzione della crisi d'impresa nonché il ricorso alle procedure alternative delle controversie; il benessere del personale e la crescita delle competenze interne; la valorizzare del patrimonio e delle partecipazioni dell'Ente.

L'Ente ha definito i Profili Professionali, intesi come "insieme di competenze che descrivono il ruolo che la posizione è chiamata a ricoprire nell'ente".

I profili professionali dell'Ente sono funzionali alla realizzazione di un modello di gestione delle risorse umane fondato su competenze professionali declinate con riferimento alle posizioni di lavoro che compongono la struttura di un ente, nella consapevolezza che i risultati dell'azione amministrativa

## 4. Interventi organizzativi a supporto

dipendono sempre meno dall'organizzazione formale e sempre più dal valore delle persone che in essa operano e che si sostanzia nella sintesi tra sapere, saper fare e saper essere.

La definizione dei profili professionali non incide sulla quantificazione dei fabbisogni, ma consente di migliorare le procedure per l'individuazione delle figure professionali da immettere nell'Ente.

### Capacità assunzionale

La Legge di Bilancio 2026 (L. 199 del 30/12/2025) non ha modificato per le Camere di commercio l'attuale regime delle assunzioni a tempo indeterminato. Non vengono modificate le modalità per il calcolo dei risparmi da cessazioni e dei costi delle assunzioni, restando confermato il vincolo della spesa potenziale massima di cui all'art. 6, comma 3, del D.Lgs. 165/2001.

Al momento trova ancora applicazione per le Camere di commercio l'art. 3, comma 9-bis del D.Lgs. 219/2016 che consente, alle Camere di commercio non oggetto di accorpamento, ovvero che abbiano concluso il processo di accorpamento, la possibilità di procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente al fine di assicurare l'invarianza degli effetti sui saldi di finanza pubblica.

Sulla possibilità di utilizzare l'importo residuo dei budget assunzionali non utilizzati negli anni precedenti si è espressa la Corte dei Conti e dunque si tratta di principi generali applicabili anche alle assunzioni delle Camere di commercio.

Nell'anno 2025 sono state portate a compimento le procedure di acquisizione di personale già previste nel PIAO 2024-2026 (approvato con delibera n. 83 del 16/07/2024), che si riepilogano di seguito:

- Progressioni verticali:
  - n. 3 unità dell'area degli Istruttori (con una spesa annua complessiva pari a euro 9.430,02) a tempo pieno e indeterminato, attraverso una progressione tra le Aree sulla base di una procedura valutativa, riservata al personale in servizio ai sensi dell'art. 13 del CCNL 16/11/2022;
  - n. 4 unità dell'area dei Funzionari (con una spesa annua complessiva pari a euro 9.709,28) a tempo pieno e indeterminato, attraverso una progressione tra le Aree sulla base di una procedura valutativa, riservata al personale in servizio ai sensi dell'art. 13 del CCNL 16/11/2022;
  - n. 1 unità dell'area dei Funzionari (con una spesa annua complessiva pari a euro 2.427,32) a tempo pieno e indeterminato, attraverso una progressione tra le Aree sulla base di una procedura valutativa, riservata al personale in servizio ai sensi dell'art. 15 del CCNL 16/11/2022.
- Reclutamento dall'esterno:
  - n. 6 unità dell'area degli Istruttori (con una spesa annua complessiva pari a euro 170.966,88) a tempo pieno e indeterminato, attraverso l'espletamento di una selezione pubblica, anche in convenzione con altre amministrazioni, per i profili professionali di Istruttore processi organizzativi di supporto; Istruttore servizi anagrafici e di regolazione del mercato; Istruttore servizi promozionali;
  - n. 1 unità dell'area dei Funzionari (con una spesa annua complessiva pari a euro 30.921,80), in apprendistato, per il profilo professionale di Funzionario processi organizzativi di supporto.

## 4. Interventi organizzativi a supporto

Per un totale di euro 223.455,30.

Adottando in maniera omogenea i parametri utilizzati per calcolare i valori di spesa potenziale massima e di spesa del personale in servizio, nella tabella che segue sono riepilogate le capacità assunzionali dell'Ente, collegate alle cessazioni di personale che si sono verificate nella Camera della Romagna nell'anno precedente 2025.

Periodo		Numero	Parziali	Totale
<b>2026</b>	Cessazioni 2025			
	• Operatori esperti	1	€ 25.351,14	
	• Istruttori	1	€ 28.494,48	
	• Funzionari ed elevata qualificazione	1	€ 30.921,80	
	<b>Totale cessazioni 2025 / Capacità assunzionale 2026</b>			<b>€ 84.767,42</b>
	Utilizzo risorse per assunzioni anno 2026			€ 60.132,30
<b>2027</b>	Residuo capacità assunzionale 2026			€ 24.635,12
	Cessazioni previste 2026			
	• Operatori esperti	1	€ 25.351,14	
	• Istruttori	1	€ 28.494,48	
	Totale cessazioni 2026			€ 53.845,62
	<b>Capacità assunzionale 2027</b>			<b>€ 78.480,74</b>
	Utilizzo risorse per assunzioni anno 2027			€ 60.132,30
<b>2028</b>	Residuo capacità assunzionale 2027			€ 18.348,44
	Cessazioni previste 2027			
	• <i>Non sussistono cessazioni certe</i>			
	Totale cessazioni 2026			€ 0,00
	<b>Capacità assunzionale 2028</b>			<b>€ 18.348,44</b>

Le cessazioni si riferiscono a pensionamenti per il raggiungimento limite di età.

Nell'anno 2026, oltre all'assunzione di n. 6 Istruttori risultati vincitori di procedura selettiva già conclusa entro il 2025, si prevede:

### Progressioni verticali:

- n. 1 unità dell'area degli Istruttori (con una spesa annua complessiva pari a euro 3.143,34) a tempo pieno e indeterminato, attraverso una progressione tra le Aree sulla base di una procedura valutativa, riservata al personale in servizio ai sensi dell'art. 15 del CCNL 16/11/2022.

### Reclutamento dall'esterno:

- n. 2 unità dell'area degli Istruttori (con una spesa annua complessiva pari a euro 56.988,96) a tempo

## 4. Interventi organizzativi a supporto

pieno e indeterminato, attraverso lo scorrimento della vigente graduatoria;

**Nell'anno 2027** si prevede:

Progressioni verticali:

- n. 1 unità dell'area degli Istruttori (con una spesa annua complessiva pari a euro 3.143,34) a tempo pieno e indeterminato, attraverso una progressione tra le Aree sulla base di una procedura valutativa, riservata al personale in servizio ai sensi dell'art. 15 del CCNL 16/11/2022.

Reclutamento dall'esterno:

- n. 2 unità dell'area degli Istruttori (con una spesa annua complessiva pari a euro 56.988,96) a tempo pieno e indeterminato, attraverso lo scorrimento della vigente graduatoria.

A copertura di aspettative, nel rispetto della normativa di settore e delle disposizioni contrattuali vigenti, è possibile prevedere, verificata la capacità di spesa a bilancio, il reclutamento di personale con contratto a tempo determinato, tramite lo scorrimento della vigente graduatoria dell'area degli Istruttori.

I costi totali della programmazione trovano copertura nei rispettivi bilanci camerale e rientrano nei limiti delle facoltà assunzionali. Il costo del personale in servizio sommato al costo delle acquisizioni di personale programmate non supera il tetto della spesa massima potenziale data dalla dotazione organica vigente.

### Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze

La formazione è ritenuta nell'Ente una leva imprescindibile per il perseguitamento delle finalità previste dall'art. 1, co. 1, D.Lgs. 165/2001: accrescere l'efficienza delle amministrazioni, razionalizzare il costo del lavoro pubblico e realizzare il migliore utilizzo delle risorse umane, uniformandosi alle indicazioni normative e contrattuali in materia di formazione che evidenziano l'obbligatorietà della formazione continua di tutto il personale.

Quando si parla di qualità di risorse umane, non si può prescindere dall'elemento fondamentale che le qualifica che è rappresentato dalla formazione permanente del personale, vero motore dei processi di cambiamento e innovazione del sistema camerale.

La formazione deve essere una dimensione costante e fondamentale del lavoro e uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane ed è anche una componente essenziale di quello che è definito "benessere organizzativo".

La valorizzazione delle risorse umane, partendo dal management pubblico fino al personale, è un elemento imprescindibile per la crescita complessiva, quantitativa e qualitativa, dei servizi erogati.

Per la realizzazione di questo processo di valorizzazione, l'Ente definisce una pianificazione annuale degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze. La formazione in questo contesto svolge un ruolo centrale per la manutenzione di competenze esistenti, per lo sviluppo di nuove figure professionali e per la riqualificazione di quelle presenti.

La profonda riforma della pubblica amministrazione ha posto l'esigenza di passare da un sistema formativo di interventi coordinati e organici di sviluppo e potenziamento delle competenze del personale che incidano sui contesti organizzativi e siano funzionali al raggiungimento degli obiettivi posti dall'Ente.

## 4. Interventi organizzativi a supporto

Il piano di formazione si propone pertanto di:

- preparare il personale a ricoprire adeguatamente le posizioni e i ruoli ricoperti di volta in volta;
- aggiornare le capacità operative e gestionali e adeguare le competenze esistenti alle competenze necessarie a conseguire gli obiettivi programmatici dell'Ente;
- rafforzare e aggiornare le competenze esistenti per lo sviluppo professionale dei dipendenti nel loro insieme;
- favorire lo sviluppo organizzativo dell'Ente e l'attuazione dei progetti strategici predisponendo le professionalità richieste;
- garantire un adeguato sfruttamento delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie in una logica di razionalizzazione dei processi;
- migliorare le capacità del management nel raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

La rilevanza che si vuole riconoscere alla formazione esprime l'impegno della Camera, anche in materia di formazione del personale, a garantire le pari opportunità tra uomo e donna e l'impegno, anche con iniziative specifiche da sviluppare con il Comitato Unico di Garanzia (CUG), al consolidamento di una cultura della diversità di genere e di pari opportunità.

La formazione è adeguatamente pianificata e programmata, in modo da garantire la massima diffusione e partecipazione da parte dei dipendenti inquadrati in tutte le aree di classificazione e i profili professionali.

Al fine di ottimizzare la formazione, si vuole sviluppare un sistema più strutturato e formalizzato, ad opera dell'Ufficio Organizzazione – Gestione e sviluppo risorse umane che, nello specifico, svolge le seguenti attività:

- predisposizione del piano di interventi formativi e di sviluppo delle competenze;
- pianificazione, attivazione e gestione dei corsi di formazione destinati ai vari Servizi;
- coordinamento, monitoraggio e valutazione dei processi formativi;
- monitoraggio e gestione dei costi della formazione.

Gli interventi formativi sono rivolti al personale dirigente, agli incaricati di elevata qualificazione e al restante personale non dirigente dell'Ente.

Per i dirigenti e gli incaricati di elevata qualificazione, la formazione è finalizzata all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze riferite all'area di classificazione di appartenenza, che richiede l'esercizio di funzioni di tipo organizzativo-gestionale, oltre che tecniche. Per il restante personale la formazione è finalizzata alla trasmissione di conoscenze, all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze di base per lo svolgimento della propria attività lavorativa nell'unità organizzativa di appartenenza, in funzione degli obiettivi operativi.

Per interventi formativi si intendono: corsi/eventi di formazione di base, di aggiornamento, di riqualificazione, di specializzazione, di perfezionamento e di affiancamento.

L'accesso alle attività formative è consentito a tutti i dipendenti di questa Amministrazione senza distinzione di area di classificazione, posizione economica o profilo professionale.

La priorità di ammissione del personale ai corsi è stabilita dal dirigente e/o dal responsabile del servizio che deve assicurare la più equa rotazione del personale, tenendo conto dell'attinenza della materia trattata con l'attività lavorativa del dipendente, della professionalità posseduta e dell'area di classificazione di

## 4. Interventi organizzativi a supporto

appartenenza.

L'Ente intende attuare azioni formative atte a sviluppare i seguenti ambiti:

- aggiornamenti costanti e periodici in funzione delle novità normative e/o procedurali ed alle attività tecnico-specialistiche;
- eliminazione/riduzione dei gap di competenze emersi in particolari contesti lavorativi (es. nel lavoro agile);
- sviluppo delle competenze professionali di tutto il personale;
- riconversioni professionali, finalizzate a migliorare le allocazioni del personale;
- addestramento/affiancamento in caso di affidamento di nuove e diverse mansioni;
- consolidamento dell'attività di accompagnamento nel reinserimento in ambito lavorativo del personale assente per un lungo periodo per malattia o congedo/aspettativa al fine di favorirne l'aggiornamento, con anche affiancamento nello svolgimento dell'attività al rientro in servizio;
- accompagnamento dei neoassunti nel percorso di inserimento e apprendimento dei meccanismi di funzionamento dell'organizzazione, così da potere ricoprire adeguatamente la posizione assegnata;
- materie trasversali;
- materie obbligatorie per legge.

Ulteriore formazione specialistica, aggiuntiva rispetto a quella organizzata direttamente dall'Ufficio Organizzazione – Gestione e sviluppo risorse umane, è individuata nel corso dell'anno dai dirigenti/responsabili di servizio (erogata da soggetti pubblici o privati e, nella maggior parte dei casi, gratuita).

Se a pagamento, allo scopo di assicurare una razionale distribuzione delle risorse destinate alla formazione specialistica di settore e/o individuale e di contemperare le esigenze di formazione individuale con le strategie e gli obiettivi dell'Amministrazione, le proposte di formazione sono comunicate/concordate con l'Ufficio Organizzazione – Gestione e sviluppo risorse umane.

Nel quadro dei processi di riforma e modernizzazione della pubblica amministrazione, la formazione del personale svolge un ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni.

Entrambi i dirigenti promuovono un'adeguata partecipazione ad attività di formazione per sé stessi e per il personale assegnato, per un impegno complessivo non inferiore alle 40 ore annue, così come previsto nella Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025.

La pianificazione, quindi, prevede la possibilità per ciascun dipendente di partecipare ad almeno 40 ore annue di formazione, tenendo comunque in conto che nel corso dell'anno cessazioni e assenze del personale o esigenze particolari di servizio non preventivabili possano non permettere ad alcuni dipendenti l'effettiva partecipazione a tutta la formazione programmata.

Al fine di accompagnare la crescita professionale del personale e coadiuvare il raggiungimento degli obiettivi stabiliti nella pianificazione camerale, sulla base degli ambiti formativi sopra elencati, per l'anno 2026 è stata prevista la partecipazione ai seguenti interventi formativi, destinando per lo scopo una somma pari ad euro 42.500,00:

## 4. Interventi organizzativi a supporto

- Azione di Sistema Camerale – Unioncamere con il supporto tecnico di Si.Camera**

Tipologia	Linee formative e focus	Incontri/Seminari	Piano Formativo obbligatorio Segretari Generali
<b>Modalità di erogazione</b>	webconference e/o laboratori in presenza di durata variabile in giornate e ore (anche in più moduli) fruibili in diretta/differita	webconference e/o laboratori in presenza di durata variabile in giornate e ore fruibili in diretta/differita	webconference / e-learning di durata variabile in giornate e ore (anche in più moduli)
<b>Destinatari</b>	tutto il personale individuato/interessato	tutto il personale individuato/interessato	Segretario Generale
<b>Finalità</b>	tematiche di aggiornamento normativo o tecnico-specialistico	tematiche di aggiornamento normativo o tecnico-specialistico	manageriale
<b>Risorse</b>	finanziato dall'Unione	finanziato dall'Unione	finanziato dall'Unione/Ente
<b>Tempi di attuazione</b>	conclusione di linee e focus dell'anno precedente e avvio nel corso dell'anno di nuovi eventi, di volta in volta comunicati dalla Segreteria dell'Unione	comunicazione avvio nel corso dell'anno di volta in volta dalla Segreteria dell'Unione	iniziato nel 2023

- Si.Camera**

Tipologia	Astro	Pillole
<b>Modalità di erogazione</b>	webconference 6 ore/g fruibili in diretta o differita	webconference 3 ore/g fruibili in diretta o differita
<b>Destinatari</b>	tutto il personale individuato/interessato	tutto il personale individuato/interessato
<b>Finalità</b>	tematiche di aggiornamento normativo o tecnico-specialistico / materie trasversali	tematiche di aggiornamento normativo o tecnico-specialistico / materie trasversali
<b>Risorse</b>	abbonamento	abbonamento
<b>Tempi di attuazione</b>	da maggio a dicembre 2026	da maggio a dicembre 2026

Nei primi due mesi dell'anno si recuperano in differita i corsi dell'anno precedente.

- Infocamere**

Tipologia	Corsi
<b>Modalità di erogazione</b>	webconference fruibili in diretta o differita
<b>Destinatari</b>	tutto il personale individuato/interessato
<b>Finalità</b>	tematiche di aggiornamento tecnico-specialistico
<b>Risorse</b>	gratuito / abbonamento
<b>Tempi di attuazione</b>	primo / secondo semestre 2026

## 4. Interventi organizzativi a supporto

### • Syllabus

Tipologia	Percorsi formativi
Modalità di erogazione	Webconference / presenza
Destinatari	tutto il personale individuato/interessato
Finalità	tematiche di aggiornamento tecnico-specialistico e informatico
Risorse	finanziato dal Ministero
Tempi di attuazione	primo / secondo semestre 2026

### • Valore PA

Tipologia	Percorsi formativi
Modalità di erogazione	Webconference / presenza
Destinatari	personale individuato/interessato
Finalità	tematiche di aggiornamento tecnico-specialistico e informatico
Risorse	finanziato dall'INPS
Tempi di attuazione	primo / secondo semestre 2026

Attraverso la piattaforma “Syllabus, Nuove competenze per le Pubbliche Amministrazioni” del Dipartimento della Funzione Pubblica, è stata pianificata la formazione per lo sviluppo delle competenze digitali aderendo all'iniziativa così come indicato dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 23 marzo 2023 avente per oggetto “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano nazionale di Ripresa e Resilienza” e confermato dalla recente direttiva del 14 gennaio 2025.

Sulla piattaforma Syllabus, tutto il personale può fruire di iniziative di auto formazione on-line su abilitazione diretta da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica.

I dipendenti possono essere abilitati, a richiesta, a percorsi formativi a catalogo di interesse personale sulla base delle attività svolte o su indicazione del Responsabile del Servizio per esigenze formative relative alle funzioni assegnate all'ufficio di assegnazione.

Particolare attenzione nel corso del 2026, proseguendo nel triennio di riferimento, sarà la formazione relativa allo sviluppo trasversale delle competenze digitali, della comunicazione interna ed esterna, in materia di anticorruzione/trasparenza e sull'utilizzo di nuovi sistemi innovativi per la semplificazione amministrativa.

Nel 2026 è necessario avviare specifica formazione per il personale neoassunto a seguito delle procedure di reclutamento che si sono concluse nel 2025.

In particolare, è già stato programmato un piano formativo triennale, periodo 2026-2028, per n. 1 unità assunta a tempo determinato, con contratto di apprendistato.

Inoltre, essendo state effettuate mobilità interne e progressioni di carriera nel 2026, è necessario

#### 4. Interventi organizzativi a supporto

proseguire nell'attivazione dell'addestramento/affiancamento in caso di affidamento di nuove e diverse mansioni.

Come attività formative sono anche considerate sia le ore di affiancamento dei colleghi più esperti per acquisire nuove competenze e abilità nello svolgimento di nuove mansioni assegnate, sia le ore impiegate per apprendere conoscenze tramite le informazioni e i materiali che i colleghi hanno a loro volta acquisito partecipando ad eventi formativi.

Infine, relativamente alla formazione obbligatoria per legge, si effettuano aggiornamenti, secondo le scadenze previste, sulla sicurezza di cui al D.Lgs. 81/2008 tempo per tempo vigente.

## 5. Modalità di monitoraggio

Per quanto attiene al **monitoraggio del ciclo della performance**, si rimanda a quanto la Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini ha previsto nel proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato con il parere favorevole dell'Organismo di valutazione.

In relazione invece alla gestione del rischio, secondo le indicazioni di ANAC, il monitoraggio delle misure anticorruzione e della trasparenza assume un ruolo centrale 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 nell'elaborazione della conseguente pianificazione.

Il monitoraggio è effettuato dai medesimi soggetti che partecipano al processo interno di gestione del rischio, sotto il coordinamento e la direzione del RPCT che ne dispone la periodica effettuazione.

La dirigenza e i responsabili dei servizi/uffici, sulla base dei contenuti del PTPCT (ora confluito nel PIAO) e delle direttive ricevute dal RPCT, coadiuvano il RPCT per definire le misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione; controllano il rispetto del PTPCT da parte dei dipendenti dell'ufficio di cui sono responsabili; forniscono le informazioni richieste dal RPCT sull'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e formulano specifiche proposte sulle stesse; provvedono al monitoraggio delle attività di competenza e in particolare di quelle in cui è più elevato il rischio corruzione.

Coerentemente con le indicazioni dell'ANAC l'Ente adotta un proprio sistema di monitoraggio sull'attuazione delle misure.

Il monitoraggio è svolto con rendicontazione almeno annuale dai responsabili degli Uffici e dei Servizi e dai Dirigenti.

Il rendiconto almeno annuale sull'attuazione delle misure di prevenzione definite nei PTPCT è approvato dal RPCT e pubblicato sul sito internet dell'Ente nella sezione Prevenzione della corruzione (Altri contenuti) di Amministrazione trasparente.

In aggiunta alla rendicontazione almeno annuale, i Dirigenti e il RPCT possono inoltre disporre un controllo a campione, in particolare nelle aree considerate più a rischio, laddove dovessero emergere in concreto esigenze particolari di verifica su determinati ambiti, chiedendo ai responsabili degli Uffici e dei Servizi evidenze concrete dell'effettiva adozione della misura.

Il RPCT di Ente, ai sensi dell'art. 1 comma 14 della L. 190/2012, annualmente e con la scadenza prevista dalle disposizioni tempo per tempo vigenti, redige la relazione che contiene i risultati dell'attività svolta in base allo schema predisposto dall'ANAC.

La relazione viene trasmessa alla Giunta e all'Organismo di valutazione e viene pubblicata nella sezione Prevenzione della Corruzione (Altri contenuti) di Amministrazione trasparente del sito istituzionale da cui la relazione è a disposizione per l'attività di vigilanza svolta da ANAC.

Il RPCT presidia anche l'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la qualità dei dati pubblicati e, in caso di inottemperanza, inoltre una segnalazione all'organo di indirizzo politico, all'Organismo di valutazione, ad ANAC e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina,

## 5. Modalità di monitoraggio

contestualmente governando il processo della relativa segnalazione se dovuta.

L'Organismo di valutazione attesta periodicamente l'avvenuta pubblicazione dei dati e dei documenti inerenti l'attività dell'Ente secondo le disposizioni tempo per tempo vigenti.

I documenti relativi alle risultanze delle verifiche dell'Organismo di valutazione (tabella di rilevazione degli obblighi di pubblicazione e attestazione dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione) sono pubblicati nella sezione Controlli e rilievi sull'amministrazione - Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe di Amministrazione trasparente.

Dall'esito delle verifiche possono emergere suggerimenti e indicazioni volti a favorire l'attuazione delle norme in materia di trasparenza.

Alla vigilanza dell'Organismo di valutazione si aggiunge il monitoraggio svolto a campione, almeno con cadenza annuale, dall'Ufficio Compliance che supporta il RPCT, con la collaborazione dei responsabili degli Uffici e dei Servizi.

Ulteriori specifici controlli possono essere richiesti in qualsiasi momento dal RPCT e dalla Dirigenza.

## Allegato 1 Metodologia e processo di elaborazione della sezione rischi corruttivi e trasparenza

### **Ruoli e responsabilità**

Soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione e nella gestione del rischio con la specificazione dei compiti e responsabilità di ognuno:

Soggetti	Compiti e responsabilità
<b>Organo di indirizzo politico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• designa il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (art. 1 co. 7 L. 190/2012) di seguito RPCT;</li> <li>• adotta il Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza (di seguito PTPCT) e i suoi aggiornamenti;</li> <li>• adotta tutti gli atti di indirizzo di carattere generale ed esamina le rendicontazioni effettuate sulle misure di prevenzione previste.</li> </ul>
<b>Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• propone il PTPCT alla Giunta camerale;</li> <li>• segnala all'organo di indirizzo e all'Organismo di valutazione le "disfunzioni" inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e indica agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza (art. 1, co. 7, L. 190/2012);</li> <li>• vigila sul funzionamento e sull'osservanza del Piano (art. 1, co. 9, lett. c), L. 190/2012);</li> <li>• verifica l'efficace attuazione del PTPCT e la sua idoneità e propone modifiche dello stesso (art. 1, co. 10, L. 190/2012);</li> <li>• verifica, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici maggiormente esposti ai reati di corruzione nonché definisce le procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare nelle aree a rischio corruzione (art. 1, co. 10, L. 190/2012);</li> <li>• predisponde entro il 15 dicembre di ogni anno (salvo proroghe) la relazione annuale sulla attività svolta (art. 1, co. 14, L. 190/2012) che viene diffusa così come previsto dalle disposizioni tempo per tempo vigenti;</li> <li>• svolge conseguentemente le relative funzioni ex art. 43 D.Lgs. 33/2013 (controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo di valutazione, all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione);</li> <li>• gestisce, valutandole, le segnalazioni del whistleblower (D.Lgs. 10/03/2023 n. 24);</li> <li>• è destinatario delle istanze di accesso civico "semplice" (art. 5, co. 1, D.Lgs. 33/2013), finalizzate a richiedere la pubblicazione di documenti, informazioni e dati previsti normativamente;</li> <li>• è competente per i casi di riesame dell'accesso civico (art. 5, co. 7, D.Lgs. 33/2013);</li> <li>• ha l'obbligo di effettuare la segnalazione all'Ufficio di disciplina di cui all'art. 43, co. 5, D.Lgs. 33/2013 nel caso in cui la richiesta di accesso civico riguardi dati, informazioni o documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria (art. 5, co. 10, D.Lgs. 33/2013);</li> </ul>

## Allegato 1 Metodologia e processo di elaborazione della sezione rischi corruttivi e trasparenza

<b>Soggetti</b>	<b>Compiti e responsabilità</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>cura la diffusione della conoscenza dei Codici di comportamento nell'amministrazione, il monitoraggio annuale della loro attuazione, la pubblicazione sul sito istituzionale e la comunicazione ad ANAC dei risultati del monitoraggio (art. 15, co. 3, D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62);</li> <li>ha il compito di vigilare sul rispetto delle disposizioni sulle inconfondibilità e incompatibilità degli incarichi, con capacità proprie di intervento, anche sanzionatorio e di segnalare le violazioni ad ANAC (art. 15 D.Lgs. 33/2013).</li> </ul>
<b>Dirigenza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rispetta i contenuti e le misure del PTPCT di Ente;</li> <li>partecipa al processo di individuazione e gestione del rischio per le aree di competenza;</li> <li>propone misure di prevenzione;</li> <li>svolge attività di segnalazione, al RPCT di Ente ed eventualmente all'Autorità giudiziaria, dell'illecito di cui sia venuta a conoscenza così come previsto dalle disposizioni tempo per tempo vigenti;</li> <li>assicura l'osservanza del codice di comportamento nazionale e di Ente e verifica le eventuali ipotesi di violazione;</li> <li>adotta le misure gestionali dell'area di competenza (tra cui rotazione del personale e/o delle funzioni, avvio di procedimenti disciplinari).</li> </ul>
<b>Organismo di Valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>riceve le segnalazioni del RPCT in merito alle disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza (art. 1, co. 7, L. 190/2012);</li> <li>partecipa al processo di gestione del rischio tenendo in considerazione il tema della corruzione e della trasparenza nello svolgimento dei compiti attribuitigli dall'Ente e dalle disposizioni tempo per tempo vigenti;</li> <li>considera i rischi e le azioni inerenti la prevenzione della corruzione nello svolgimento dei compiti attribuitigli dall'Ente e dalle disposizioni tempo per tempo vigenti;</li> <li>verifica la coerenza degli obiettivi di performance organizzativa e individuale con il PTPCT di Ente (art. 44 D.Lgs. 33/2013 e art. 1, co. 8-bis, L. 190/2012);</li> <li>svolge i compiti propri in tema di anticorruzione e trasparenza amministrativa ai sensi delle disposizioni tempo per tempo vigenti (tra cui artt. 43 e 44 D.Lgs. 33/2013);</li> <li>esprime parere obbligatorio sul Codice di comportamento adottato dall'Ente (art. 54, co. 5, D.Lgs. 165/2001);</li> <li>esamina la relazione annuale del RPCT (art. 1, commi 8-bis e 14, L. 190/2012);</li> <li>riceve le segnalazioni del RPCT nelle ipotesi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione (art. 43 D.Lgs. 33/2013);</li> <li>verifica l'adempimento degli obblighi di pubblicazione in Amministrazione trasparente secondo le indicazioni date annualmente con delibera ANAC.</li> </ul>
<b>Funzionari responsabili di servizi/uffici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>partecipano alla costruzione del PTPCT in particolare per la individuazione e gestione del rischio;</li> <li>osservano e curano l'applicazione delle misure contenute nel PTPCT;</li> </ul>

## Allegato 1 Metodologia e processo di elaborazione della sezione rischi corruttivi e trasparenza

Soggetti	Compiti e responsabilità
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fanno proposte di miglioramento al sistema di prevenzione;</li> <li>• svolgono attività di segnalazione ai soggetti dovuti dell’illecito di cui vengono a conoscenza così come previsto dalle disposizioni tempo per tempo vigenti;</li> <li>• segnalano i propri personali casi di incompatibilità/conflitto di interessi ai sensi delle disposizioni tempo per tempo vigenti;</li> <li>• rispettano il codice di comportamento adottato nell’Ente;</li> <li>• il funzionario responsabile della compliance, cura il raccordo e il coordinamento con il ciclo della performance per quanto attiene alle disposizioni in materia di tutela della privacy, trasparenza, anticorruzione e antiriciclaggio; fa verifiche sui contenuti della sezione Amministrazione trasparente del sito internet istituzionale; fornisce a richiesta assistenza tecnica alla dirigenza, all’Organismo di valutazione e ai colleghi sulle materie privacy, trasparenza, anticorruzione e antiriciclaggio; gestisce le relazioni con gli stakeholder esterni in materia di lotta alla corruzione.</li> </ul>
<b>Tutti i dipendenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• partecipano al processo di gestione del rischio;</li> <li>• osservano le misure contenute nel PTPCT, in particolare quelle per la gestione del rischio;</li> <li>• svolgono attività di segnalazione ai soggetti dovuti dell’illecito di cui vengono a conoscenza così come previsto dalle disposizioni tempo per tempo vigenti;</li> <li>• segnalano i propri personali casi di incompatibilità/conflitto di interessi ai sensi delle disposizioni tempo per tempo vigenti;</li> <li>• rispettano il codice di comportamento adottato nell’Ente.</li> </ul>
<b>Collaboratori e consulenti a qualsiasi titolo e persona che svolgono attività nell’Ente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osservano le misure contenute nel PTPCT;</li> <li>• svolgono attività di segnalazione dell’illecito di cui vengono a conoscenza così come previsto dalle disposizioni tempo per tempo vigenti;</li> <li>• osservano, per quanto compatibili in relazione alla peculiarità di ciascuna tipologia di rapporto, gli obblighi di condotta previsti dal codice di comportamento nazionale dei dipendenti pubblici e dal codice di comportamento dei dipendenti della Camera di commercio.</li> </ul>
<b>Stakeholder vari (amministratori / organizzazioni / cittadini, etc.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• partecipano con osservazioni alla redazione del PTPCT;</li> <li>• propongono alla Camera osservazioni e suggerimenti per migliorare il sistema di prevenzione e trasparenza;</li> <li>• segnalano situazioni di comportamenti corruttivi o di cattiva amministrazione.</li> </ul>

Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) è il Segretario Generale dell’Ente.

Con il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022 l’ANAC ha ritenuto necessario aggiornare le indicazioni sulla figura del RPCT, a seguito di criticità emerse nell’attività di vigilanza e fornire una check list per la verifica dello stato di attuazione delle suddette indicazioni.

Considerato che la Camera di commercio ha solo due Dirigenti, non è possibile soddisfare contemporaneamente tutte le indicazioni dell’ANAC per la scelta del RPCT, ma si ritengono soddisfatti la

## Allegato 1 Metodologia e processo di elaborazione della sezione rischi corruttivi e trasparenza

maggior parte dei criteri indicati per assicurare la necessaria professionalità e l'assenza di potenziali conflitti di interesse.

Il Segretario Generale è infatti un dirigente di vertice di ruolo con adeguata conoscenza di tutta l'organizzazione e dotato di autonomia valutativa e competenze qualificate, non ricopre il ruolo di componente dell'Organismo di valutazione, di Responsabile della Protezione dati (RPD o DPO).

In caso di assenza o impedimento del Segretario Generale, le funzioni di RPCT sono svolte dall'altro Dirigente che ha la qualifica di Vice Segretario Generale Vicario.

Per il supporto in materia di anticorruzione e trasparenza il RPCT si avvale dell'Ufficio Compliance.

L'efficacia del sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza dipende in gran parte dal reale coinvolgimento di tutti coloro che operano nell'amministrazione e dalla possibilità che si realizzino significative interlocuzioni con il RPCT e con la struttura di supporto.

Pertanto, le fasi di valutazione e trattamento del rischio per ciascun processo, che hanno portato alla redazione delle schede di valutazione del rischio, sono svolte dai responsabili degli uffici e dei servizi per le parti di competenza con il coordinamento ed il supporto del Responsabile dell'Ufficio Compliance e la supervisione della Dirigenza.

### ***Coinvolgimento degli stakeholder***

Il coinvolgimento degli stakeholder dell'Ente nell'elaborazione del Piano è assicurata dalla rappresentanza dei medesimi negli organi camerali.

Per l'aggiornamento del PTPCT è stata effettuata una procedura di consultazione pubblica con avviso di partecipazione sul sito istituzionale della Camera nella sezione Altri contenuti – Prevenzione della corruzione di Amministrazione trasparente, procedura che è stata aperta dal 20 novembre al 1° dicembre 2025 e non ha portato alla ricezione di alcuna osservazione o suggerimento.

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione, in quanto sostituito dalla sezione Rischi corruttivi e trasparenza del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (ai sensi dell'art. 6 D.L. 80/2021 convertito in L. 6 agosto 2021, n. 113 e dall'art. 1 DPR 81/2022), è pubblicato nel sito internet dell'Ente, in quanto PIAO, nella sezione Piano della performance (Performance) di Amministrazione trasparente e, in quanto PTPCT, sia nella sezione Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (Disposizioni generali) sia nella sezione Prevenzione della Corruzione (Altri contenuti).

### ***Aree di rischio: metodologia***

La “gestione del rischio corruzione” è il processo con il quale si individua e misura il rischio e successivamente si sviluppano le azioni, al fine di ridurre le probabilità che lo stesso rischio si verifichi.

Le fasi principali dell'attività di gestione del rischio sono:

- a) mappatura dei processi relativi alla gestione caratteristica della Camera;
- b) valutazione del rischio per ciascun processo;
- c) trattamento del rischio;

## Allegato 1 Metodologia e processo di elaborazione della sezione rischi corruttivi e trasparenza

d) monitoraggio.

### Mappatura dei processi e analisi del rischio

La mappatura, che consiste nell'individuazione del processo, delle sue fasi e attività, nonché delle responsabilità ad essi legate, è stata effettuata per le aree di rischio individuate dalla normativa e dai vari PNA.

### Valutazione del rischio

La valutazione del rischio, effettuata per ciascun processo, è stata articolata nelle seguenti fasi:

- **identificazione del rischio** con l'obiettivo di individuare quei comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'amministrazione, tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo;
- **analisi del rischio** con il duplice obiettivo, da un lato, di pervenire ad una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi identificati nella fase precedente, attraverso l'analisi dei cosiddetti fattori abilitanti della corruzione, e, dall'altro lato, di stimare il livello di esposizione dei processi al rischio;
- **ponderazione del rischio** con lo scopo di stabilire le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio e le priorità di trattamento dei rischi, valutando anche l'efficacia delle misure attuate in precedenza.

L'esito del processo di valutazione del rischio trova spazio all'interno delle schede di valutazione del rischio, riportate nell'Allegato 2 "Schede di valutazione del rischio".

### Trattamento del rischio

Consiste nella 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, per le ulteriori occorre operare una valutazione in relazione ai costi stimati, all'impatto sull'organizzazione, al grado di efficacia alle stesse attribuito.

A tal proposito ANAC 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'intero Ente, e "misure specifiche" che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio.

Nella sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" si riporta un elenco delle misure generali e obbligatorie, mentre le misure specifiche e ulteriori sono indicate nelle schede di valutazione del rischio, riportate nell'Allegato 2 "Schede di valutazione del rischio".

### **Metodologia seguita nel processo di analisi dei rischi**

Sulla base dell'analisi di tutti i processi dell'Ente è stato elaborato l'elenco dei processi per i quali è stato individuato almeno un rischio. Tale elenco è stato articolato nelle cosiddette "aree di rischio", intese come raggruppamenti omogenei di processi sulla base dell'elenco contenuto nel PNA 2019 ed è riportato

## Allegato 1 Metodologia e processo di elaborazione della sezione rischi corruttivi e trasparenza

nell'Allegato 2 "Schede di valutazione del rischio".

L'analisi del livello di esposizione al rischio (misurazione e valutazione) è stata condotta secondo un approccio qualitativo puro.

Il grado di esposizione al rischio è stato valutato tramite un giudizio sintetico espresso in basso, medio, medio-alto, alto, giudizio che trova riscontro in una sintetica motivazione scritta espressa dai soggetti coinvolti nell'analisi.

Si è ritenuto infatti che un giudizio qualitativo, derivante dalla conoscenza del processo e dei fattori che incidono concretamente sul rischio corruzione in ciascun caso, sia più idoneo ad esprimere correttamente il livello di esposizione complessivo al rischio dell'unità oggetto di analisi rispetto ad un mero calcolo matematico.

In particolare l'analisi dei rischi è stata svolta dai Responsabili dei Servizi e/o degli Uffici con la seguente metodologia.

### 1° step Analisi del rischio mediante l'individuazione dei possibili eventi rischiosi e dei fattori abilitanti

Partendo dalla conoscenza del contesto esterno ed interno, sono stati individuati per ciascun processo:

- i possibili rischi ovvero comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'amministrazione, tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo.
- i fattori abilitanti degli eventi corruttivi ovvero i fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione.

### 2° step Valutazione del livello di esposizione al rischio mediante indicatori

Sulla base degli eventi rischiosi e dei fattori abilitanti individuati per ciascun processo, è stata effettuata l'analisi dei criteri di valutazione = indicatori del livello del rischio (key risk indicators) per arrivare alla formulazione di un giudizio sintetico sulla valutazione del rischio (basso, medio, medio-alto, alto) spiegato con una sintetica motivazione.

Sono stati presi in considerazione i seguenti indicatori.

#### Indicatori di valutazione della probabilità

1. livello di interesse "esterno": la presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio;
2. grado di discrezionalità del decisore interno alla PA: la presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato da norme, regolamenti, direttive, circolari etc.;
3. livello di suddivisione di compiti, responsabilità e controlli: se le azioni del processo sono realizzate da più persone aventi compiti e responsabilità distinte e il controllo viene affidato ad una persona che non ha partecipato alle attività in oggetto, il rischio è minimo;
4. manifestazione di eventi corruttivi in passato nel processo/attività esaminata: se l'attività è stata già oggetto di eventi corruttivi in passato nell'amministrazione o in altre realtà simili, il rischio aumenta poiché quella attività ha delle caratteristiche che rendono attuabili gli eventi corruttivi (es. di eventi passati da prendere in considerazione: rilievi da parte di Organi di controllo,

## Allegato 1 Metodologia e processo di elaborazione della sezione rischi corruttivi e trasparenza

contestazioni, segnalazioni o reclami, procedimenti disciplinari per irregolarità/violazioni, procedimenti in sede giudiziaria davanti al Giudice civile, al TAR o al Consiglio di Stato, procedimenti da parte dell'Autorità giudiziaria penale e/o da parte della Corte dei Conti);

5. opacità del processo decisionale: l'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, riduce il rischio;
6. complessità del processo: più è complesso il processo, più aumenta la probabilità che si verifichi il rischio corruttivo;
7. definizione di un sistema articolato di responsabilità all'interno dell'amministrazione: l'adozione di tale sistema riduce il rischio;
8. grado di attuazione delle misure di trattamento: l'attuazione di misure di trattamento si associa ad una minore possibilità di accadimento di fatti corruttivi.

### Indicatori di valutazione dell'impatto

Conseguenze che l'evento corruttivo produrrebbe:

1. sull'amministrazione in termini di qualità e continuità dell'azione amministrativa, impatto economico (es. eventuale risarcimento danno), conseguenze legali, conseguenze per la reputazione, la credibilità e l'immagine istituzionale etc.;
2. sugli stakeholder (cittadini, utenti, imprese, mercato, sistema Paese) a seguito del degrado o del malfunzionamento del servizio reso a causa del verificarsi dell'evento corruttivo.

### 3° step Attribuzione di un giudizio qualitativo mediante l'utilizzo della matrice di valutazione del rischio

Applicando un giudizio qualitativo (basso, medio, medio-alto, alto) alla probabilità ed all'impatto si arriva ad una valutazione complessiva del livello del rischio (basso, medio, medio-alto, alto) risultante dalla probabilità per l'impatto sulla base della seguente matrice di valutazione del rischio:

		IMMATTO			
		basso	medio	medio-alto	alto
PROBABILITÀ	basso	basso	medio	medio	medio
	medio	medio	medio	medio-alto	medio-alto
	medio-alto	medio	medio-alto	medio-alto	alto
	alto	medio	medio-alto	alto	alto

Il giudizio finale del livello di esposizione al rischio (basso, medio, medio-alto, alto) viene giustificato con la formulazione di una motivazione sintetica.

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

### **Scheda di valutazione del rischio (Aree di rischio e relativi processi)**

#### **Scheda rischio area A – Acquisizione e progressione del personale**

- A.01 Reclutamento di personale a tempo indeterminato, determinato e progressioni verticali
- A.02 Progressioni economiche di carriera
- A.03 Conferimento di incarichi di collaborazione
- A.04 Contratti di somministrazione lavoro
- A.05 Attivazione di distacchi/comandi di personale (in uscita)
- A.06 Attivazione di procedure di mobilità in entrata
- A.07 Incarichi extraistituzionali dei dipendenti

#### **Scheda rischio area B – Contratti pubblici**

- B.01 Programmazione del fabbisogno
- B.02 Progettazione della strategia di acquisto
- B.03 Selezione del contraente
- B.04 Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto
- B.05 Esecuzione del contratto
- B.06 Rendicontazione del contratto

#### **Scheda rischio area C – Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario**

- C.01 Iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AA
- C.02 Iscrizioni e cancellazioni d'ufficio al RI/REA/AA
- C.03 Deposito bilanci ed elenco soci
- C.04 Attività di sportello (front office)
- C.05 Esami di idoneità abilitanti per lo svolgimento di attività
- C.06 Gestione pratiche brevetti e marchi
- C.07 Gestione istanze di cancellazione protesti

#### **Scheda rischio area D – Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario**

- D.01 Erogazione di incentivi, sovvenzioni e contributi finanziari a privati e soggetti pubblici

#### **Scheda rischio area E – Area sorveglianza e controlli**

- E.01 Accertamento violazioni amministrative
- E.02 Pubblicazioni elenchi dei protesti
- E.03 Attività di sorveglianza e vigilanza in materia di metrologia legale
- E.04 Attività di controllo in materia di sicurezza e conformità prodotti
- E.05 Concorsi a premio
- E.06 Ordinanze sanzioni amministrative ex L. 689/1981
- E.07 Gestione ruoli sanzioni amministrative
- E.08 Rilevazione prezzi

#### **Scheda rischio area F – Risoluzione delle controversie**

- F.01 Gestione dei procedimenti di mediazione ex D.Lgs. 28/2010
- F.02 Gestione arbitrati amministrati e gestione nomine di arbitri e/o esperti per arbitrati "esterni"
- F.03 Gestione delle istanze di negoziazione assistita della crisi di impresa

#### **Scheda rischio area G – Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio**

- G.01 Diritto annuale (Incasso e gestione ruoli)
- G.02 Gestione pagamenti
- G.03 Gestione del patrimonio (Vendite, locazioni, concessioni in uso di sale e spazi camerale)

#### **Scheda rischio area H – Incarichi e nomine**

- Scheda compresa nell'area A

#### **Scheda rischio area I – Protocollo, Affari legali e contenzioso**

- I.01 Protocollo generale
- I.02 Affari legali e contenzioso

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

## Scheda rischio area A – Acquisizione e progressione del personale

1	PROCESSO A.01 Reclutamento di personale a tempo (es. da Liv.2) indeterminato, determinato e progressioni verticali	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio						
			Rischio di processo	Medio	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:				
					Il processo è caratterizzato da vincoli normativi che comunque non annullano la discrezionalità di decisione.				
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/ul)	Tipologia di misura	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	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	individuazione dei requisiti necessari sulla base dei profili professionali dell'Ente e delle posizioni da ricoprire	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RA.07 formulazione di criteri di valutazione non adeguatamente e chiaramente definiti	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	per le progressioni tra le aree, definizione nei bandi di criteri chiari nel rispetto delle indicazioni del CCNL	U	D. misure di regolamentazione	attuazione della misura	si	Mantenimento	Elevata qualificazione
RA.02 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione	m) pilotamento delle procedure	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	A. misure di controllo	dichiarazioni di assenza conflitto di interesse richieste/ Dichiarazioni dovute	100%	mantenimento	Elevata qualificazione

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

2	PROCESSO A.02 Progressioni economiche di carriera (es. da Liv.2)	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio			
			Rischio di processo	Medio		
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Il processo è caratterizzato da vincoli normativi che comunque non annullano la discrezionalità di decisione.						
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u )		
RA.07 formulazione di criteri di valutazione non adeguatamente e chiaramente definiti	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	per le progressioni all'interno dell'area, applicazione criteri di valutazione predefiniti nel CCI	U		
uso improprio della discrezionalità nelle valutazioni di performance	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	procedura di confronto tramite colloquio tra il decisore ed il dipendente valutato	U		
Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)		
D. misure di regolamentazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione		
B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Dirigente competente		

3	PROCESSO A.03 Conferimento di incarichi di (es. da Liv.2) collaborazione			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo			Grado di rischio			
				Rischio di processo		Basso				
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Il conferimento di incarichi di collaborazione è un processo regolamentato e controllato al quale si fa ricorso, considerata anche la disponibilità di risorse economiche, esclusivamente per effettive necessità ed in assenza di competenze interne all'Ente.										
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u )	Tipologia di misura	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	m) pilotamento delle procedure	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MGU7 - Obbligo di adeguata motivazione in relazione a natura, quantità e tempistica della prestazione	U	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione	
RA.21 improprio ricorso a risorse umane esterne	e) scarsa responsabilizzazione interna	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO15 - disciplina per il conferimento incarichi di collaborazione e consulenza	O	D. misure di regolamentazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione	

4	PROCESSO A.04 Contratti di somministrazione lavoro (es. da Liv.2)			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo			Grado di rischio			
				Rischio di processo		Basso				
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Considerati i vincoli di bilancio ed i controlli sugli effettivi fabbisogni, il rischio si reputa basso.										
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u )	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)	
RA.22 Individuazione di fabbisogni quantitativamente e qualitativamente non coerenti con la missione dell'ente	e) scarsa responsabilizzazione interna	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MGU7 - Obbligo di adeguata motivazione in relazione a natura, quantità e tempistica della prestazione	U	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione	

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

Grado di rischio									
5	PROCESSO A.05 Attivazione di distacchi/comandi di (es. da Liv.2) personale (in uscita)			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Rischio di processo <span style="background-color: green; color: white; padding: 2px 5px;">Basso</span>				
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo coinvolge anche altre Amministrazioni.								
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RA.20 trasferimento di dipendenti non aventi diritto e mancato trasferimento di dipendenti aventi titolo	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MGU7 - Obbligo di adeguata motivazione in relazione a natura, quantità e tempistica della prestazione	U	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione

Grado di rischio									
6	PROCESSO A.06 Attivazione di procedure di mobilità in (es. da Liv.2) entrata			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Rischio di processo <span style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px 5px;">Medio</span>				
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo è caratterizzato da vincoli normativi che comunque non annullano la discrezionalità di decisione.								
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	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	m) pilotamento delle procedure	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne	U	D. misure di regolamentazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RA.02 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione	m) pilotamento delle procedure	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	A. misure di controllo	dichiarazioni di assenza conflitto di interesse richieste/ Dichiarazioni dovute	100%	mantenimento	Elevata qualificazione

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

7	PROCESSO A.07 Incarichi extraistituzionali dei (es. da Liv.2) dipendenti	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio	
			Rischio di processo	Basso
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> L'attività è regolamentata e l'Amministrazione adotta opportuni controlli.				
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)
RA.23 mancata verifica dell'insussistenza di situazioni di conflitto di interesse	n) conflitto di interessi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Autorizzazione incarichi sulla base di criteri oggettivi e predeterminati al fine di escludere incompatibilità e conflitto di interessi	O
			D. misure di regolamentazione	attuazione della misura
			si	mantenimento
			Elevata qualificazione	

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

## Scheda rischio area B – Contratti pubblici

1	PROCESSO B.01 Programmazione del fabbisogno (es. da Liv.2)	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio						
			Rischio di processo	Basso	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:				
					Il personale è costantemente formato e responsabilizzato sul corretto utilizzo delle risorse e sui vincoli normativi e di bilancio. Il processo è complesso e trasversale, ma definito e comporta il coinvolgimento dei responsabili dei servizi interessati.				
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
definizione del fabbisogno non rispondente ad effettive esigenze	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Coinvolgimento di tutti i responsabili dei servizi e dei dirigenti nella definizione del fabbisogno	U	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
--	--	--	MGU9 - Programmazione annuale per acquisti di servizi e forniture	O	D. misure di regolamentazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

2	PROCESSO B.02 Progettazione della strategia di (es. da Liv.2) acquisto	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio	
			Rischio di processo	Basso
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Il processo è dettagliatamente regolamentato anche con disposizioni interne (Regolamento sulle procedure di affidamento e disposizioni del Segretario Generale).				
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)
RB.12 definizione di uno strumento/istituto non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità dell'azione amministrativa	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MGU19 - Obbligo di motivazione nella determina a contrarre in ordine alla scelta della procedura, del sistema di affidamento, della tipologia contrattuale	U
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)	m) pilotamento delle procedure	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Motivazione espressa in sede di approvazione del bando di gara del rispetto dei principi di ragionevolezza e proporzionalità dei requisiti richiesti	U

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

3	PROCESSO B.03 Selezione del contraente (es. da Liv.2)	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio	
			Rischio di processo	Basso
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Il processo comporta il coinvolgimento di più persone e livelli di controllo.				
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)
RB.03 uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	predeterminazione dettagliata di criteri oggettivi di valutazione dell'offerta	U
RB.09 mancata o insufficiente verifica della completezza/coerenza della documentazione presentata	e) scarsa responsabilizzazione interna	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU21 - Previsione della presenza di più addetti in occasione dello svolgimento di procedure a rischio anche se la responsabilità del processo è affidata ad uno solo di essi	U
Mancata rotazione degli operatori economici, secondo il criterio dei successivi due affidamenti ex art. 49, commi 2 e 4 del dlgs 36/2023 (PNA 2023)	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Verifiche sulla corretta applicazione del principio di rotazione (PNA 2023)	U

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

4	PROCESSO B.04 Verifica dell'aggiudicazione e stipula (es. da Liv.2) del contratto	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio	
			Rischio di processo	Medio
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Il processo è regolamentato e comporta il coinvolgimento di più persone, ma rimane un rischio connesso all'impossibilità di controllo totale.				
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)
RB.41 omissione o alterazione dei controlli al fine di favorire un aggiudicatario privo dei requisiti	o) alterazione/manipolazione/utilizzo improprio di informazione e documentazione	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	controllo a campione autocertificazioni requisiti operatori economici	O
				A. misure di controllo
				Controlli attivati/controlli da attivare
				100%
				Mantenimento
				Elevata qualificazione
TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)			

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

5	PROCESSO B.05 Esecuzione del contratto (es. da Liv.2)	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio	
			Rischio di processo	Basso
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> E' un processo a bassa discrezionalità. Il controllo dell'esecuzione è diffuso fra gli uffici, quindi spesso è effettuato da soggetti diversi rispetto a quelli che hanno gestito la procedura di affidamento.				
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)
RB.34 mancata o insufficiente verifica dell'effettivo stato avanzamento lavori e forniture	e) scarsa responsabilizzazione interna	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Monitoraggio periodico	U
Appalto integrato-carenze progettuali che comportino modifiche e/o varianti e proroghe, sia in sede di redazione del progetto esecutivo che nella successiva fase realizzativa, con conseguenti maggiori costi di realizzazione delle opere e il dilatarsi dei tempi della loro attuazione (PNA 2023)	e) scarsa responsabilizzazione interna	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Monitorare le varianti in corso d'opera che comportano: 1) incremento contrattuale superiore al 50% dell'importo iniziale; 2) sospensioni che determinano un incremento dei termini superiori al 25% di quelli inizialmente previsti; 3) modifiche e/o variazioni di natura sostanziale anche se contenute nell'importo contrattuale (PNA 2023)	U
Consentire il subappalto a cascata di prestazioni soggette a rischio di infiltrazioni criminali (PNA 2023)	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Attenta valutazione delle attività/prestazioni maggiormente a rischio di infiltrazione criminale per le quali, ai sensi del comma 17 dell'art. 119, sarebbe sconsigliato il subappalto a cascata (PNA 2023)	U
Rilascio dell'autorizzazione al subappalto in assenza dei controlli previsti dalla norma (PNA 2023)	e) scarsa responsabilizzazione interna	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	verifiche della conformità alla norma delle autorizzazioni al subappalto (PNA 2023)	U

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

6	PROCESSO B.06 Rendicontazione del contratto (es. da Liv.2)	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio	
			Rischio di processo	Basso
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Vi è interesse del destinatario del prodotto o del servizio a verificare la conformità degli stessi. Ciò riduce notevolmente il rischio.				
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)
RB.16 inadeguato controllo di conformità del prodotto/servizio rispetto ai requisiti stabiliti	I) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Monitoraggio finale	U A. misure di controllo
				attuazione della misura si mantenimento Elevata qualificazione

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

**Scheda rischio area C – Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario**

1	PROCESSO	C.01 Iscrizione/modifica/cancellazione (su (es. da Liv.2) istanza di parte) al RI/REA/AA	RESPONSABILE	Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio		Rischio di processo	Basso
					MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:			
							Il processo è completamente informatizzato e regolamentato.	
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure
RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne	U	D. misure di regolamentazione	applicazione istruzioni interne	si	mantenimento
RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze	p) elusione delle procedure di svolgimento dell'attività e di controllo	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	procedura di controllo e assegnazione delle pratiche da parte di un responsabile	U	G. misure di rotazione	assegnazione pratiche con procedura tracciata	si	mantenimento
RC.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU23 - Controllo sulla turnazione e assegnazione casuale delle pratiche.	U	G. misure di rotazione		mantenimento	Elevata qualificazione
RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza e della coerenza della documentazione presentata	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Verifica della veridicità delle autodichiarazioni ex. DPR. 445/2000	O	A. misure di controllo	Controlli attivati/controlli da attivare secondo le disposizioni interne	100%	mantenimento

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

										Grado di rischio
2	PROCESSO C.02 Iscrizioni e cancellazioni d'ufficio al (es. da Liv.2) RI/REA/AA			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Rischio di processo			Basso		
					MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:					
	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	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	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Istruttoria pratiche sulla base di direttive del Conservatore e del Giudice del Registro	U	D. misure di regolamentazione	applicazione direttive del Conservatore e del Giudice del Registro	si	mantenimento	Elevata qualificazione	
RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza e della coerenza della documentazione presentata	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione	

										Grado di rischio
3	PROCESSO C.03 Deposito bilanci ed elenco soci (es. da Liv.2)			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Rischio di processo			Basso		
					MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:					
	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	formazione continua su istruzioni interne	si	mantenimento	Elevata qualificazione	

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

4	PROCESSO C.04 Attività di sportello (front office) (es. da Liv.2)	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio	
			Rischio di processo	Basso
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> C'è un margine di discrezionalità nella gestione del rapporto con l'utenza abbastanza controllabile con l'informatizzazione e i controlli interni.				
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)
disparità di trattamento nella gestione del rapporto con l'utenza	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Turnazione del personale allo sportello	U
	c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O
occultamento di somme di danaro ricevute alla cassa	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MGO2 - Informatizzazione dei processi	O
		--	Ulteriori controlli sui pagamenti da parte di ufficio diverso da quello competente alla ricezione delle pratiche	U

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

5	PROCESSO	C.05 Esami di idoneità abilitanti per lo (es. da Liv.2) svolgimento di attività	RESPONSABILE	Grado di rischio	
				Rischio di processo	Basso
				<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Gli esami sono prevalentemente impostati con quiz a risposta multipla e c'è un minimo di discrezionalità solo in presenza di prove orali. I controlli sono svolti da più persone.	
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura
RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze	p) elusione delle procedure di svolgimento dell'attività e di controllo	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU21 - Previsione della presenza di più addetti in occasione dello svolgimento di procedure a rischio anche se la responsabilità del processo è affidata ad uno solo di essi	U	B. misure di trasparenza
RC.05 valutazioni della commissione volte a favorire soggetti predeterminati	n) conflitto di interessi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	U	H. misure di disciplina del conflitto di interessi

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

										Grado di rischio
6	PROCESSO C.06 Gestione pratiche brevetti e marchi (es. da Liv.2)			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Rischio di processo			Basso		
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)	
circolazione di informazioni riservate nella fase anteriore all'inserimento informatico/pubblicazione della pratica di marchi e brevetti	e) scarsa responsabilizzazione interna	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	adozione di accorgimenti specifici a tutela della segretezza e della riservatezza da parte del dipendente che tratta la pratica	U	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione	
										Grado di rischio
7	PROCESSO C.07 Gestione istanze di cancellazione (es. da Liv.2) protesti			RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Rischio di processo			Basso		
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	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	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	coinvolgimento di più soggetti a più livelli di responsabilità sulle casistiche particolari e nella redazione della relativa motivazione	U	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione	
RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza e della coerenza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	controllo interno con parere del Responsabile in merito al provvedimento	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione	

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

## Scheda rischio area D – Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

1	PROCESSO D.01 Erogazione di incentivi, sovvenzioni e (es. da Liv.2) contributi finanziari a privati e soggetti pubblici	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio						
			Rischio di processo	Medio	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:				
					Il processo è molto regolamentato, soggetto a controlli e, in buona parte, informatizzato. Il rischio è comunque collegato ad un livello alto di interesse esterno, alla presenza di interessi economici ed al possibile impatto sull'immagine dell'Ente.				
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RD.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Requisiti di ammissione, documentazione richiesta e criteri di valutazione predeterminati in regolamenti, disciplinari e bandi	U	D. misure di regolamentazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RD.16 formulazione di criteri di valutazione non adeguatamente e chiaramente definiti	r) carenza o assenza di regolamentazione	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	valutazione e approvazione collegiale di regolamenti, disciplinari e bandi	U	D. misure di regolamentazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RD.05 valutazioni della commissione volte a favorire soggetti predeterminati	m) pilotamento delle procedure	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	verbalizzazione dettagliata delle motivazioni delle decisioni della Commissione	U	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
istruttoria formale preliminare non corretta	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	controllo pratica da parte di almeno due soggetti diversi	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
erogazione di vantaggi economici in assenza delle condizioni previste	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	controlli a campione, come previsti da regolamenti, disciplinari, bando, su condizioni di revoca dei contributi/finanziamenti	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

## Scheda rischio area E – Area sorveglianza e controlli

1	PROCESSO E.01 Accertamento violazioni amministrative (es. da Liv.2)	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio						
			Rischio di processo	Basso	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:				
					Il procedimento è altamente informatizzato, controllato e regolamentato in maniera omogenea a livello nazionale.				
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	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	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne	U	D. misure di regolamentazione	applicazione istruzioni interne	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Rispetto delle casistiche sanzionatorie normativamente previste come specificate ed individuate nella manualistica adottata a livello nazionale	U	D. misure di regolamentazione	applicazione manualistica nazionale	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RE.10 omissione dell'applicazione di sanzioni dovute	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Trasmissione pratiche liste (adempimenti omessi) sanzionabili al funzionario addetto al controllo	U	A. misure di controllo	Pratiche trasmesse al controllo/pratiche sanzionabili	100%	mantenimento	Elevata qualificazione
			Inserimento codice FT (Fuori Termine) in fase di protocollazione	U	A. misure di controllo	inserimento codice FT/pratiche fuori termine	100%	mantenimento	Elevata qualificazione
			Redazione motivazione pratiche non sanzionabili	U	A. misure di controllo	motivazioni redatte/ pratiche non sanzionabili	100%	mantenimento	Elevata qualificazione

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

2	PROCESSO E.02 Pubblicazioni elenchi dei protesti (es. da Liv.2)	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio	
			Rischio di processo	Basso
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo è completamente informatizzato e tracciato.				
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)
mancata pubblicazione di elenchi o protesti nei casi dovuti	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MGO2 - Informatizzazione dei processi	O
			E. misure di semplificazione	attuazione della misura
				si
				mantenimento
				Elevata qualificazione

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

3	PROCESSO E.03 Attività di sorveglianza e vigilanza in (es. da Liv.2) materia di metrologia legale	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio	
			Rischio di processo	Medio
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Si tratta di attività altamente tecnica e specialistica affidata a pochi soggetti in possesso dell'abilitazione richiesta. La tecnicità e la specializzazione richieste per l'attività rendono estremamente difficile il controllo sull'operato del personale ispettivo.				
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)
RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Applicazione modulistica e istruzioni decisi nell'ambito del network regionale	U
RE.10 omissione dell'applicazione di sanzioni dovute	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Verbalizzazione di tutte le ispezioni	U
	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Tenuta del registro delle sanzioni	U
RE.05 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra i soggetti con potere ispettivo o compiti di valutazione e i soggetti verificati	n) conflitto di interessi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Affidamento delle ispezioni in linea generale ad almeno due dipendenti	U
discrezionalità nella scelta delle attività ispettive	q) uso improprio della discrezionalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	programmazione annuale delle attività ispettive	U

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

4	PROCESSO E.04 Attività di controllo in materia di (es. da Liv.2) sicurezza e conformità prodotti	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio	
			Rischio di processo	Medio
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Si tratta di attività altamente tecnica e specialistica affidata a pochi soggetti. La tecnicità e la specializzazione richieste per l'attività rendono estremamente difficile il controllo sull'operato del personale ispettivo.				
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)
RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Rispetto delle procedure di controllo e sanzione elaborate da Unioncamere	U
RE.05 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra i soggetti con potere ispettivo o compiti di valutazione e i soggetti verificati	n) conflitto di interessi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Affidamento delle ispezioni in linea generale ad almeno due dipendenti	O
RE.10 omissione dell'applicazione di sanzioni dovute	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Utilizzo di modelli standard di verbali con check list	U

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

5	PROCESSO E.05 Concorsi a premio (es. da Liv.2)	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio	
			Rischio di processo	Basso
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Il rischio è mitigato dalla verifica del conflitto di interesse e dalla responsabilità diretta del funzionario che interviene nelle operazioni di assegnazione dei premi e di chiusura del concorso.				
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)
RE.09 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse	n) conflitto di interessi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	dichiarazione di assenza conflitto di interesse da parte del funzionario camerale che interviene nei concorsi a premio	O
--	--	--	Turnazione delle nomine dei funzionari camerale nei concorsi a premio	U

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

6	PROCESSO	E.06 Ordinanze sanzioni amministrative ex (es. da Liv.2) L. 689/1981	RESPONSABILE	Grado di rischio	
				Rischio di processo	Medio
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> La difficoltà di interpretazione della normativa di riferimento lascia spazio alla discrezionalità.					
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura
RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	determinazione dell'importo delle sanzioni sulla base di regolamentazione interna dei criteri e sulla base di precedenti orientamenti	U	D. misure di regolamentazione
			controllo da parte del Responsabile su ordinanze più complesse	U	A. misure di controllo
RE.10 omissione dell'applicazione di sanzioni dovute	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MGO2 - Informatizzazione dei processi	O	B. misure di trasparenza

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

7	PROCESSO E.07 Gestione ruoli sanzioni amministrative (es. da Liv.2)	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio	
			Rischio di processo	Basso
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Il procedimento è sottoposto a numerosi controlli incrociati.				
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)
RE.10 omissione dell'applicazione di sanzioni dovute	I) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Redazione motivazione pratiche non inserite nei ruoli per la riscossione	U
--	--	--	Informatizzazione del procedimento di formazione del ruolo e tracciabilità delle operazioni	U

8	PROCESSO E.08 Rilevazione prezzi (es. da Liv.2)	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio	
			Rischio di processo	Medio
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> L'attività è regolamentata ma rimane comunque la discrezionalità nella rilevazione rimessa alle commissioni o agli informatori. L'Ente non è in grado di fare rilevi sulle indicazioni fornite.				
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)
assenza di imparzialità nell'indicazione dei dati	I) conflitto di interessi	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Adozione di misure idonee ad assicurare pluralità dei dati e rappresentatività	U

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

## Scheda rischio area F – Risoluzione delle controversie

1	PROCESSO F.01 Gestione dei procedimenti di (es. da Liv.2) mediazione ex D.Lgs. 28/2010	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio							
			Rischio di processo	Basso	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:					
	<b>POSSIBILI RISCHI</b> (di processo, fase o attività)	<b>Fattori abilitanti</b>	<b>OBIETTIVO</b>	<b>MISURE SPECIFICHE</b> (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	<b>Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)</b>	<b>Tipologia di misura</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>Target</b> (Valore desiderato dell'indicatore)	<b>TEMPI:</b> termine per l'attuazione delle Misure	<b>RESPONSABILE della misura</b> (se differente dal responsabile di processo)
RF.01 definizione incongrua del valore della controversia	q) uso improprio della discrezionalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Controllo prima facie e nel corso delle procedure della corrispondenza tra il valore dichiarato della controversia e il valore emergente dall'applicazione di norme di legge e/o regolamenti	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione	
mancata applicazione del principio di rotazione nella nomina dei mediatori	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	trasparenza degli atti di nomina	O	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione	
conflitto di interessi del mediatore nei confronti delle parti	r) carenza o assenza di regolamentazione	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Acquisizione di dichiarazione di indipendenza e assenza di incompatibilità	U	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione	
			applicazione normativa e regolamento in materia di sostituzione del mediatore	U	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione	

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

2	PROCESSO F.02 Gestione arbitri amministrati e (es. da Liv.2) gestione nomine di arbitri e/o esperti per arbitri "esterni"	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio						
			Rischio di processo	Basso					
		MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:							
		La procedura è molto regolamentata e l'Ente adotta opportune misure di controllo.							
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RF.01 definizione incongrua del valore della controversia	q) uso improprio della discrezionalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Controllo prima facie e nel corso delle procedure della corrispondenza tra il valore dichiarato della controversia e il valore emergente dall'applicazione di norme di legge e/o regolamenti	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
mancata rotazione nella nomina degli arbitri	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU19 - Ricorso a strumenti di monitoraggio sul fenomeno (e relativa reportistica)	U	A. misure di controllo	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
incompatibilità dell'arbitro nei confronti delle parti	r) carenza o assenza di regolamentazione	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Acquisizione di dichiarazione di indipendenza e assenza di incompatibilità	U	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
			decisione motivata su richiesta ricusazione arbitri	U	B. misure di trasparenza	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

3	PROCESSO F.03 Gestione delle istanze di negoziazione (es. da Liv.2) assistita della crisi di impresa	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio	
			Rischio di processo	Basso
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> La procedura è molto regolamentata e l'Ente adotta opportune misure di controllo.				
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)
RF.08 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	p) elusione delle procedure di svolgimento dell'attività e di controllo	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Gestione delle domande in via esclusiva attraverso la piattaforma informatica nazionale	U
RF.02 mancato rispetto degli obblighi di riservatezza	e) scarsa responsabilizzazione interna	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO14 - provvedimenti disciplinari	O

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

## Scheda rischio area G – Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

1	PROCESSO G.01 Diritto annuale (Incasso e gestione (es. da Liv.2 ruoli)	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio	
			Rischio di processo	Basso
		<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Nonostante il processo abbia un impatto economico esterno il livello del rischio è mitigato dall'elevata informatizzazione e da più livelli di controllo.		
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)
RG. 28 Omissione dell'applicazione di sanzioni dovute	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	controlli puntuali liste informatiche mancato pagamento diritto annuale	U
RG. 29 Disparità di trattamento per valutazione di casi analoghi	q) uso improprio della discrezionalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	motivazione scritta per sgravio diritto annuale	U

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

2	PROCESSO G.02 Gestione pagamenti (es. da Liv.2)	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio	
			Rischio di processo	Basso
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> L'Ente adotta adeguate misure di controllo e di trasparenza.				
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)
RG.06 mancata o insufficiente verifica della completezza/coerenza della documentazione presentata	I) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Controllo a più livelli sui pagamenti	U
			Pubblicazione dei Dati relativi a tutte le spese e a tutti i pagamenti effettuati, distinti per tipologia di lavoro, bene o servizio in relazione alla tipologia di spesa sostenuta, all'ambito temporale di riferimento e ai beneficiari	O
			tracciabilità delle fasi di liquidazione e pagamento delle fatture	U

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

3	PROCESSO G.03 Gestione del patrimonio (Vendite, (es. da Liv.2) locazioni, concessioni in uso di sale e spazi camerali)	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio		
			Rischio di processo	Basso	
		MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:			
		Si tratta di un'attività residuale e la Camera adotta opportune misure di trasparenza e regolamentazione.			
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	
motivazione incongrua alla base di vendite o locazioni	p) elusione delle procedure di svolgimento dell'attività e di controllo	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Ricorso a criteri oggettivi e/o procedure di evidenza pubblica	U	
Disparità di trattamento nella concessione in uso di sale e spazi camerali	q) uso improprio della discrezionalità	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Regolazione dell'esercizio della discrezionalità mediante applicazione di un regolamento interno per la concessione in uso di sale e spazi camerali	U	

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

### Scheda rischio area H – Incarichi e nomine

Scheda compresa nell'area A

### Scheda rischio area I – Protocollo, Affari legali e contenzioso

1	PROCESSO I.01 Protocollo generale (es. da Liv.2)	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio						
			Rischio di processo		Basso				
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:									
			L'attività è informatizzata e proceduralizzata. La maggior parte della documentazione perviene tramite canali informatici e tracciati.						
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)	Tipologia di misura	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal re- sponsabile di processo)
RI.02 mancata protocollazione della documentazione cartacea	I) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Regolamentazione delle procedure	U	D. misure di regolamentazione	attuazione della misura	si	mantenimento	Elevata qualificazione
RI.03 mancato rispetto dell'obbligo di riservatezza	e) scarsa responsabilizzazione interna	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Aggiornamento assegnazioni abilitazioni accesso protocollo in relazione alle necessità delle aree di competenza	U	A. misure di controllo	effettuazione tempestiva modifiche abilitazioni interne di diretta gestione dell'Ufficio Protocollo	Entro 30 gg dalla richiesta	mantenimento	Elevata qualificazione

## Allegato 2 Schede di valutazione del rischio

2	PROCESSO I.02 Affari legali e contenzioso (es. da Liv.2)	RESPONSABILE Segretario Generale/Dirigente di processo	Grado di rischio	
			Rischio di processo	Basso
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Il conferimento di incarico all'Area Legale interna comporta la valutazione di più soggetti a vari livelli di responsabilità (Dirigenza, Responsabile della materia oggetto del contenzioso o del parere, Responsabile dell'Area legale).				
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti	OBIETTIVO	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u)
Mancata verifica di coerenza dell'incarico rispetto al perseguitento dell'interesse dell'Ente	p) elusione delle procedure di svolgimento dell'attività e di controllo	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	motivazione scritta per il conferimento incarico	U
				A. misure di controllo
				n. provvedimenti motivati/n. Provvedimenti di incarico
				100%
				mantenimento
				Segretario Generale/Dirigente

## Allegato 3 Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza

L'Ente ha effettuato la definizione dei flussi per la pubblicazione di dati, documenti e informazioni nella sezione "Amministrazione trasparente" e l'individuazione dei responsabili con disposizione organizzativa del Segretario Generale n. 3 del 14/12/2018, con la quale sono stati individuati i soggetti/unità organizzative che sono tenuti alle pubblicazioni nella sezione Amministrazione trasparente e sono state fornite a tutto il personale camerale le indicazioni per il corretto e tempestivo aggiornamento della sezione. Il processo di pubblicazione dei dati è presidiato dal RPCT di Ente che provvede a definire le misure organizzative per la trasparenza, per il controllo del rispetto degli adempimenti di legge in materia, per la regolare attuazione dell'accesso civico e segnala agli organi o uffici competenti le inosservanze o i ritardi negli adempimenti. Coadiuvano l'azione del RPCT la dirigenza e i funzionari responsabili dei servizi, che organizzano e assicurano nella propria area di competenza il costante flusso di informazioni oggetto di pubblicazione e il rapido e tempestivo esercizio dell'accesso civico.

I responsabili della pubblicazione, per l'individuazione delle categorie di documenti oggetto di trasparenza ed in relazione ai termini normativamente previsti per l'effettiva pubblicazione di ciascun dato, fanno riferimento alla mappa ricognitiva degli obblighi di pubblicazione predisposta da ANAC, allegato 1) delle Linee guida Trasparenza approvate con deliberazione n. 1310 del 28/12/2016 avente ad oggetto: "Amministrazione trasparente - Elenco degli obblighi di pubblicazione", nonché all'aggiornamento previsto in materia di contratti pubblici nell'allegato 1) dalla deliberazione ANAC n. 601 del 19/12/2023.

L'indicazione dei nominativi dei soggetti responsabili della pubblicazione si ricava dall'organigramma vigente.

Nella prima metà del 2025 è stato completato l'adeguamento della struttura della sezione Bandi di gara e contratti di Amministrazione trasparente alle indicazioni del codice dei contratti D.Lgs 31/03/2023, n. 36 (in vigore dal 01/01/2024), e ridefinito il relativo flusso per la pubblicazione dei dati. Si rende necessario, pertanto, aggiornare la disposizione organizzativa del Segretario Generale n. 3 del 14/12/2018, al fine di recepire formalmente gli aggiornamenti, già operanti nella pratica, in relazione alla sezione in questione e alle modifiche organizzative intervenute nell'Ente.

La sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale è pienamente operativa e consultabile dal sito stesso; la pubblicazione dei dati, dei documenti e delle informazioni avviene nel rispetto dei requisiti e dei limiti indicati dal D.Lgs. 33/2013 e disposizioni vigenti connesse.

In materia di pubblicazioni il RPCT fornisce indicazioni tramite proprie disposizioni operative interne, comunicate al personale e pubblicate nella intranet camerale.

Le disposizioni operative possono essere precedute da incontri informativi-formativi con il personale interessato con l'illustrazione di slide che sono poi pubblicate nella intranet.