



CAMERA DI COMMERCIO  
MODENA

# **PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2026-2028**

Approvato con Determina presidenziale d'urgenza n. 1/u  
del 30 gennaio 2026

# INDICE

---

<b>PREMESSA .....</b>	<b>2</b>
<b>1. SCHEDA ANAGRAFICA DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MODENA .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Mission della CCIAA .....</b>	<b>6</b>
1.2 Il perimetro delle attività svolte dalla CCIAA.....	7
1.3 Descrizione della struttura organizzativa .....	10
1.4 Le risorse economiche disponibili .....	18
1.5.1 Scenario prospettico 2026 e situazione congiunturale .....	21
1.5.2 Elementi di carattere normativo .....	24
<b>2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....</b>	<b>25</b>
2.0 Albero della <i>performance</i> .....	27
2.1 Valore pubblico: gli obiettivi strategici.....	29
2.2 Performance operativa .....	36
2.2.1 Semplificazione e digitalizzazione delle procedure .....	37
2.2.2 Obiettivi di digitalizzazione .....	39
2.2.3 Piena accessibilità fisica e digitale.....	41
2.2.4 Pari opportunità .....	42
2.2.5 Performance individuale .....	48
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza .....	56
2.3.1 Valutazione di impatto del contesto esterno .....	56
2.3.2 Gestione del rischio corruzione: modello adottato.....	57
<b>3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....</b>	<b>71</b>
3.1 Struttura organizzativa .....	71
3.2 Organizzazione del lavoro agile .....	75
3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale .....	76
3.3.1 Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze .....	83
<b>4. MONITORAGGIO.....</b>	<b>86</b>
<b>5. ALLEGATI .....</b>	<b>87</b>
<b>Allegato 1. Albero della performance 2026-2028 con indicatori e target.....</b>	<b>88</b>
<b>Allegato 2. Schede di valutazione del rischio di corruzione .....</b>	<b>93</b>
<b>Allegato 3. Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza .....</b>	<b>114</b>

## PREMESSA

---

L'approvazione del DL n. 80/2021, recante «Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa funzionale all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia», convertito con modificazioni dalla L. 113/2021, ha introdotto un cambiamento strutturale nel processo di programmazione avviato dal D. Lgs. 150/2009 con cui sono stati definiti gli ambiti fondamentali della misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance* delle amministrazioni pubbliche con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.

L'art. 6 del DL n. 80/2021 ha infatti previsto, fra le altre cose, l'adozione, da parte delle pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti, di un Piano Integrato di Attività e Organizzazione (d'ora in poi PIAO), una sorta di «testo unico della programmazione», che integra, sostituendoli, diversi documenti previsti in precedenza, introducendo il concetto di «pianificazione integrata» e superando, quindi, l'approccio frammentario venutosi a determinare a seguito della giustapposizione di vari interventi normativi in diversi ambiti (performance, trasparenza, anticorruzione, parità di genere, fabbisogni di personale, lavoro agile, ecc.), allo scopo di assicurarne la sinergia, l'allineamento e la coerenza reciproca.

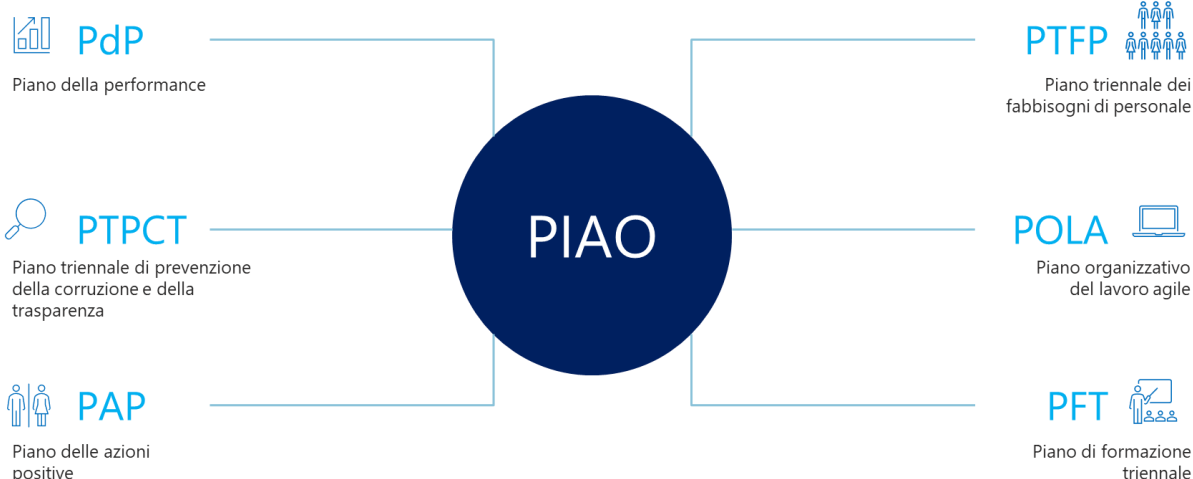
Il fine ultimo continua ad essere quello di rendere partecipe la comunità di riferimento degli obiettivi dell'Ente, garantendo chiarezza e intelligibilità ai suoi interlocutori, mediante una visione organica e coerente di tutti gli elementi della programmazione: le imprese, le associazioni, le istituzioni, i consumatori, i lavoratori dipendenti, i singoli cittadini e tutti i portatori di interesse rilevanti, nella consapevolezza della necessità di esplicitare e condividere con questi ultimi tutta l'azione camerale.

Inoltre, si pone quale strumento volto a indirizzare e gestire, nell'arco del prossimo triennio, il miglioramento dei risultati perseguiti dall'Ente e dalla struttura, alla luce delle attese degli stakeholder e in funzione di trasparenza e *accountability* nel perseguimento della propria missione istituzionale.

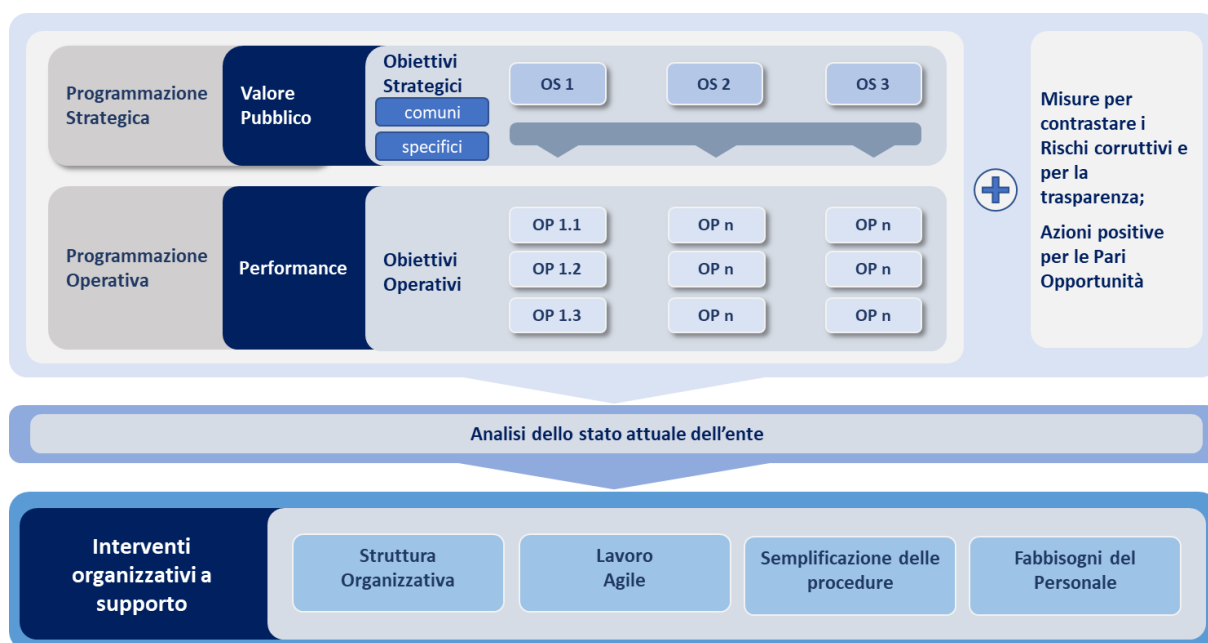
Esso si coordina con i diversi documenti di programmazione e gestione già adottati, in particolare il Programma pluriennale 2024-2028, la RPP (Relazione Previsionale e programmatica) 2026, il Preventivo 2026, il Budget direzionale 2026, il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* 2026 ed integra, ai sensi del DPR n. 81/2022, in quanto disapplicati ed assorbiti, in particolare quelli che sarebbero stati il Piano della performance ed il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT).

Il PIAO è un documento di pianificazione con orizzonte temporale triennale. Raccoglie i contenuti di vari documenti di programmazione, fino ad oggi prodotti ed approvati separatamente, dei quali, secondo l'auspicio del legislatore, non deve rappresentare una mera sommatoria. In particolare, il PIAO descrive:

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



Sempre più ci viene chiesto di valorizzare il livello “alto” della pianificazione, di dare centralità al “valore pubblico” che l’ente intende creare. Le linee pluriennali definite dagli organi di indirizzo sono tradotte in obiettivi strategici triennali, in coerenza coi quali sono quindi individuati gli obiettivi operativi annuali; in questo corpus, sono previste le dimensioni del contrasto alla corruzione, della trasparenza e delle pari opportunità. I restanti *item* di programmazione vengono, quindi, a configurarsi come degli “interventi organizzativi a supporto” del raggiungimento del valore pubblico per come indicato, funzionali al perseguimento delle finalità generali dell’ente.



Si è consapevoli che la realizzazione del PIAO non deve tradursi in un esercizio di mera redazione di un documento, né deve rappresentare la giustapposizione di documenti in precedenza sostanzialmente concepiti come autonomi tra di loro.

Lo stesso Consiglio di Stato, che ha espresso e ribadito il proprio apprezzamento per l’intento sotteso al disegno di riforma, rileva che *non appare fugato il rischio che il Piao si risolva in una giustapposizione di Piani, quasi a definirsi come un ulteriore layer of bureaucracy, evidenziandone in particolare soggetti diversi quanto a predisposizione e a monitoraggio.*

Un insieme di disposizioni che, in questi loro rinvii ai differenti contesti normativi di riferimento dei differenti Piani, appaiono ancora disomogenee e non armonizzate, e accrescono dunque l'eventualità che il Piao possa andare a costituire, in concreto, *“un adempimento formale aggiuntivo entro il quale i precedenti Piani vanno semplicemente a giustapporsi, mantenendo sostanzialmente intatte, salvo qualche piccola riduzione, le diverse modalità di redazione (compresa la separazione tra i diversi responsabili) e sovrapponendo l'ulteriore onere – layer, appunto – di ricomporli nel più generale Piao”* (cfr. pt. 4.1. parere n. 506 del 2022), anziché affermarsi come strumento unitario che sostituisce e metabolizza i Piani del passato, per quella *“visione integrata dell'organizzazione”* di cui parla anche l'AIR.

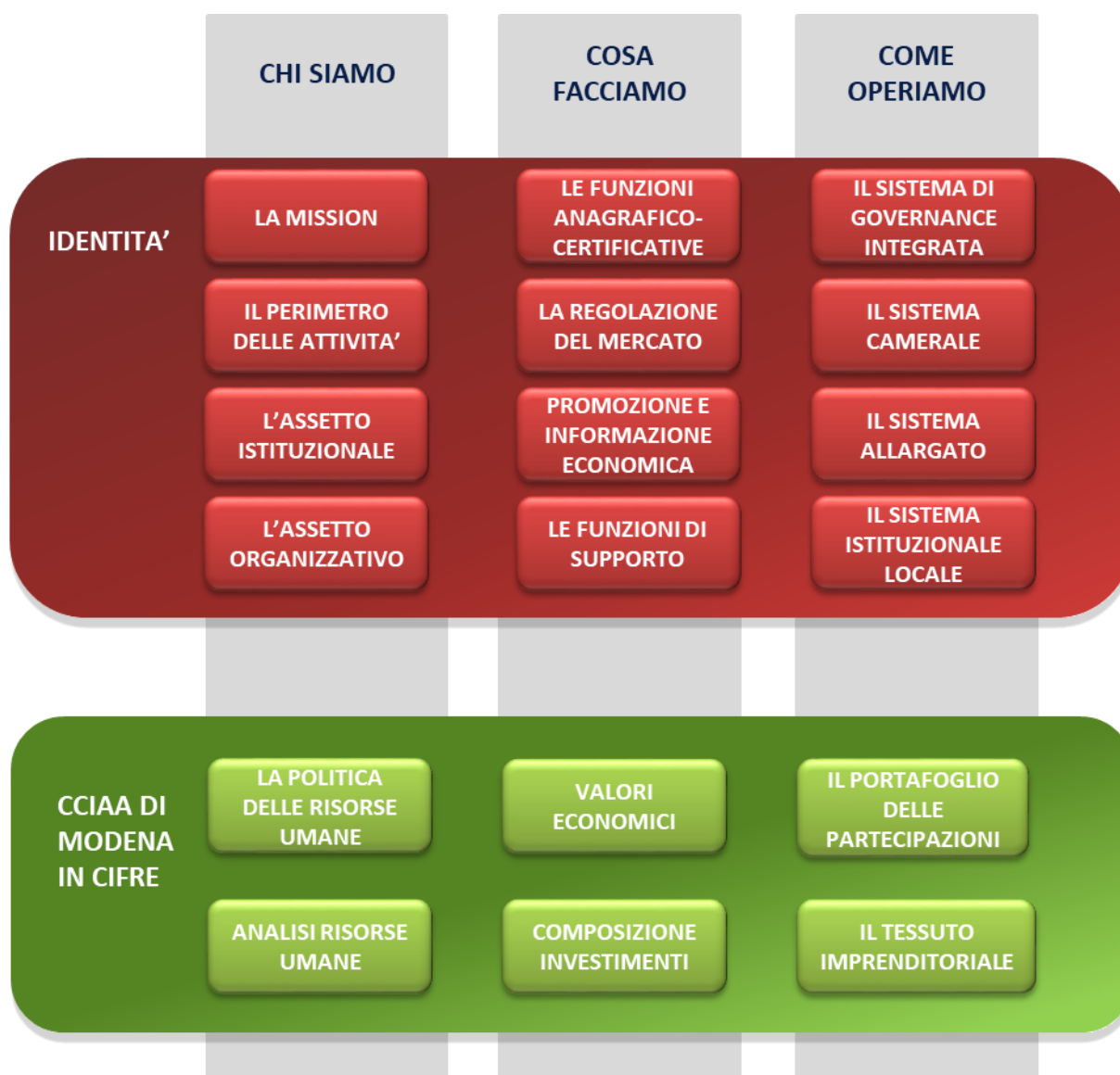
Si fa proprio l'approccio graduale raccomandato dal Consiglio di Stato *all'innovazione rappresentata dall'introduzione del Piao, nella consapevolezza dei “costi” e dei “tempi” necessari alla costruzione di ambienti e di sistemi capaci di riconoscerlo e, perciò, di farne un effettivo strumento non già “di riforma”, ma “per riforme” che anche altro suppongono, come peraltro immagina la stessa L. n. 113 del 2021, nel cui disegno s'inscrive anche il Piao.*

Ciò stante, il presente documento è stato predisposto tenendo conto del quadro di riferimento normativo e metodologico (il DPR 24 giugno 2022 n. 81, che ha disapplicato i precedenti adempimenti, il DM di natura non regolamentare adottato dal Ministro per la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze allo scopo di definire un “Piano Tipo”, le “linee di indirizzo per la pianificazione dei fabbisogni di personale” previste dall'art. 6-ter del D.Lgs. n. 165 del 2001, il nuovo CCNL del comparto Funzioni Locali per il triennio 2019-2021) ed anche delle indicazioni contenute nelle Linee guida messe a disposizione da Unioncamere per le Camere di commercio.

## 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MODENA

Di seguito si riportano, in forma sintetica, le principali informazioni relative a:

- chi siamo
- cosa facciamo
- come operiamo



## 1.1 Mission della CCIAA

La Camera di commercio industria artigianato e agricoltura di Modena è un ente di diritto pubblico, dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale provinciale, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e dei consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale, come previsto dalla legge n. 580/93.

Quale autonomia funzionale operante sulla scorta del principio di sussidiarietà, agisce nell'interesse ed in vista del soddisfacimento dei bisogni della "comunità" di riferimento.

Individuare quest'ultima nell'insieme delle imprese della circoscrizione territoriale di competenza è oggi evidentemente riduttivo, essendo piuttosto preferibile, oltre che maggiormente rispondente ai compiti assegnati agli Enti camerali anche in relazione alla recente riforma della L. n. 580/1993, richiamare il concetto di "sistema economico" all'interno del quale annoverare anche i consumatori e dunque tutti i cittadini.

Le competenze della Camera, pertanto, hanno evidentemente natura trasversale e la *mission* che gli Organi della Camera di commercio di Modena hanno definito per "guidare" l'azione dell'Ente si completa attraverso l'individuazione di strumenti e modalità con le quali supportare la capacità di lettura dei fabbisogni del "sistema economico" e misurare la capacità di erogare servizi rispondenti a tali fabbisogni.

La Camera di commercio è prima di tutto l'interlocutore delle imprese operanti nella Provincia di Modena, ma è anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attiva accanto agli enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio modenese.

Con tale consapevolezza, l'Ente camerale modenese, nello svolgimento delle proprie funzioni, segue due distinte direttrici corrispondenti ad altrettanti ambiti di attività: quello "tecnico-amministrativo" e il "politico-istituzionale".

Sotto il primo profilo, al centro delle valutazioni è posto il tema relativo all'"efficienza e qualità" dei processi e della struttura camerale, insieme con quelli della "trasparenza e anticorruzione" e della "semplificazione dei processi", cioè la competitività dell'Ente. La Camera di commercio di Modena intende rispondere all'opinione pubblica, molto attenta all'azione della Pubblica Amministrazione, con particolare riferimento agli aspetti connessi all'apparato burocratico ed ai suoi costi, con un costante impegno volto a migliorare la propria efficienza ed efficacia, rendendo conto della ricaduta in termini di servizi resi alla collettività, anche al fine di verificare come vengono convogliate le risorse camerali per eventualmente apportare correttivi in vista di un loro migliore indirizzo. Al fine dell'assunzione delle decisioni strategiche, inoltre, correlate allo sviluppo delle priorità individuate, è indispensabile che gli organi camerali dispongano di dati ed informazioni in tempo reale; si tratta di quegli stessi dati e delle informazioni che potranno essere utili anche agli imprenditori della provincia per la definizione delle proprie strategie aziendali.

Per quanto concerne il profilo "politico-istituzionale", gli ambiti che l'Ente ritiene prioritari sono finalizzati ad incrementare la competitività delle imprese - in particolare grazie a "internazionalizzazione", "transizione digitale ed ecologica", "sviluppo d'impresa, qualificazione aziendale e dei prodotti", "orientamento al lavoro e formazione", - e la competitività del territorio - mediante l'attenzione alla "promozione delle infrastrutture", al "marketing territoriale" e alla "tutela della legalità".


## 1.2 Il perimetro delle attività svolte dalla CCIAA

La Camera di commercio di Modena offre alle imprese la possibilità di sviluppare la propria attività sul mercato economico nazionale ed internazionale garantendo un dialogo continuo con il sistema imprenditoriale e di sua rappresentanza per la crescita del tessuto economico territoriale ed offrendo servizi volti alla tutela dei diritti soggettivi.


La Camera di commercio di Modena svolge in modo diretto o avvalendosi di soggetti terzi, quali la società consortile Promos Italia, in cui è confluita quella che era la propria Azienda speciale, e le partecipazioni in Società e Associazioni, le attività di competenza nei confronti dei propri *stakeholder*.

La riforma introdotta dal D. Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 e, all'art. 2, ha precisato le competenze delle CCIAA. A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai seguenti temi:


- Semplificazione e trasparenza
- Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità
- Internazionalizzazione
- Tutela e regolazione
- Digitalizzazione
- Turismo e cultura
- Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti
- Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile

**Semplificazione e trasparenza**


- ▶ Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi
- ▶ Gestione SUAP

**Tutela e regolazione**


- ▶ Tutela della proprietà industriale
- ▶ Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
- ▶ Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
- ▶ Sanzioni amministrative
- ▶ Metrologia legale
- ▶ Registro nazionale protesti
- ▶ Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi
- ▶ Rilevazione prezzi/tariffe e Borse merci
- ▶ Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo

**Turismo e cultura**


- ▶ Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali

**Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità**


- ▶ Servizi per l'accesso al mondo del lavoro
- ▶ Orientamento alla creazione d'impresa
- ▶ Certificazione competenze

**Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti**


- ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
- ▶ Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
- ▶ Tutela della legalità e contrasto alla criminalità
- ▶ Osservatori economici e rilevazioni statistiche

**Internazionalizzazione**

- ▶ Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export
- ▶ Servizi certificativi per l'export

**Digitalizzazione**

- ▶ Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)
- ▶ Servizi connessi all'Agenda digitale

**Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile**

- ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
- ▶ Tenuta Albo gestori ambientali
- ▶ Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale

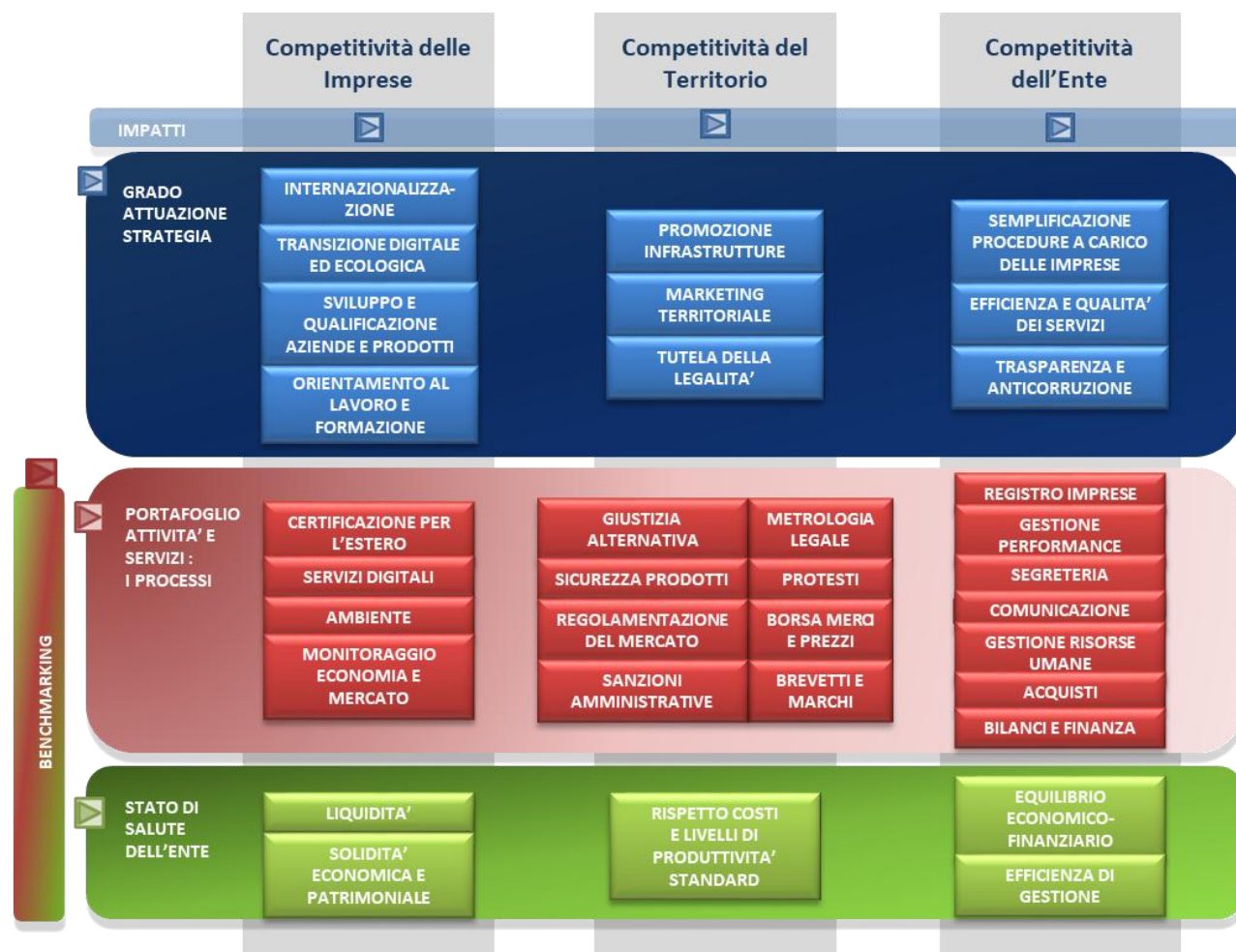


Rappresentativa del perimetro delle funzioni è la [Mappa dei processi](#), grazie alla quale è resa possibile la classificazione omogenea delle attività svolte dalle CCIAA. Essa comprende sia i processi funzionali all'erogazione dei servizi alle imprese (cd «processi primari», contrassegnati con le lettere C e D ed E per il dettaglio dei progetti finanziati dall'incremento del diritto annuale) sia i processi di governo interno e di supporto alla gestione dell'ente (A e B), oltre ad altre tipologie residuali (altri servizi camerali, fuori perimetro). Nella sua versione più estesa, la Mappa consta di 5 livelli gerarchicamente ordinati. Per motivi di sintesi, ne rappresentiamo solo i primi 3.

	Macro Funzione	Macro-processo	Processo
PROCESSI INTERNI	A 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 camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi
			A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali
			A2.3 Protocollo e gestione documentale
	B Processi di supporto	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione
		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
PROCESSI PRIMARI	C 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
	D 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
		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

	Macro Funzione	Macro-processo	Processo
PROCESSI PRIMARI	Maggiorazione Diritto annuale	E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto Annuale	E1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica
			E1.2 Formazione lavoro
			E1.3 Quadrilatero
			E1.4 Internazionalizzazione
			E1.5 Turismo
	Altri servizi camerali	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale
			F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato
	Fuori perimetro	Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro

Sinteticamente tutte le attività svolte dalla Camera si articolano – misurano e valutano -, per macro ambiti strategici, nella visione integrata di seguito rappresentata.



## 1.3 Descrizione della struttura organizzativa

### L'assetto istituzionale – gli Organi

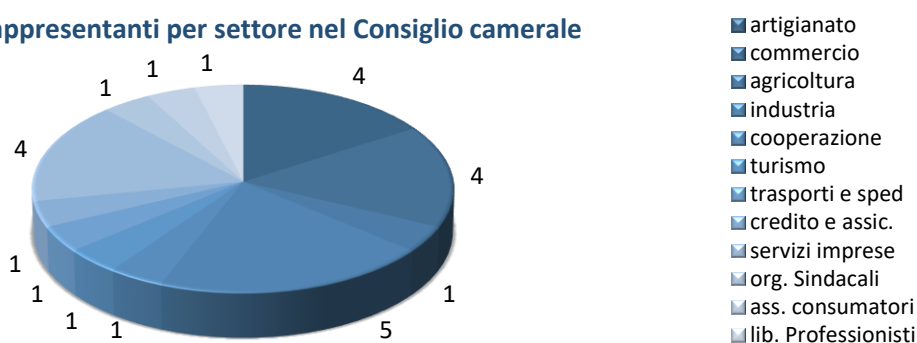
Il **Presidente** ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto:

- rappresenta la Camera all'esterno
- indirizza l'attività degli organi amministrativi

Il **Consiglio** è l'Organo di direzione politica dell'Ente. È composto dai rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative del territorio), accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori. Determina l'indirizzo generale della Camera di commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza:

- elegge il Presidente e la Giunta
- approva lo Statuto
- determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale
- approva la relazione previsionale, il preventivo annuale e il bilancio di esercizio

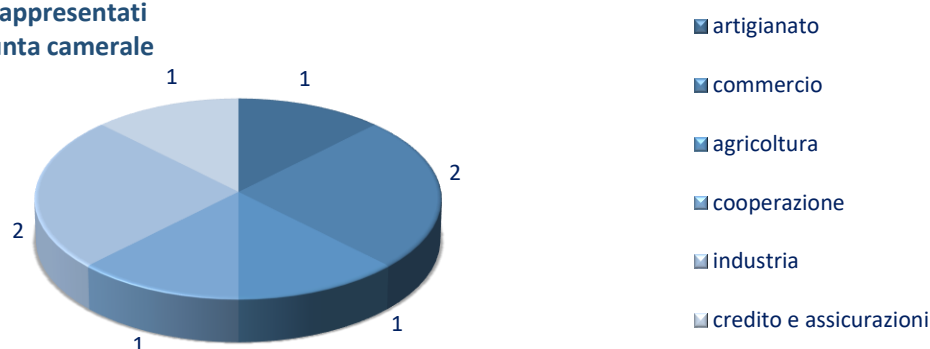
**rappresentanti per settore nel Consiglio camerale**



La **Giunta** è l'organo esecutivo della Camera di commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio:

- approva i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio
- approva il budget annuale
- approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie
- verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività

**settori rappresentati nella Giunta camerale**



Il **Collegio dei revisori dei conti** è l'organo preposto a collaborare con la Giunta ed il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare:

- vigila sulla regolarità contabile e finanziaria
- relaziona sulla corrispondenza del bilancio consuntivo alle risultanze della gestione
- certifica i risultati patrimoniali e finanziari ottenuti

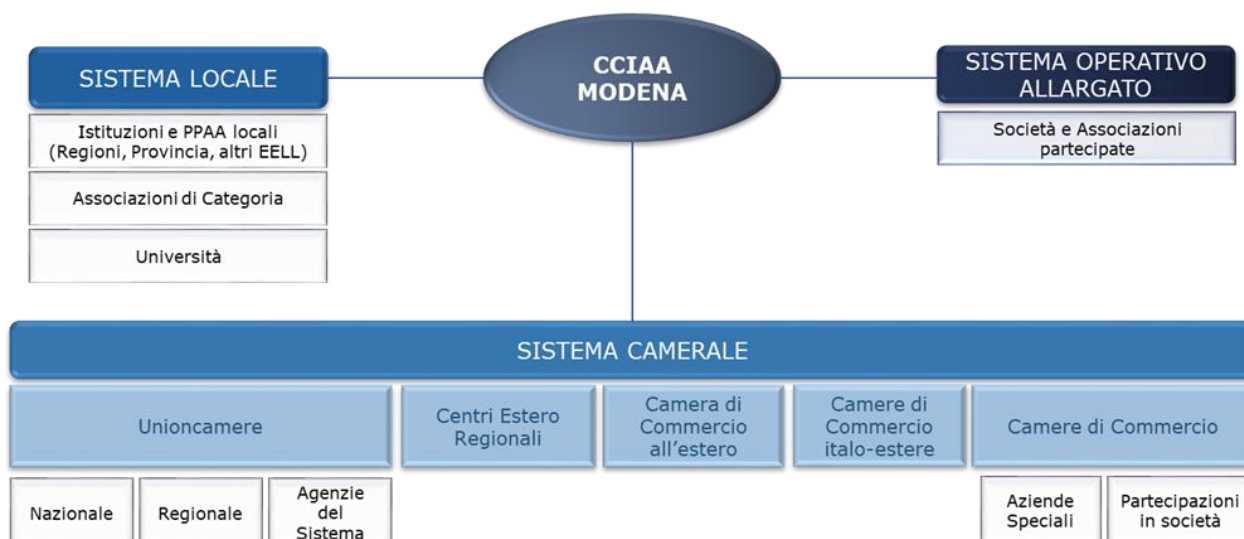
L'Ente si avvale inoltre dell'**Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV)** che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del Ciclo della *performance*.

### Il sistema di *Governance integrata*

Ciascuna Camera profila il proprio assetto organizzativo con l'obiettivo di meglio perseguire i compiti che la norma le assegna.

A tale scopo favorisce relazioni istituzionali nell'ambito delle quali elabora strategie e definisce azioni di intervento per favorire politiche di promozione, sviluppo e tutela del mercato. I rapporti di collaborazione attivati dalla Camera di commercio di Modena coinvolgono Istituzioni e PPAA locali, Associazioni di categoria, Università e Scuole, Società e Associazioni partecipate, soggetti afferenti al sistema camerale, quali Unioncamere nazionale e regionale, altre Agenzie e società del sistema, altre Camere di commercio italiane ed estere.

L'azienda speciale istituita dalla Camera di commercio di Modena per l'internazionalizzazione, nell'ambito del processo di riforma del sistema camerale, è confluita in una newco denominata Promos Italia soc. cons. a r.l., partecipata dalla Camera di commercio di Modena al 5,00%, di cui costituisce una unità locale con sede nei locali della Camera di commercio stessa.



### Il sistema camerale

Uno dei principali elementi di forza, in larga parte confermato anche dalla Riforma delle Camere di commercio, riguarda il riconoscimento normativo dell'essere «Sistema Camerale», di cui fanno parte, oltre alle CCIAA italiane, le CCIAA all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

La Camera di commercio di Modena opera già da tempo nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete affermando, quindi, la sua nuova identità come parte integrante ed attiva del *network* camerale: rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni.

La Camera di commercio di Modena, quindi, realizza le proprie attività nell'ambito di un Sistema che favorisce la condivisione del *know-how* e delle competenze per realizzare iniziative progettuali congiunte, la cui realizzazione in autonomia ne potrebbe compromettere il successo e l'efficacia. Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del *network*, quindi, offre opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerali ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale

Il sistema camerale si configura come una rete composta da Camere di commercio, Aziende Speciali, Unioni Regionali, Centri Esteri Regionali, CCIAA italiane all'estero, CCIAA italo estere, partecipazioni in infrastrutture e società.

Si elencano di seguito i progetti e gli accordi di sistema attivati o in fase di autorizzazione nell'ambito del sistema camerale a cui la Camera di commercio ha già aderito per l'anno 2026 o intende aderire nel corso dell'anno.

Mappa	Obiettivo	Progetti finanziati dall'incremento 20% D.A. (in fase di autorizzazione da parte del MIMIT)	Ente promotore
D1	301	Internazionalizzazione delle imprese	UNIONCAMERE ITALIANA – MIMIT
D2	400	La doppia transizione: digitale ed ecologica	UNIONCAMERE ITALIANA – MIMIT
D6	401	Competitività delle imprese: strumenti e servizi per l'accesso alla finanza	UNIONCAMERE ITALIANA – MIMIT
D3	601	Turismo	UNIONCAMERE ITALIANA – MIMIT

Mappa	Obiettivo	Progetti a valere sul fondo perequativo 2025-2026 (da realizzarsi nel 2026-2027)	Ente promotore
D1	301	L'internazionalizzazione	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
D5	400	La transizione energetica e sostenibile	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
D4	402	Competenze per le imprese: strumenti per orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
D1	600	Le infrastrutture	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
D3	601	Il sostegno al turismo	UCER UNIONCAMERE REGIONALE

Mappa	Obiettivo	Accordi di sistema	Ente promotore
D5	400	Progetto Le comunità energetiche rinnovabili per il territorio	MASE - UNIONCAMERE ITALIANA
D4	402	Progetto Excelsior	UNIONCAMERE ITALIANA
C2	701	Accordo vigilanza sicurezza prodotti/metrologia legale	MIMIT - UNIONCAMERE ITALIANA
A2	802	Accordo di collaborazione istituzionale per incarico all'avv. Bellei di Segretario Generale UCER	UCER UNIONCAMERE REGIONALE

## Il sistema allargato – le Partecipazioni

Il sistema delle partecipazioni rappresenta, per le Camere di commercio, uno strumento attraverso il quale raggiungere i propri fini istituzionali.

Elemento fondante è la strategicità che le partecipazioni rappresentano per lo svolgimento delle attività camerali e le opportunità che possono offrire al sistema economico del territorio.

La CCIAA di Modena detiene partecipazioni di capitale sociale in 19 società. Il valore contabile iscritto nell'ultimo bilancio approvato alla voce "[Partecipazioni e Quote](#)" è pari a € 2.232.890,09 (cfr. intra l'intero portafoglio delle partecipazioni detenute, corredato dei valori contabili al 31.12.2024).

Obiettivo strategico	Denominazione	Capitale della società al 31/12/2024	% partec.	Valore nominale al 31/12/2024	valore contabile al 31/12/2024
301 - Internazionalizzazione	Promos Italia s.c.rl.	2.000.000,00	5,00	100.000,00	100.000,00
400 - Transizione digitale ed ecologica	Ecocerved s.c.r.l.	2.500.000,00	0,46	11.387,01	12.502,08
	Fondazione Democenter-Sipe	952.372,00	36,72	349.670,55	454.024,80
	Infocamere S.c.p.a.	17.670.000,00	0,26	46.574,40	71.910,53
	Tecno Holding S.p.a.	25.000.000,00	0,44	110.837,50	697.881,33
401 - Sviluppo d'impresa, Qualificazione aziendale e dei prodotti	Art-er Scpa	1.598.122,00	0,001	138,00	138,00
402 - Orientamento al lavoro e formazione	IFOA	4.621.921,00	1,85	85.731,85	85.731,85
600 - Infrastrutture	Aeroporto G. Marconi di Bologna S.p.a.	90.314.162,00	0,30	269.092,50	372.218,67
	Salt S.p.a.	160.300.938,00	0,02	36.816,00	36.816,00
	Sapir S.p.a. - Porto Intermodale Ravenna	12.912.120,00	0,36	46.655,44	259.186,68
	Uniontrasporti s.c. a r.l.	389.041,22	0,17	652,40	652,40
601 - Marketing territoriale	Isnart S.c.p.a.	292.184,00	1,67	4.881,00	4.881,00
	Modena Fiere S.r.l.	100.000,00	0,00	0,00	0,00
701 - Tutela della legalità	B.M.T.I. s.c.p.a.	2.387.372,16	1,08	25.767,32	25.767,32
801 – Semplificazione procedure a carico delle imprese	Centro Studi delle CCIAA G. Tagliacarne s.c.r.l.	500.824	0,40	2.000,00	5.975,35
802 - Efficienza e qualità dei servizi	Ic outsourcing s.c.r.l.	372.000,00	0,16	607,16	606,61
	Retecamere S. Cons. a r.l. in liquidazione	242.356,34	0,08	202,88	0,00
	TecnoServiceCamere S.c.p.a.	1.318.941,00	0,52	6.834,36	6.834,36
	Unioncamere Emilia-Romagna Servizi s.r.l.	120.000,00	16,20	19.440,00	97.763,11

Si sono sviluppate collaborazioni importanti anche con Fondazioni e associazioni.

Obiettivo strategico	Macrosettore	Denominazione
301 - Internazionalizzazione	Internazionalizzazione	Promos italia s.c.r.l.
400 – Transizione digitale ed ecologica	Innovazione	Fondazione Democenter-Sipe
402 – Orientamento al lavoro e formazione	Formazione	IFOA
		Fondazione Marco Biagi
601 – Marketing territoriale	Marketing territoriale	Fondazione Casa Natale «Enzo Ferrari» - Museo
701 – Tutela della legalità	Giustizia alternativa	Associazione Camera Arbitrale
		Fondazione Forense Modenese

### Il Sistema istituzionale locale

La CCIAA di Modena contribuisce allo sviluppo del sistema economico provinciale agendo in sinergia con gli attori istituzionali locali e condividendo con questi una strategia unitaria, per condurre una gestione integrata e fondata su una realtà negoziale.

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
D1	301	Convenzione per lo sviluppo di un programma di attività per l'internazionalizzazione delle imprese dell'Emilia-Romagna	UCER	CCIAA dell'Emilia-Romagna, Regione Emilia-Romagna
D2	400	Tecnopolo	Università di Modena e Reggio Emilia	CCIAA di Modena, Regione Emilia-Romagna
D2	400	Protocollo d'intesa tra Università e Camera di commercio per progetto Tecnopolo: piano di sviluppo del Centro Interdipartimentale Grandi Strumenti	Università di Modena e Reggio Emilia	CCIAA di Modena
D5	400	Protocollo di Intesa per la creazione di un "Hydrogen Valley" nel territorio di Modena	Comune di Modena	CCIAA di Modena, Gruppo HERA, Seta, Unimore, Snam, AESS, Cap Cons. Aree Prod., ENEA, Fondazione Democenter
D6	401	HUB Centro Storico Modena	Comune di Modena	CCIAA di Modena, Associazioni Imprenditoriali
D6	401	Sportello informativo per il Microcredito e l'autoimpiego	Ente nazionale per il Microcredito	CCIAA di Modena
D4	402	Accordo di rete sull'orientamento	Provincia di Modena	CCIAA di Modena, Ufficio Scolastico Provinciale, Fondazione San Filippo Neri e 7 Comuni capo distretto
D4	402	Informagiovani 4.0	Comune di Modena	CCIAA di Modena, Centro per l'impiego, ER.GO., ART-ER, AUSL di Modena
D4	402	Estate in alternanza	Camera di commercio di Modena	USP, Istituti scolastici di secondo grado della Provincia di Modena



Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
D4	402	Accordo per la promozione dei percorsi di alternanza scuola lavoro negli istituti di istruzione secondaria di secondo grado della provincia di Modena	Provincia di Modena	CCIAA di Modena, AUSL, INAIL, DTL, USP, UNIMORE, 47 Comuni, Associazioni di categoria, Forum Terzo Settore, Associazione Servizi per il Volontariato
D4	402	Protocollo d'intesa per la realizzazione di azioni volte a favorire l'accesso degli studenti disabili al mondo del lavoro dopo l'uscita dal percorso d'istruzione	Camera di commercio di Modena	USP, Centro Territoriale di Supporto di Modena, Fondazione San Filippo Neri, Agenzia Regionale per il Lavoro - Collocamento mirato di Modena, Servizio Politiche Sociali e Servizio Istruzione del Comune di Modena
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore meccatronica	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA di Modena e I.T.I. DA VINCI di CARPI
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore meccatronica	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA di Modena e I.I.S LEVI di VIGNOLA
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore meccatronica	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA di Modena e I.I. S. FERRARI di MARANELLO
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore moda	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA di Modena e I.P.S.S.C.A. CATTANEO-DELEDDA di MODENA
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore moda	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA di Modena e I.P.S.I.A. VALLAURI di CARPI
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore turismo e agrario	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA di Modena e I.I.S. SPALLANZANI di CASTELFRANCO E.
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore sviluppo sostenibile + addendum Modello olivettiano	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA di Modena e I.T.E.S. BAROZZI di MODENA
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore sviluppo sostenibile	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA di Modena e I.I.S. SELMI di MODENA
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore sviluppo sostenibile	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA di Modena e I.P.S.I.A. CORNI di MODENA
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore autoimprenditorialità secondo il modello olivettiano	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA di Modena e LICEO TASSONI di MODENA



Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
D4	402	Protocollo d'intesa tra CRISA e CCIAA sulla ricerca e sulla formazione	CRISA Centro di Ricerca Interdipartimentale sulla Sicurezza Alimentare	Camera di commercio di Modena
D3	601	Tavolo di promozione della città	Comune di Modena	CCIAA di Modena, Fondazione MEF, Museo Enzo Ferrari, Fondazione Luciano Pavarotti, Modenamoremio, Consorzio Festival della Filosofia, Modenatur, Unimore, Confindustria Modena, Confimi Emilia, Modenafiore srl, Galleria Estense, Fondazione Teatro Comunale di Modena
D3	601	Territorio Turistico Bologna-Modena: cabina di regia e tavolo concertazione	Provincia di Bologna – Provincia di Modena	CCIAA di Modena, Comune di MO e BO, CONFESERCENTI, CONFCOMMERCIO, LAPAM, CNA, CONFINDUSTRIA, ALLENZA COOP.VE, GAL Appennino bolognese, GAL Antico Frignano
D3	601	Turismo (Piano promozionale di APT Servizi)	UCER	CCIAA di Modena, Regione Emilia-Romagna e APT Servizi srl
D3	601	Consulta del Turismo	Provincia di Modena	47 Comuni, Associazioni di categoria, Modenatur, APT, Fondazione CRMO, Valli del Cimone, CCIAA di Modena
D3	601	Fondazione casa Enzo Ferrari - Museo	Fondazione casa Enzo Ferrari - Museo	Fondazione casa Enzo Ferrari - Museo, CCIAA di Modena
D3	601	Convenzione Fondazione Agroalimentare Modenese (FAMO) per la promozione dell'agroalimentare modenese in collaborazione con i Consorzi di Tutela	FAMO	FAMO - CCIAA di Modena
D3	601	Convenzione Piacere Modena per la promozione dell'agroalimentare modenese in collaborazione con i Consorzi di Tutela	Piacere Modena	Piacere Modena, CCIAA di Modena, Consorzi di Tutela
D6	701	Progetto triennale per azioni di sensibilizzazione alla cultura della legalità attraverso la valorizzazione del Made in Italy agroalimentare provincia Modena	Fondazione Osservatorio agromafie	CCIAA di Modena, Coldiretti, Fondazione Osservatorio agromafie e 114 sostenitori
C2	701	Tavolo Legalità	Comune di Modena	Comune Modena, Regione Emilia-Romagna, Unimore
C2	701	Osservatorio Legalità	Prefettura di Modena	Prefettura Modena, Comune di Modena, Provincia di Modena, Guardia di Finanza, CGIL, CISL e UIL, Associazioni dei consumatori

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
C2	701	Protocollo d'intesa per la Prevenzione di atti illegali e situazioni di pericolo per l'ordine e la sicurezza pubblica all'interno e nelle immediate vicinanze degli esercizi pubblici.	Prefettura di Modena	Provincia di Modena, Comune di Modena, CCIAA, Forze di Polizia (Questura di Modena, Comando Provinciale dei Carabinieri di Modena, Comando Provinciale della Guardia di Finanza di Modena, Comando Provinciale dei Vigili del Fuoco di Modena) e le Associazioni di categoria (Confcommercio, Confesercenti, Assointrattenimento, FIPE SILB Confcommercio)
C2	701	Convenzione tra la Camera di commercio, Comune di Modena e l'Associazione "Avviso Pubblico, Enti Locali e Regioni per la formazione civile contro le mafie"	Comune di Modena	CCIAA Verona, Comuni e Associazioni.
C2	701	Contrasto abusivismo mediatori		Associazioni di categoria, autorità di PS
C2	701	Sportello SOS TURISTA	Federconsumatori	Federconsumatori, CCIAA MO
C2	701	Osservatorio Provinciale Appalti		CCIAA, AESS Modena, provincia, Comune
C2	701	Fondo Sicurezza	CCIAA	Comune di Modena, 32 Comuni della provincia
C2	701	Prevenzio.net	CCIAA, AUSL	Associazioni di categoria
C2	701	PIP Punto d'Informazione Brevettuale	MISE	CCIAA di Modena
C1	801	Convenzione per la gestione dell'Albo imprese artigiane ai sensi della L.R. 5/01	Regione Emilia-Romagna	UCER, Regione Emilia-Romagna
D6	801	Congiuntura	CCIAA	Associazioni di categoria
D1	802	Accordo attuativo del protocollo d'intesa tra l'Università di Modena e Reggio Emilia - Centro Interdipartimentale di Ricerca sulle Digital Humanities e la Camera di commercio di Modena per attività didattiche, di studio e di ricerca finalizzato alla messa online del patrimonio digitalizzato dell'archivio storico della Camera di commercio 1/3/2024 al 1/2/2026	Centro Interdipartimentale di Ricerca sulle Digital Humanities UNIMORE	Camera di commercio di Modena
D2	802	Accordo quadro Unioncamere-UNI: attivazione di UNICAdesk	Unioncamere - UNI	CCIAA di Modena, Unioncamere, UNI, Dintec
A1	803	Tavolo Rete Integrità e Trasparenza REGIONE E.R.	Regione E.R.	ANCI E.R., UPI E.R., UNCEM E.R., UCER

## 1.4 Le risorse economiche disponibili

Le tabelle seguenti danno conto delle risorse economiche disponibili per il perseguimento degli obiettivi e per la realizzazione dei relativi interventi. Tale quadro viene rappresentato attraverso l'esposizione dei valori di bilancio, riportando le principali grandezze del Conto economico, dello Stato patrimoniale, nonché illustrando i più significativi indicatori di bilancio (*ratios*) che consentono di valutare la sostenibilità economica, la solidità patrimoniale e la salute finanziaria dell'ente. Un quadro più completo in tal senso è da rintracciarsi nella RPP 2026 ([pagine 33-44](#)) e soprattutto nel [Bilancio consuntivo 2024](#).

### Principali risultanze del Conto economico (anni 2019-2024) e valori Preventivo 2026

		Anno	Anno	Anno	Anno	Anno	Anno	Preventivo
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2026
Diritto annuale		10.002.510	9.364.811	9.213.263	10.018.939	10.234.150	10.010.737	9.170.000
Diritti di segreteria		4.433.854	4.244.493	4.320.086	4.111.293	4.797.259	4.444.649	4.330.000
Contributi e trasferimenti		967.218	731.566	3.281.361	960.999	1.439.247	1.329.804	400.000
Proventi da gestione di servizi		254.449	158.167	262.463	318.816	377.621	357.602	300.000
Variazioni rimanenze		28.185	- 37.735	49.091	12.403	- 3.247	- 9.384	-
<b>Proventi correnti</b>		<b>15.686.216</b>	<b>14.461.303</b>	<b>17.126.264</b>	<b>15.422.450</b>	<b>16.845.029</b>	<b>16.133.409</b>	<b>13.200.000</b>
Personale		3.484.934	3.466.483	3.557.879	3.614.153	3.827.912	4.097.868	4.000.000
Costi di funzionamento	Quote associative	744.055	807.264	812.597	784.783	780.364	893.106	990.000
	Organi istituzionali	76.399	51.380	50.277	52.452	218.744	222.842	240.500
	Altri costi di funzionamento	3.170.181	3.195.119	3.308.931	3.328.567	2.951.776	2.835.779	3.369.500
Interventi economici		4.486.208	7.681.745	5.787.091	4.146.519	3.743.593	4.089.770	2.700.000
Ammortamenti e accantonamenti		3.242.644	3.336.791	3.296.380	3.590.667	3.766.149	3.003.621	3.000.000
<b>Oneri correnti</b>		<b>15.204.421</b>	<b>18.538.782</b>	<b>16.813.155</b>	<b>15.517.142</b>	<b>15.288.538</b>	<b>15.142.985</b>	<b>14.300.000</b>
<b>Risultato Gestione corrente</b>		<b>481.794</b>	<b>- 4.077.479</b>	<b>313.110</b>	<b>- 94.692</b>	<b>1.556.491</b>	<b>990.423</b>	<b>- 1.100.000</b>
Risultato Gestione finanziaria		338.676	382.070	73.236	73.265	45.083	102.399	800.000
Risultato Gestione straordinaria		1.495.291	612.949	1.194.065	555.686	840.495	540.005	300.000
Rettifiche Attivo patrimoniale		- 286.799	- 148.079	- 242.210	-	10.651	-	-
<b>Risultato economico della gestione</b>		<b>2.028.963</b>	<b>- 3.230.539</b>	<b>1.338.201</b>	<b>534.259</b>	<b>2.452.719</b>	<b>1.632.828</b>	<b>-</b>

Dal punto di vista dell'equilibrio economico, nel periodo considerato, l'andamento della gestione ha visto risultati più che positivi in tutti gli esercizi, al netto del 2020, anno in cui, a causa della crisi economica determinata dall'emergenza sanitaria, si è scelto di chiudere con un disavanzo di oltre 3 milioni di euro per interventi diretti, rivolti a sostenere le imprese. Sommando i risultati dei 6 anni considerati, ivi compreso il 2020, si registra comunque un avanzo complessivo di 4.756.431,42 € e le risorse utilizzate per interventi economici hanno sfiorato i 30 milioni di euro (29.934.925,48 €).

Guardando alla dinamica e alla composizione dei proventi correnti, il diritto annuale costituisce naturalmente il principale canale di finanziamento delle attività camerali, nonostante la riduzione a cui è andato incontro, avendo contribuito alla formazione dei proventi stessi per una quota pari al 61,50% sul totale (€ 58.844.411,48 rispetto ai € 95.674.670,93 del totale dei proventi).

Il totale degli oneri correnti del periodo ha superato dello 0,87% il totale dei proventi (€ 96.505.022,83 vs € 95.674.670,93).

#### Attivo dello Stato patrimoniale (anni 2019-2024)

	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024
Immobilizzazioni immateriali	1.660.601	1.581.007	1.519.778	1.457.549	1.378.911	1.313.722
Immobilizzazioni materiali	9.141.424	8.595.316	12.142.006	11.582.147	11.000.306	10.712.928
Immobilizzazioni finanziarie	12.628.767	12.090.394	2.779.491	2.733.011	2.686.795	2.687.974
<b>IMMOBILIZZAZIONI TOTALI</b>	<b>23.430.792</b>	<b>22.266.717</b>	<b>16.441.275</b>	<b>15.772.706</b>	<b>15.066.012</b>	<b>14.714.624</b>
Rimanenze	97.743	60.008	109.099	121.502	118.254	108.871
Crediti di funzionamento	3.091.636	3.245.280	3.366.674	3.040.285	3.310.625	2.881.635
Disponibilità liquide	32.142.345	33.102.954	37.428.254	39.441.713	41.748.595	44.744.466
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>35.331.724</b>	<b>36.408.241</b>	<b>40.904.027</b>	<b>42.603.500</b>	<b>45.177.474</b>	<b>47.734.971</b>
Ratei e risconti attivi	10.564	41.520	26.661	26.066	27.145	1.336
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>58.773.079</b>	<b>58.716.478</b>	<b>57.371.963</b>	<b>58.402.272</b>	<b>60.270.631</b>	<b>62.450.932</b>

#### Passivo e Patrimonio netto (anni 2019-2024)

	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024
Debiti di finanziamento	-	-	-	-	-	-
Trattamento di fine rapporto	3.311.277	3.367.701	3.308.175	3.865.732	3.569.299	3.865.732
Debiti di funzionamento	5.756.206	4.944.821	4.737.140	4.170.626	3.972.473	4.170.626
Fondi per rischi e oneri	438.162	4.335.014	1.782.569	2.504.836	2.460.392	2.504.836
Ratei e risconti passivi	7.521	104.222	245.711	75.374	68.111	75.374
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>9.513.166</b>	<b>12.751.758</b>	<b>10.073.596</b>	<b>10.616.567</b>	<b>10.070.275</b>	<b>10.616.567</b>
Avanzo patrimoniale	46.045.501	48.074.464	44.843.925	46.182.127	46.716.386	49.169.105
Riserve da partecipazioni	1.185.450	1.120.795	1.116.241	1.094.092	2.452.719	1.632.828
Risultato economico dell'esercizio	2.028.963	-3.230.539	1.338.201	534.259	1.031.251	1.032.431
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>49.259.914</b>	<b>45.964.720</b>	<b>47.298.368</b>	<b>47.810.479</b>	<b>50.200.356</b>	<b>51.834.364</b>

L'analisi patrimoniale evidenzia condizioni ottimali di equilibrio nella composizione degli impieghi e delle fonti di finanziamento.

L'analisi dei principali indicatori di bilancio e la loro evoluzione negli ultimi anni consentono di evidenziare:

- un'ottima capacità di assolvere agli impegni di breve termine attraverso le disponibilità liquide;
- un'ottima sostenibilità degli investimenti e degli interventi previsti, finanziati attraverso gli ammortamenti, calcolati in considerazione della durata e dell'utilizzo residuo dei beni, nonché mediante risorse liquide disponibili nell'ambito del patrimonio dell'ente;
- la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.

		Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024
SOSTENIBILITÀ ECONOMICA	<b>Indice equilibrio strutturale</b> ↳ <i>Valore segnaletico:</i> indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	22,39%	20,30%	19,75%	20,57%	28,20%	27,07%
	<b>Equilibrio economico della gestione corrente</b> ↳ <i>Valore segnaletico:</i> misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti	96,93%	128,20%	98,17%	100,61%	90,76%	93,86%
	<b>Equilibrio economico al netto del FDP</b> ↳ <i>Valore segnaletico:</i> misura la capacità della Camera di restare in equilibrio economico senza ricorrere al meccanismo del fondo perequativo	96,22%	127,44%	97,03%	99,58%	89,68%	92,71%
SOLIDITÀ PATRIMONIALE	<b>Indice di struttura primario</b> ↳ <i>Valore segnaletico:</i> misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio	2,05	1,92	2,61	2,80	3,18	3,42
	<b>Indice di indebitamento</b> ↳ <i>Valore segnaletico:</i> indica l'incidenza del capitale di terzi sul totale del capitale investito	16,2%	21,7%	17,6%	18,1%	16,7%	17,0%
	<b>Indice di capitalizzazione</b> ↳ <i>Valore segnaletico:</i> esprime l'incidenza del patrimonio netto sul totale del capitale investito	83,8%	78,3%	82,4%	81,9%	83,3%	83,0%
SALUTE FINANZIARIA	<b>Indice di liquidità immediata</b> ↳ <i>Valore segnaletico:</i> misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate, agli impegni di breve periodo	6,43	3,87	6,45	6,49	7,96	8,15
	<b>Capitale circolante netto (CCN)</b> ↳ <i>Valore segnaletico:</i> indica l'attitudine a fare fronte agli impieghi finanziari di breve periodo con l'attivo circolante e, quindi, se c'è una copertura delle immobilizzazioni attraverso le fonti del capitale permanente	29.385.199	25.833.980	33.175.577	34.983.308	38.897.843	41.521.662
	<b>Margine di tesoreria</b> ↳ <i>Valore segnaletico:</i> permette di valutare la capacità di far fronte agli impegni di breve termine con la più liquida dell'attivo circolante (liquidità immediate e differita)	29.276.892	25.732.452	33.039.818	34.835.740	38.752.443	41.411.466
	<b>Indice MEF di tempestività dei pagamenti</b> ↳ <i>Valore segnaletico:</i> permette di verificare la capacità della Camera di commercio di anticipare i tempi di pagamento dei fornitori rispetto ai previsti 30 gg. ed in media ponderata rispetto all'importo dovuto	- 19,92	- 19,92	- 22,74	- 24,53	- 23,76	- 24,31
	<b>Cash flow operativo</b> ↳ <i>Valore segnaletico:</i> permette di valutare l'ammontare delle risorse finanziarie nette prodotte nell'anno	1.125.180	960.609	4.325.300	2.013.459	2.306.882	2.995.871

Si evidenzia il valore raggiunto nel 2025 per l'**Indice MEF di tempestività dei pagamenti**, risultato pari a – 23,69.

### 1.5.1 Scenario prospettico 2026 e situazione congiunturale

La situazione internazionale non è ancora stabile, con due importanti conflitti in atto e i dazi imposti dagli Stati Uniti che penalizzano le economie europee; tuttavia, l'Europa si mostra abbastanza resiliente e raggiunge una crescita maggiore nel 2025 rispetto al 2024, inoltre le prospettive per il 2026 risultano ancora positive.

La provincia non può che beneficiare di questo scenario, infatti secondo le previsioni di Prometeia rilasciate ad ottobre 2025 ed elaborate dal Centro Studi e Statistica della Camera di commercio di Modena, si registra una ripresa nell'economia modenese nel 2025 che si rafforzerà nel 2026.

La crescita del **valore aggiunto** della provincia di Modena stimata per il 2025 è infatti pari al +0,7%, con valori leggermente più bassi per l'Emilia-Romagna (+0,5%) e per l'Italia (+0,5%). Nel 2026 l'economia modenese crescerà maggiormente (+1,0%), come l'Emilia-Romagna, mentre l'Italia raggiungerà il +0,8%.

L'andamento del valore aggiunto per settori economici è per la maggior parte positivo nel 2025: le costruzioni segnano un +2,5%, seguite dall'industria (+0,9%) e dai servizi (+0,5%), mentre rimane negativa l'agricoltura (-4,7%). Nel 2026 le costruzioni invertiranno il loro trend (-2,5%), mentre risultano positivi tutti gli altri settori, in primis l'agricoltura (+3,4%), seguita dai servizi (+1,3%) e dall'industria (+1,1%).

La piccola ripresa influirà positivamente sull'occupazione che, dopo l'andamento negativo del 2024, crescerà leggermente nel 2025 (+1,5%) e in misura minore nel 2026 (0,7%). In questo modo salirà il tasso di occupazione fino al 70,3% nel 2025 e al 70,8% nel 2026. Il tasso di disoccupazione crescerà nel 2025 arrivando al 4,7% per poi scendere al 4,4% nel 2026.

Aumenta anche il reddito disponibile per le famiglie nel 2025 (+4,1%), ma rallenterà nel 2026 (+3,1%), mentre i consumi crescono in misura minore: +2,8% nel 2025 e +2,5% nel 2026.

Le **imprese registrate** ammontano a 69.688 nel terzo trimestre del 2025 e risultano in leggera diminuzione (-0,4%), comunque il risultato è migliore sia del dato regionale (-0,8%) che di quello nazionale (-0,6%). Riguardo i flussi, le imprese iscritte nei primi nove mesi dell'anno ammontano a 3.288, in diminuzione del 3,2% rispetto all'anno precedente, mentre quelle cessate non d'ufficio sono 2.670 (-7,6%); la differenza genera un saldo positivo di 618 imprese.

Le imprese attive sono più stabili, calano solamente dello 0,1% arrivando ad un totale di 63.263 imprese a settembre 2025. Risulta ancora in difficoltà l'industria manifatturiera (-2,1%), così come l'agricoltura (-1,5%), mentre le costruzioni ed i servizi vedono aumentare leggermente il numero di imprese: +0,5% per le costruzioni e +0,4% per i servizi.

L'**export**, con un ammontare di 13.602 milioni di euro, nei primi nove mesi del 2025 segna una battuta di arresto rispetto allo stesso periodo del 2024, rimanendo invariato. La regione Emilia-Romagna cresce leggermente (+0,5%), mentre il risultato del totale Italia è decisamente positivo (+3,5%). Modena rimane comunque all'ottavo posto della classifica provinciale per ammontare di vendite all'estero.

Solamente tre settori vedono un incremento di export: l'agroalimentare (+11,1%), i mezzi di trasporto (+5,3%) e la ceramica (+1,1%), gli altri accusano cali anche sensibili, come il biomedicale (-13,2%), il tessile abbigliamento (-13,1%) e le "macchine e apparecchi meccanici" (-6,9%). Grazie a questi risultati i mezzi di trasporto si confermano il primo settore della provincia per valore di export (35,5% del totale), distaccando ulteriormente le "macchine e apparecchi meccanici" (24,5%), mentre il tessile abbigliamento si conferma l'ultimo settore per quantitativo di export (2,3%), superato dal biomedicale (3,0%).

L'**analisi congiunturale della Camera di commercio di Modena** relativa al primo semestre del 2025 mostra un calo della produzione per l'industria manifatturiera (-6,3%), il fatturato registra una diminuzione più contenuta (-1,8%) e le prospettive per i prossimi mesi non sono positive in quanto si prevede un calo del 3,0% per gli ordini interni e del 5,1% per gli ordini esteri.

La produzione delle costruzioni è invece in leggero aumento (+1,3%), così come il fatturato (+3,0%) e risultano positive anche le previsioni delle imprese per i prossimi mesi.

Il fatturato dei servizi mostra la migliore performance (+2,8%), ma al suo interno vi sono andamenti contrastanti: molto positivi i servizi alle imprese (+9,4%) e le vendite al dettaglio (+3,1%), mentre cala il fatturato dei servizi alle persone (-5,8%) e dell'alloggio e ristorazione (-0,4%). Le prospettive sono stabili per più della metà delle imprese intervistate.

I **dati sul turismo** diffusi dalla Regione Emilia-Romagna mostrano un sensibile aumento delle presenze turistiche nella provincia: da gennaio ad ottobre 2025 si sono registrate 793.866 presenze con una crescita dell'8,8% rispetto allo stesso periodo del 2024. Crescono anche i pernottamenti (+7,3%) raggiungendo più di 1,8 milioni di notti, in questo modo la permanenza media rimane pari a 2,3 notti. Nel dettaglio, crescono maggiormente i pernottamenti dei turisti stranieri (+9,8%) rispetto a quelli degli italiani (+6,1%).

## I numeri della circoscrizione territoriale di Modena

Comuni	47	+0,0%
Superficie	2.689,85 kmq	+0,0%
Popolazione	711 mila	(residenti al 31/08/2025) +0,4% var. 31/08/2024
Popolazione straniera	13,8%	(residenti al 01/01/2025) +2,6% var. 01/01/24
VALORE AGGIUNTO	30,6 MLD	(anno 2024) +0,03 var % vs 2023
Export	13,6 MLD	(gennaio-settembre 2025) +0,0% var % vs. gennaio-settembre 2024
Imprese registrate	69.688	(settembre 2025) -0,4% Var. % settembre 2024
Imprese attive	63.263	(settembre 2025) -0,1% Var. % settembre 2024
↳ di cui straniera	9.535	(settembre 2025) +4,3% Var. % settembre 2024
↳ di cui giovanili	4.982	(settembre 2025) -0,1% Var. % settembre 2024
↳ di cui femminili	13.669	(settembre 2025) -0,2% Var. % settembre 2024
Occupati	317.000	(II trimestre 2025) -2,2% var % vs II trim 2024
Disoccupati	14.000	(II trimestre 2025) -30,0% var % vs II trim 2024
Tasso di disoccupazione (%)	4,2%	(II trimestre 2025) -27,6% var % vs II trim 2024
Turisti		
↳ presenze totali	793.866	(ottobre 2025) +8,8% var % vs ottobre 2024
↳ pernottamenti totali	1.806.494	(ottobre 2025) +7,3% var % vs ottobre 2024
↳ pernottamenti di stranieri	610.729	(ottobre 2025) +9,8% var % vs ottobre 2024
Credito (depositi)	25,0 MLD	(giugno 2025) -1,0% var % vs. giugno 2024
Credito (prestiti)	21,2 MLD	(giugno 2025) +3,0% var % vs. giugno 2024





## 1.5.2 Elementi di carattere normativo

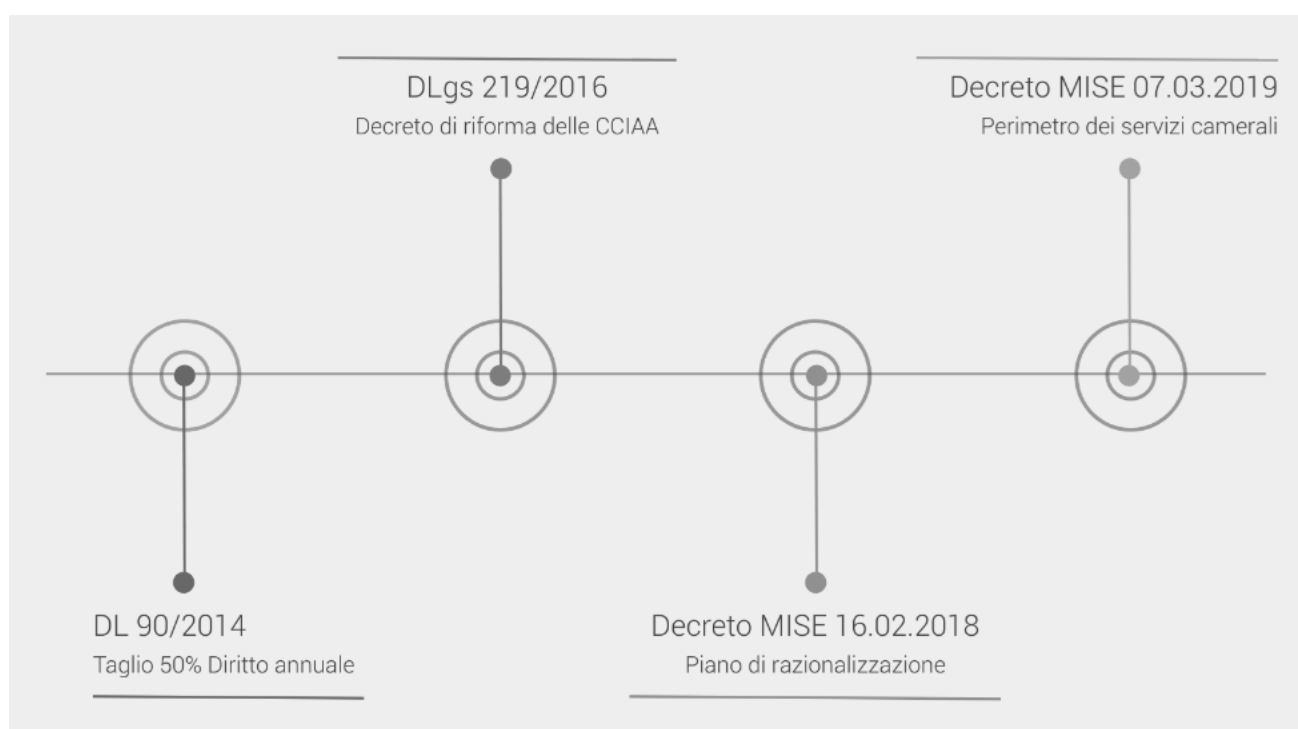
Gli anni trascorsi si sono caratterizzati per una profonda transizione e rivisitazione delle CCIAA e delle loro attribuzioni e competenze. In particolare, il percorso di riforma ha visto, tra le altre cose, un processo di riordino delle funzioni, delle circoscrizioni territoriali e del finanziamento.

**DL 90/2014** ➔ è l'antefatto del processo di riforma e 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 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 gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti e la definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi; 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 MISE di concerto con il MEF, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi; la definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni.

**DM 16 febbraio 2018** ➔ decreto del MISE approvato a partire dalla proposta di Unioncamere nazionale e riguardante la razionalizzazione organizzativa e territoriale prevista dal cd Piano di razionalizzazione previsto dal D.lgs 219-2016 e la ridefinizione delle dotazioni organiche.

**DM 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. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Gli obiettivi strategici sono sviluppati ed aggregati in 3 macro Aree Strategiche, per meglio dare conto, anche a livello di sistema camerale, dei risultati aggregati delle politiche camerali e per gestire più adeguatamente il concatenarsi dei diversi programmi pluriennali.



La definizione degli obiettivi strategici deriva da un'analisi congiunta dei fattori interni ed esterni di contesto e dei bisogni più rilevanti della collettività; essi identificano le principali aree di impatto che l'azione dell'Ente camerale intende produrre sull'ambiente di riferimento e quindi fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali.



Il valore pubblico è la nuova frontiera delle performance, una sorta di “economicità sociale”. Rappresenta il miglioramento del benessere (economico, sociale, ambientale) delle comunità di riferimento, degli utenti, degli *stakeholder*, dei destinatari di una politica o di un servizio. Non si tratta di un concetto assoluto; è legato a doppio filo al momento storico e al contesto.

Capire che cosa sia valore pubblico per i propri destinatari, per il tessuto economico di riferimento, è la sfida che il Legislatore ha lanciato alla PA, perché maggiore efficienza, efficacia e economicità impattino positivamente sulle comunità, sui territori, sui cittadini e quindi ne migliorino il livello di benessere. Il valore che trova la sua genesi nell'azione virtuosa della pubblica amministrazione viene infatti direttamente assorbito dal settore privato in termini di sua maggior produttività.

Misurare il valore pubblico rappresenta una sfida nella sfida.

Vengono evidenziati gli indicatori che più ci sembrano dare conto del valore pubblico generato nell'ambito degli ambiti strategici individuati.

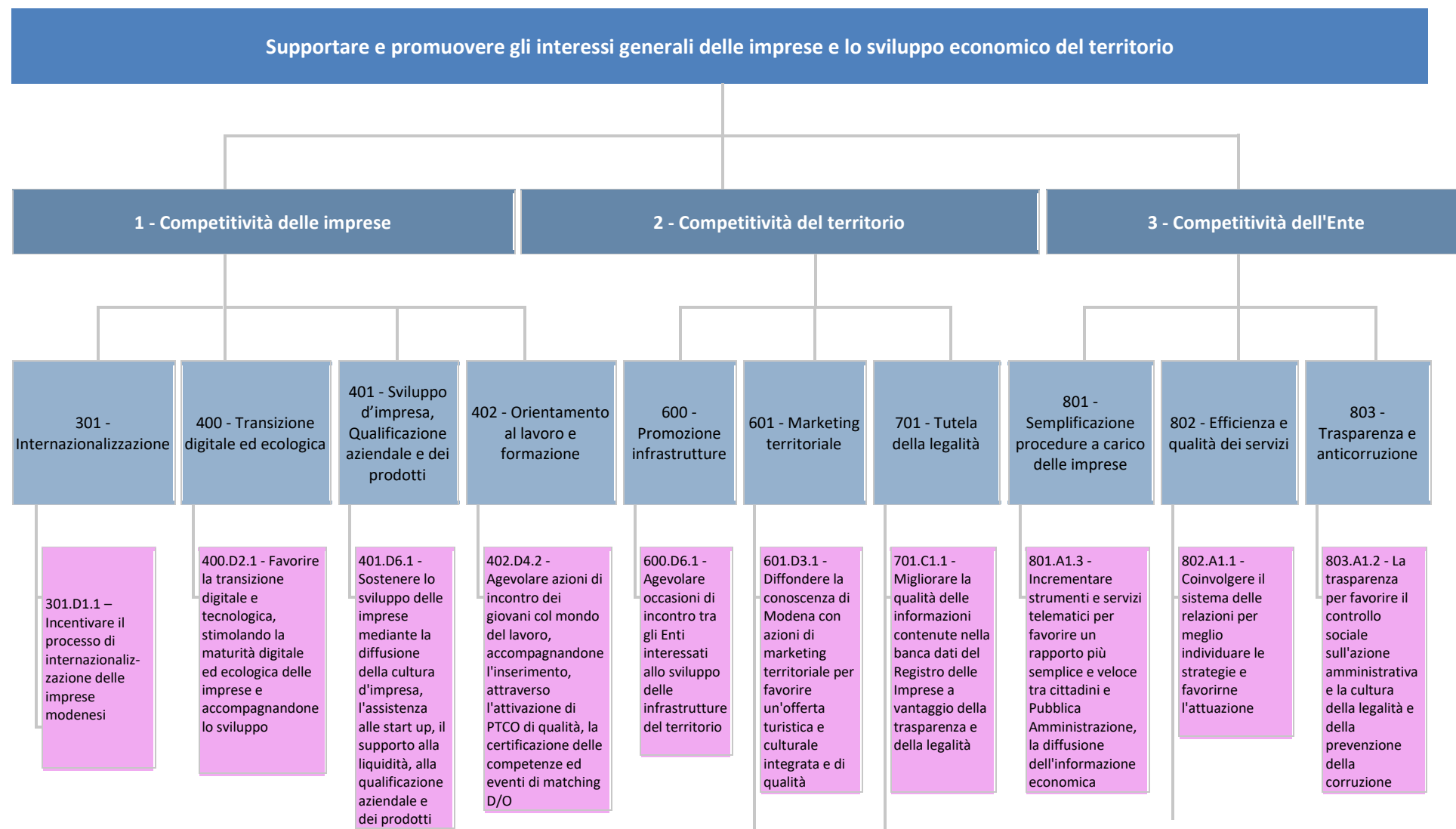
Ambito strategico	Obiettivo strategico
<b>1 - Competitività delle imprese</b> Gli obiettivi intendono agire sulle leve competitive utili alle imprese per le proprie strategie di sviluppo	301 - Internazionalizzazione
	400 – Transizione digitale ed ecologica
	401 - Sviluppo d'impresa, qualificazione aziendale e dei prodotti
	402 - Orientamento al lavoro e formazione
Indicatore	Algoritmo
401.S0 Tasso di sopravvivenza imprese a 3 anni	401.S0 Numero imprese in vita al terzo anno dall'iscrizione/Numero imprese iscritte nell'anno "n-3"

Ambito strategico	Obiettivo strategico
<b>2 - Competitività del territorio</b> Gli obiettivi intendono agire sugli elementi di contesto territoriale, nell'ambito dei quali le imprese operano, per agevolarne le azioni di sviluppo	600 - Promozione infrastrutture
	601 - Marketing territoriale
	701 - Tutela della legalità
Indicatore	Algoritmo
701.S0 Indice di attrattività del territorio	Numero Unità locali di imprese attive, con sede fuori provincia di Modena / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (comprese unità locali)

Ambito strategico	Obiettivo strategico
<b>3 - Competitività dell'Ente</b> Gli obiettivi intendono agire direttamente sulla Camera di commercio, perché qualità e tempestività dei servizi offerti rappresentano per le imprese un valore aggiunto particolarmente apprezzato	801 - Semplificazione procedure a carico delle imprese
	802 - Efficienza e qualità dei servizi
	803 - Trasparenza e anticorruzione
Indicatore	Algoritmo
EC27 Indice equilibrio strutturale	(Proventi strutturali - Oneri strutturali) / Proventi strutturali

## 2.0 Albero della *performance*

L'Albero della *performance* è la mappa logica che rappresenta graficamente i legami tra mission, ambiti strategici, obiettivi strategici, obiettivi operativi. Si riporta di seguito l'Albero della *performance* 2026-2028, in formato grafico. Nell'[allegato 1](#) è rappresentato completo di indicatori e target.



601.D3.2 - Realizzare attività di valorizzazione delle produzioni di eccellenza modenesi, anche mediante il sostegno a marchi specifici, collettivi ed europei

701.C2.1 - Favorire la tutela della legalità, in particolare sviluppando, anche in collaborazione con le Istituzioni locali, azioni di contrasto preventivo alla criminalità economica

701.C2.7 - Favorire la correttezza dei comportamenti degli operatori del mercato, anche mediante la tempestiva composizione delle controversie ad opera degli Organismi costituiti in Camera di commercio

802.A1.2 - Garantire l'efficienza e la qualità dei servizi erogati, anche mediante l'allineamento dei costi e la qualità dei servizi con quelli identificati come standard nel sistema camerale

802.A1.3 - Effettuare opportune azioni a livello organizzativo, anche per adeguare il contesto interno alla gestione del lavoro agile e migliorare il benessere organizzativo

802.B3.1 - Garantire la tempestività dei servizi erogati ed in particolare del pagamento delle fatture passive, mediante l'eventuale riorganizzazione dei processi

802.C1.1 - Consolidare la tempestività delle iscrizioni nel Registro delle Imprese

## 2.1 Valore pubblico: gli obiettivi strategici

1 - Competitività delle imprese					
Obiettivo strategico 301 - Internazionalizzazione (Peso: 25,00%)					
<b>Programma</b> (D.M. 27/03/2013)		005 - Internazionalizzazione e Made in Italy			
<b>Risorse economiche 2026</b>		730.000,00 Euro			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
301.S0 Fatturato export provinciale (Peso: 5,00%) (Tipologia: Efficacia)	Driver_Export Valore esportazioni (Fonte ISTAT)	13.602.100.000 € * *dato al 30/09/25	>= 18.200.000.000 €	>= 18.800.000.000 €	>= 19.200.000.000 €
D1 Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione (Peso: 95,00%) (Tipologia: Efficacia)	D1.1.0 Imprese beneficiarie dei voucher + D1.1.1 Livello di attività di formazione, informazione e orientamento ai mercati, anche tramite sportello camerale + D1.1.2 Imprese che hanno realizzato attività di promozione verso l'estero + D1.1.3 _PROMOS.SAS N. imprese che hanno usufruito di assistenza specialistica per l'export (SAS) (Fonte PROMOS)	1.064 N.	>= 1.000 N.	>= 1.200 N.	>= 1.200 N.

Obiettivo strategico 400 - Transizione digitale ed ecologica (Peso: 25,00%)					
<b>Programma</b> (D.M. 27/03/2013)		005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo			
<b>Risorse economiche 2026</b>		285.000,00 Euro			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
400.S2 Promozione servizi digitali e azioni di diffusione della cultura digitale realizzate nell'anno (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	D2.1_MIMIT.2 N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) sulla Doppia Transizione + A3.1_2 Numero iniziative di promozione dei servizi digitali realizzate nell'anno (Fonte Rilevazione interna)	44 N.	>= 40 N.	>= 40 N.	>= 40 N.
400.S3 Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di Assessment condotti dai PID sulla Doppia Transizione (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	D2.1_MIMIT.1 N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti dai PID sulla Doppia Transizione. * 1000 / S0 Imprese iscritte nel Registro Imprese di Modena	8,01 N.	>= 4,30 N.	>= 4,30 N.	>= 4,30 N.

D2 Partecipanti al programma della CCIAA realizzato nell'anno per agevolare lo sviluppo innovativo e digitale delle imprese ed il trasferimento tecnologico (Peso: 30,00%) (Tipologia: Efficacia)	D2.1.0 N. imprese beneficiarie dei voucher di bandi / contributi per la digitalizzazione + D2.1.1_FORM Partecipanti alle iniziative di formazione della Camera di commercio nell'anno realizzate per la maturità digitale delle imprese + D2.1.2_ATT Partecipanti a progettualità proposte dalla Camera per favorire la maturità digitale + D2.1.3_ASS. N. imprese coinvolte negli assessment della maturità digitale condotti nell'anno dai PID + D6.1.2_DEMOCENTER N. imprese partecipanti alle iniziative di trasferimento tecnologico (Fonte AGEF   Rilevazione CCIAA)	1.191 N.	>= 1.000 N.	>= 1.200 N.	>= 1.200 N.
D5 Partecipanti, anche in modalità digitale, alla programmazione in tema di sostenibilità ambientale, sviluppo sostenibile e transizione energetica (Peso: 30,00%) (Tipologia: Efficacia)	D5.1.0 N. imprese beneficiarie dei voucher in materia ambientale, sviluppo sostenibile e transizione energetica + D5.1 Partecipanti alle iniziative di sostegno allo sviluppo sostenibile e alla transizione energetica + D5.3 Partecipanti alle iniziative di formazione sugli adempimenti ambientali (Fonte ECOCERVED   Rilevazione CCIAA)	466 N.	>= 2.200 N.	>= 2.300 N.	>= 2.300 N.

Obiettivo strategico		401 - Sviluppo d'impresa, Qualificazione aziendale e dei prodotti (Peso: 25,00%)			
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo				
Risorse economiche 2026	275.000,00 Euro				
Indicatore	Algoritmo	Valore 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
401.S0 Tasso di sopravvivenza imprese a 3 anni (Peso: 20,00%) (Tipologia: Outcome)	401.S0 Numero imprese in vita al terzo anno dall'iscrizione/Numero imprese iscritte nell'anno "n-3" (Fonte Cruscotto Infocamere)	71,00 %	>= 71,00 %	>= 71,00 %	>= 72,00 %
D6.1 Partecipanti alle iniziative di sostegno alla creazione e allo sviluppo d'impresa promosse dalla CCIAA nell'anno, anche in collaborazione con altri Enti ed Organismi del territorio (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	D6.1.1 Numero partecipanti alle iniziative di sostegno alla creazione e allo sviluppo d'impresa promosse dalla Camera di commercio nell'anno + D6.1.0_0 Beneficiari voucher bandi straordinari per lo sviluppo d'impresa + D6.1.5_CIF N. imprese partecipanti alle iniziative di promozione dell'imprenditoria femminile + D6.2.2 Imprese agroalimentari con certificazione (Fonte Rilevazione interna)	616 N.	>= 600 N.	>= 700 N.	>= 700 N.
D6.2_SITO.T&S Accessi al sito dedicato ai prodotti del marchio collettivo camerale "Tradizione e Sapori" (Peso: 30,00%) (Tipologia: Efficacia)	D6.2_SITO.T&S N. accessi al sito dedicato ai prodotti del marchio collettivo camerale "Tradizione e Sapori" (Fonte Sito dedicato)	30.475 N.	>= 20.000 N.	>= 22.000 N.	>= 24.000 N.

Obiettivo strategico		402 - Orientamento al lavoro e formazione (Peso: 25,00%)			
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo			
Risorse economiche 2026		115.000,00 Euro			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
402.S2 % imprese iscritte al Registro per l'alternanza scuola-lavoro (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	D4.2_1 N. imprese iscritte al RASL*10 / 50 Imprese iscritte nel Registro Imprese di Modena (Fonte Infocamere e Movimprese)	20,19 %	>= 19,80 %	>= 20,00 %	>= 20,20 %
D4 Studenti coinvolti nei programmi finanziati nell'anno per favorire l'orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	D4.1 Studenti coinvolti nelle iniziative camerali di orientamento nell'anno + D4.2 Studenti coinvolti nei percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento (PCTO) finanziati dalla Camera di commercio nell'anno + D4.2_MIMIT Certificazione delle competenze secondo i modelli standard del sistema camerale definiti a livello nazionale per gli studenti coinvolti nei relativi percorsi PCTO (Fonte Rilevazione CCIAA)	3.474 N.	>= 3.300 N.	>= 3.300 N.	>= 3.300 N.

## 2 - Competitività del territorio

Obiettivo strategico		600 - Promozione infrastrutture (Peso: 33,34%)			
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo			
Risorse economiche 2026		20.000,00 Euro			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
600.S1 Numero delle Istituzioni e degli altri soggetti coinvolti dalla Camera di commercio per azioni comuni nell'ambito dello sviluppo delle infrastrutture (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	D6.1.2.4 Istituzioni e degli altri soggetti coinvolti dalla Camera di commercio per azioni comuni nell'ambito dello sviluppo delle infrastrutture (Fonte Rilevazione interna)	12 N.	>= 12 N.	>= 12 N.	>= 12 N.



Obiettivo strategico		601 - Marketing territoriale (Peso: 33,33%)			
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Internazionalizzazione e Made in Italy			
Risorse economiche 2026		980.000,00 Euro			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
601.S1 Presenze turistiche registrate nell'anno nella provincia di Modena (Peso: 40,00%) (Tipologia: Efficacia)	D3.1.1_1 Numero totale pernottamenti di turisti registrati nell'anno nella provincia di Modena (Fonte ISTAT)	1.806.490 N.	>= 1.900.000 N.	>= 1.950.000 N.	>= 2.000.000 N.
601.S2 Presenze turistiche di viaggiatori stranieri registrati nella provincia nell'anno (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	D3.1.1_2 Pernottamenti di turisti stranieri registrati nella provincia nell'anno (Fonte ISTAT)	610.729 N.	>= 550.000 N.	>= 600.000 N.	>= 600.000 N.
D3 Iniziative di promozione dei prodotti di eccellenza modenesi realizzate nell'anno (Peso: 40,00%) (Tipologia: Volume)	D3.1_51 N. iniziative di promozione realizzate nell'anno delle eccellenze modenesi, anche in collaborazione con Piacere Modena + D3.1_52 Numero iniziative di promozione del marchio collettivo "Tradizione e Saperi" + D3.1_53 Numero iniziative di promozione della Ciliegia di Vignola igr (Fonte Rilevazione interna)	118, N.	>= 130 N.	>= 130 N.	>= 140 N.

Obiettivo strategico		701 - Tutela della legalità (Peso: 33,33%)			
Programma (D.M. 27/03/2013)		004 - Vigilanza e tutela dei consumatori			
Risorse economiche 2026		95.000,00 Euro			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
701.S0 Indice di attrattività del territorio (Peso: 5,00%) (Tipologia: Outcome)	S4 Numero Unità locali di imprese attive, con sede fuori provincia di Modena / N_ImprAtt_UULL_Tot Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N (comprese unità locali) (Fonte Movimprese)	7,34 %	>= 7,20 %	>= 7,20 %	>= 7,30 %
701.S1 Soggetti economici coinvolti nelle iniziative promosse dalla CCIAA volte al contrasto della criminalità economica e alla regolazione del mercato (Peso: 30,00%) (Tipologia: Efficacia)	C2.0 N. soggetti economici coinvolti nelle iniziative promosse dalla CCIAA volte al contrasto della criminalità economica e alla regolazione del mercato (Fonte Rilevazione interna (ispezioni metriche + prodotti + progetto Università))	263 N.	>= 200 N.	>= 200 N.	>= 200 N.

701.S2 Controlli sulle autocertificazioni presentate all'Ente, sul possesso dei requisiti e sulla qualità (o congruità) dei dati istruttori (Peso: 30,00%) (Tipologia: Qualità)	CO_C1.1.1 Controlli effettuati sul possesso dei requisiti delle posizioni iscritte nel RI e sulle dichiarazioni sostitutive di atto notorio presentate al RI + CO.S Controlli a campione sulle autocertificazioni presentate all'Ente + CO.V Controlli sulle autocertificazioni presentate all'Ente ai fini della concessione di contributi (Fonte Rilevazione interna)	6.692 N.	>= 6.500 N.	>= 6.500 N.	>= 6.500 N.
701.S3 Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione protesti pervenute nell'anno N (Peso: 35,00%) (Tipologia: Qualità)	K35 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 / K33 Numero istanze di cancellazione/sospensione protesti evase (chiuse) nell'anno N (Fonte Infocamere)	1,04 gg	<= 2,00 gg	<= 2,00 gg	<= 2,00 gg

3 - Competitività dell'Ente					
Obiettivo strategico		801 - Semplificazione procedure a carico delle imprese (Peso: 33,34%)			
Programma (D.M. 27/03/2013)		004 - Vigilanza e tutela dei consumatori			
Risorse economiche 2026		120.000,00 Euro			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
801.S4 Grado di adesione al cassetto digitale (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	C1.1.1_C N. imprese aderenti al Cassetto digitale / N_ImprAtt Numero imprese attive al 31.12 (Fonte Infocamere)	64,05 %	>= 60,00 %	>= 65,00 %	= 70,00 %
OC_TBS_03 Grado di rilascio di strumenti digitali (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	N_Strumenti_dig N. strumenti digitali (primo rilascio + rinnovo) / N_ImprAtt Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N (Fonte Movimprese)	10,95 N.	>= 11,00 N.	>= 11,00 N.	>= 11,00 N.

Obiettivo strategico		802 - Efficienza e qualità dei servizi (Peso: 33,33%)			
Programma (D.M. 27/03/2013)		002 - Indirizzo politico			
Risorse economiche 2026		80.000,00 Euro			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
B3.2_01_rev2018 Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC) (Peso: 20,00%) (Tipologia: Qualità)	RitPagamenti Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (Fonte Osservatorio camerale)	-24,00 gg	<= -19,00 gg	<= -19,00 gg	<= -19,00 gg
B3.2_FATT.PAG. Grado di rispetto dell'indicatore del tempo medio di pagamento (art. 4bis, DL 24 febbraio 2023, n. 13, conv. L.41/2023) (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficienza)	B3.2_PAGAM.FATT. pagamenti effettuati in relazione all'ammontare dell'importo effettivamente "dovuto" per le fatture ricevute nell'anno "n", al netto cioè dell'IVA e delle fatture non liquidabili e sospese. / B3.2_IMPORTO.FATT. Ammontare dell'importo effettivamente "dovuto" per le fatture ricevute (Fonte PCC)	98,00 %	>= 98,00 %	>= 98,00 %	>= 98,00 %
EC27 Indice equilibrio strutturale (Peso: 20,00%) (Tipologia: Salute economica)	(ProvStrut Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali) - OnStrut 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) ) / ProvStrut Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali) (Fonte Osservatorio bilanci)	51,67 %	>= 18,00 %	>= 18,00 %	>= 18,00 %
C1.1_07 Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese (Peso: 20,00%) (Tipologia: Qualità)	K04 Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese (Fonte Infocamere)	0,90 gg	<= 2,00 gg	<= 2,00 gg	<= 2,00 gg
C1.1_04_OLD Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	K03 Percentuale di pratiche del Registro Imprese, ivi comprese quelle REA, evase nell'anno N entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione) (Fonte Infocamere)	99,80 %	>= 98,00 %	>= 98,00 %	>= 98,00 %

Obiettivo strategico 803 - Trasparenza e anticorruzione (Peso: 33,33%)					
Programma (D.M. 27/03/2013)		002 - Indirizzo politico			
Indicatore	Algoritmo	Valore 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
803.S1 Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente (Peso: 30,00%) (Tipologia: Qualità)	A1.2.1_2 N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente aggiornate come da disposizioni normative / A1.2.1_1 N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente, per come individuate nel PIAO (Fonte Attestazione OIV)	96,77 %	>= 98,00 %	>= 98,00 %	>= 98,00 %
803.S2 Pubblicazione report costi sostenuti nell'anno precedente dei processi gestiti / servizi erogati, distinti in costi interni, esterni e promozionali (Peso: 30,00%) (Tipologia: Efficacia)	A1.2.1 Pubblicazione in Amministrazione Trasparente report elaborato da Unioncamere mediante sistema di contabilizzazione KRONOS entro la data	31/07/2025	Entro 31/07/2026	Entro 31/07/2027	Entro 31/07/2028
803.S3 Livello di realizzazione misure generali e specifiche previste nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO del triennio di riferimento (Peso: 40,00%) (Tipologia: Qualità)	A1.2.1.1_2 N. misure generali e specifiche realizzate nell'anno nei termini previsti nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO / A1.2.1.1_1 N. ricorrenze misure generali e specifiche nei termini previsti nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO, da realizzarsi nell'anno (Fonte Sistema di monitoraggio e PTPCT)	100,00 %	>= 98,00 %	>= 98,00 %	>= 98,00 %

## 2.2 Performance operativa

Ambito strategico	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
<b>1 - Competitività delle imprese</b>	301 – Internazionalizzazione	301.D1.1 - Incentivare il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi
	400 – Transizione digitale ed ecologica	400.D2.1 - Favorire la transizione digitale e tecnologica, stimolando la maturità digitale ed ecologica delle imprese e accompagnandone lo sviluppo
	401 – Sviluppo d'impresa, Qualificazione	401.D6.1 - Sostenere lo sviluppo delle imprese mediante la diffusione della cultura d'impresa, l'assistenza alle start up, il supporto alla liquidità, alla qualificazione aziendale e dei prodotti
	402 - Orientamento al lavoro	402.D4.2 - Agevolare azioni di incontro dei giovani col mondo del lavoro, accompagnandone l'inserimento, attraverso l'attivazione di PTCO di qualità, la certificazione delle competenze ed eventi di matching D/O
<b>2 - Competitività del territorio</b>	600 - Promozione infrastrutture	600.D6.1 - Agevolare occasioni di incontro tra gli Enti interessati allo sviluppo delle infrastrutture del territorio
	601 - Marketing territoriale	601.D3.1 - Diffondere la conoscenza di Modena con azioni di marketing territoriale per favorire un'offerta turistica e culturale integrata e di qualità
		601.D3.2 - Realizzare attività di valorizzazione delle produzioni di eccellenza modenesi, anche mediante il sostegno a marchi specifici, collettivi ed europei
	701 - Tutela della legalità	701.C1.1 - Migliorare la qualità delle informazioni contenute nella banca dati del Registro delle Imprese a vantaggio della trasparenza e della legalità
		701.C2.1 - Favorire la tutela della legalità, in particolare sviluppando, anche in collaborazione con le Istituzioni locali, azioni di contrasto preventivo alla criminalità economica
		701.C2.7 - Favorire la correttezza dei comportamenti degli operatori del mercato, anche mediante la tempestiva composizione delle controversie ad opera degli Organismi costituiti in Camera di commercio

<b>3 - Competitività dell'Ente</b>	801 - Semplificazione procedure a carico delle imprese	801.A1.3 - Incrementare strumenti e servizi telematici per favorire un rapporto più semplice e veloce tra cittadini e Pubblica Amministrazione, la diffusione dell'informazione economica
	802 - Efficienza e qualità dei servizi	802.A1.1 - Coinvolgere il sistema delle relazioni per meglio individuare le strategie e favorirne l'attuazione
		802.A1.2 - Garantire l'efficienza e la qualità dei servizi erogati, mediante l'allineamento dei costi e la qualità dei servizi con quelli identificati come standard nel sistema camerale
		802.A1.3 - Effettuare opportune azioni a livello organizzativo, anche per adeguare il contesto interno alla gestione del lavoro agile e migliorare il benessere organizzativo
		802.B3.1 - Garantire la tempestività dei servizi erogati ed in particolare del pagamento delle fatture passive, mediante l'eventuale riorganizzazione dei processi
		802.C1.1 - Consolidare la tempestività delle iscrizioni nel Registro delle Imprese
	803 - Trasparenza e anticorruzione	803.A1.2 - La trasparenza per favorire il controllo sociale sull'azione amministrativa e la cultura della legalità e della prevenzione della corruzione

### 2.2.1 Semplificazione e digitalizzazione delle procedure

La Camera di commercio di Modena da anni dedica alla “Semplificazione delle procedure a carico delle imprese” uno dei suoi (dieci) obiettivi strategici. Si tratta del primo degli obiettivi strategici in cui si sviluppa l’ambito strategico “Competitività dell’Ente”.

In particolare, l’obiettivo è volto ad alleggerire gli adempimenti delle imprese, mediante la telematizzazione e la tempestività dei processi, incrementando nel contempo la disponibilità dell’informazione economica, quale garanzia di equilibrio del mercato.

Se ne riporta l’intera articolazione, completa dei relativi indicatori e target, sia a livello di obiettivo strategico, che di conseguente obiettivo operativo.

## Scheda Obiettivo strategico

Codice:

Titolo:

**801**

**Semplificazione procedure a carico delle imprese**

Descrizione:

Adeguare la velocità dell'apparato amministrativo a quella delle imprese e del mercato. Diffusione di modelli di servizio basati sulla telematizzazione delle pratiche e delle relazioni. Incrementare la disponibilità dell'informazione economica, quale garanzia di equilibrio del mercato, a sostegno della competitività delle PMI.

Ambito strategico (AS):

**3 - Competitività dell'Ente**

Peso su AS:

**33,34%**

Risorse economiche:

**120.000,00 €**

Missione: (ex D.M. 27/03/13)

**Regolazione dei mercati**

Programma: (ex D.M. 27/03/13)

**Vigilanza e tutela dei consumatori**

Classificazione COFOG:

**Servizi generali delle amministrazioni pubbliche Servizi generali (1.3)**

Indicatori (50%)			Target
50,00%	801.S4 - Grado di adesione al cassetto digitale	Efficacia	>= 60,00 %
50,00%	OC_TBS_03 - Grado di rilascio di strumenti digitali	Efficacia	>= 11 N.
Obiettivi operativi (50%)			Target
100,00%	801.A1.3 - Incrementare strumenti e servizi telematici per favorire un rapporto più semplice e veloce tra cittadini e Pubblica Amministrazione, la diffusione dell'informazione economica		
10,00%	C1.1.1_AZIONI - Consolidamento azioni informative per l'assistenza ai servizi del Registro Imprese gestiti digitalmente	Volume	>= 100 N.
10,00%	C1.1.2_PERITI - Attivazione piattaforma informatica per la presentazione delle domande di iscrizione al ruolo periti ed esperti	Efficacia	Entro 31-10-2026
10,00%	C1.1.6_TRIBUNALE - Grado di tempestività nella trasmissione degli atti alla Cancelleria del Tribunale, ai sensi dell'art. 367 del CCI	Efficacia	>= 90,00 %
10,00%	81.SERV.DIG.STAT. - Tasso di erogazione in modalità digitale servizi dell'ufficio studi e statistica	Efficacia	>= 90,00 %
10,00%	D2.2_CERT.OR_FAQ - FAQ pubblicate sul sito camerale relative al nuovo applicativo di gestione dei certificati di origine	Efficacia	>= 10 N.
10,00%	D2.2_CERT.OR_FAQ.AGG - Aggiornamenti FAQ pubblicate sul sito camerale relative al nuovo applicativo di gestione dei certificati di origine	Efficacia	>= 2 N.
10,00%	Com_001Bis - Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)	Efficacia	>= 108,00 %
10,00%	A3_REPORT.SOCIAL - Produzione e valutazione report semestrali di analisi dei principali dati/andamento delle pagine dei social media camerale Instagram e LinkedIn	Efficacia	>= 4 N.
10,00%	CRM tracciatura - Tracciatura nel CRM interazioni con utenti esterni afferenti processo individuato di competenza delle AAOO	Efficacia	Entro 30-09-2026
10,00%	A.3_CRM D6.1 - N. profilazioni CRM degli aspiranti imprenditori	Efficacia	>= 80 N.

## 2.2.2 Obiettivi di digitalizzazione

Anche alla “Digitalizzazione” delle imprese, la Camera di commercio di Modena pone particolare attenzione, al duplice scopo di stimolarne la maturità digitale e di agevolarne la digitalizzazione, favorendo in tal modo l’avvicinamento del tessuto economico ai temi dell’Impresa 4.0.

Il piano Industria 4.0 attuato dal Governo ha consentito la nascita dei Digital Innovation Hub di emanazione associativa, con il compito di accompagnare le imprese verso lo sviluppo e la trasformazione industriale e digitale. Con questi si intende consolidare la collaborazione in particolare attraverso il Punto Impresa Digitale, operativo presso la Camera di commercio dal 2017.

Finanziato con l’incremento del 20% del diritto annuale per i precedenti trienni 2017-2019, 2020-2022 e 2023-2025, il progetto per il triennio 2026-2028 è attualmente in corso di autorizzazione da parte del MIMIT e riguarda la doppia transizione digitale ed ecologica.

Le attività del progetto PID saranno rivolte alla prosecuzione e al consolidamento dei programmi realizzati nelle annualità precedenti, nonché al potenziamento e allo sviluppo di nuove ulteriori iniziative su temi a maggior potenziale in grado di migliorare e ampliare i servizi di accompagnamento e orientamento delle PMI, anche attraverso la concessione di specifici contributi tramite bandi.

L’intero sistema camerale, inoltre, si è posto da sempre a supporto dei processi di digitalizzazione, in particolare delle PMI, attraverso la diffusione (informazione, promozione e disponibilità) di strumenti e servizi connessi all’agenda digitale, quali la firma digitale (CNS e Token-Usb), lo SPID, il Cassetto Digitale dell’imprenditore, i Libri Digitali, le Carte Tachigrafiche, la Fatturazione elettronica, il servizio Telemaco. In quest’ambito si collocano inoltre uno specifico servizio volto al rilascio dei certificati di firma digitale da remoto, senza necessità che gli interessati si rechino presso gli sportelli camerali, e le attività relative alla certificazione per l'estero (da ottobre 2025 non è più possibile l'utilizzo dei formulari prestampati per i certificati di origine e gli interessati non devono più recarsi presso gli sportelli camerali per il ritiro).

Se ne riporta l’intera articolazione, completa dei relativi indicatori e target, sia a livello di obiettivo strategico, che di conseguente obiettivo operativo.



## Scheda Obiettivo strategico

Codice:

Titolo:

**400**

**Transizione digitale ed ecologica**

Descrizione:

Agevolare lo sviluppo innovativo e la maturità digitale, attraverso la diffusione di servizi e strumenti digitali e il sostegno del trasferimento tecnologico dai centri di ricerca alle piccole imprese che non dispongono di proprie strutture di ricerca, e la cultura della sostenibilità ambientale

Ambito strategico (AS):

**1 - Competitività delle imprese**

Peso su AS:

**25,00%**

Risorse economiche:

**285.000,00 €**

Missione: (ex D.M. 27/03/13)

**Competitività e sviluppo imprese**

Programma: (ex D.M. 27/03/13)

**Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo**

Classificazione COFOG:

**Affari economici** Affari generali economici, commerciali e del lavoro (4.1)

Indicatori (50%)			Target
20,00%	400.S2 - Promozione servizi digitali e azioni di diffusione della cultura digitale realizzate nell'anno	Efficacia	>= 40 N.
20,00%	400.S3 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di Assessment sulla Doppia Transizione (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia)	Efficacia	>= 4,30 N.
30,00%	D2 - Partecipanti al programma della CCIAA realizzato nell'anno per agevolare lo sviluppo innovativo e digitale delle imprese ed il trasferimento tecnologico	Efficacia	>= 1.000 N.
30,00%	D5 - Partecipanti, anche in modalità digitale, alla programmazione in tema di sostenibilità ambientale, sviluppo sostenibile e transizione energetica	Efficacia	>= 2.200 N.
Obiettivi operativi (50%)			Target
100,00%	400.D2.1 - Favorire la transizione digitale e tecnologica, stimolando la maturità digitale ed ecologica delle imprese e accompagnandone lo sviluppo		
20,00%	40.D2.1_4 - Promozione servizi digitali	Efficacia	>= 15 N.
20,00%	D2.1_MIMIT.1 - N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti dai PID sulla Doppia Transizione	Efficacia	>= 300 N.
20,00%	D2.1_MIMIT.2 - N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) sulla Doppia Transizione	Efficacia	>= 20 N.
20,00%	D2.1_MIMIT.4 - N. di utenti supportati nell'accrescimento delle competenze digitali attraverso attività formativa	Efficacia	>= 100 N.
20,00%	E1.1 - Partecipanti alle iniziative realizzate nell'anno dalla CCIAA per stimolare la cultura e la maturità digitale delle imprese	Efficacia	>= 650 N.

## 2.2.3 Piena accessibilità fisica e digitale

Sulla G.U. n.9 del 12.1.2024 è stato pubblicato il D.Lgs 222/2023, entrato in vigore il 13 gennaio 2024, recante disposizioni in materia di riqualificazione dei servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità. L'obiettivo dichiarato è quello di garantire l'accessibilità alle pubbliche amministrazioni da parte delle persone con disabilità e l'uniformità della tutela dei lavoratori con disabilità presso le pubbliche amministrazioni sul territorio nazionale al fine della loro piena inclusione.

### ACCESSIBILITA' DIGITALE

A proposito dell'accessibilità digitale, si fa innanzitutto riferimento agli obiettivi di accessibilità relativi al sito web istituzionale della Camera di commercio di Modena ed anche al proprio sito intranet, pubblicati sul sito istituzionale nell'area ["Amministrazione trasparente" – Altri contenuti – Accessibilità e Catalogo dei dati, metadati e banche dati](#), obiettivi che, pur non essendo confluiti sino al 2025 all'interno degli obiettivi selezionati per il calcolo della performance organizzativa e individuale, sono stati comunque programmati e gestiti nel corso dell'anno.

Nel 2026 verranno consolidati gli interventi relativi alla formazione sugli aspetti tecnici (fornita da IC Outsourcing, cui è stata affidata l'attività di assistenza sistemica hardware e software) e al miglioramento dell'iter procedurale per la pubblicazione dei contenuti del sito istituzionale, nell'ottica di garantirne l'accessibilità al maggior numero possibile di persone. In particolare si prevede di proseguire nella pubblicazione di tutte le news, dei nuovi documenti e dei provvedimenti (determinazioni e dal 2026 anche delibere), in modo tale da consentire il necessario supporto agli strumenti di ausilio messi a disposizione dai sistemi operativi, come il TalkBack (lo screen reader di Google integrato nei sistemi Android per consentire di utilizzare i dispositivi senza la necessità di guardare lo schermo, interagendo con l'utilizzo del tocco e la funzione di lettura vocale) e il VoiceOver (l'utility integrata per la lettura dello schermo che descrive ad alta voce ciò che appare sullo schermo del computer e legge il testo presente nei documenti e nelle finestre), per l'accessibilità delle persone con disabilità visiva. La gestione delle riunioni di Giunta e Consiglio tramite la piattaforma GDEL, a partire da gennaio 2026, consentirà la pubblicazione all'Albo camerale di atti digitali anziché di atti scansionati, come avvenuto sino a fine 2025.

Il coinvolgimento delle associazioni rappresentative di persone con disabilità, attivato nel corso del 2025 in accordo con l'OIV (nei tempi e nei modi previsti nel Modello di valutazione partecipativa allegato al SMVP, [allegato n. 7](#)), proseguirà anche nel 2026.

### ACCESSIBILITA' DIGITALE DIPENDENTI

Dal 2012 i sistemi informativi interni sono interamente accessibili da remoto dai dipendenti, grazie al VDI (Desktop Virtual Infrastructure). Il VDI ha reso possibile, a livello emergenziale nel 2020 e successivamente in via ordinaria, l'organizzazione del lavoro agile. Per assicurare standard di maggiore sicurezza, nel 2026 verrà coinvolto tutto il personale in un'attività formativa in materia di cybersicurezza. Nel 2020 è stato inoltre riconfigurato il centralino telefonico al fine di attivare la postazione dell'attività lavorativa del centralinista in modalità di lavoro agile ed il collegamento del centralino con gli altri operatori in smart working.

### ACCESSIBILITA' FISICA

La Camera di commercio di Modena ha la propria sede nel Palazzo dei conti Molza, edificio di interesse storico soggetto alla competenza e ai vincoli del Ministero dei Beni Culturali e Ambientali. Si è già operato in modo tale che tutti gli uffici aperti al pubblico siano raggiungibili mediante ascensori e rampe, con accesso privilegiato dal civico 140. Per consentire una migliore accessibilità fisica anche dal civico 134, ingresso principale della sede camerale, che dà accesso ad uno scalone, nel corso del 2024 si è installato un dispositivo vocale per interloquire con la reception e consentire ai relativi addetti di rispondere nel merito alle esigenze rappresentate.

Nel corso del 2026 si potenzierà il percorso, avviato nel 2025, mediante installazione di pannelli tattili, in metallo o plexiglass, integranti il sistema Braille in rilievo con caratteri ingranditi e immagini per facilitare l'orientamento e l'autonomia, pannelli che consentono ai non vedenti di raggiungere, a partire dall'ingresso principale di via Ganaceto 134, la Sala Panini, le sale modulari e la Sala Leonelli, dove si tengono incontri, iniziative, convegni.

## 2.2.4 Pari opportunità

### LE PARI OPPORTUNITA' – LA PROSPETTIVA ESTERNA

#### IL GENERE

Le imprese attive guidate da donne ammontano a 13.669 a settembre 2025, 24 imprese in meno rispetto a settembre 2024, pari ad una diminuzione dello 0,2%; il tasso di imprese femminili sul totale è pari al 21,6%, invariato rispetto ad un anno fa e leggermente superiore al dato regionale; tuttavia, le imprese capitanate da donne tendono a concentrarsi nei consueti settori ad appannaggio femminile: agroalimentare, tessile abbigliamento, commercio e “servizi alle imprese”. Si è valutato opportuno continuare ad intervenire, in collaborazione con il Comitato per l’Imprenditoria Femminile, finanziando attività formative allo scopo di diffondere una maggiore consapevolezza del ruolo delle donne imprenditrici, in particolare mediante lo sviluppo della leadership, grazie all’organizzazione dell’evento che si è svolto il 15 ottobre 2025 dal titolo “Leadership e parità di genere: una sfida culturale”: un aiuto concreto per consolidare e sviluppare le proprie attività d’impresa.

Il Comitato intende proseguire le azioni intraprese nel 2025 per diffondere sempre di più la cultura aziendale in un’ottica di certificazione di genere.

Proseguirà la collaborazione con la Provincia con il percorso rivolto alle scuole superiori per coinvolgere gli studenti nella fase di scelta del proprio percorso di studio/professionale.

Il Comitato proseguirà altresì il progetto “Senza chiedere permesso - Azioni di conciliazione vita lavoro. Annualità 2025-2026” proposto dal Comune di Modena in adesione al Bando Regionale 2024.

A queste iniziative si continueranno ad affiancare eventi utili a favorire il contrasto dei comportamenti violenti e molesti contro le donne nei luoghi di lavoro, in particolare in occasione della Giornata internazionale per la eliminazione della violenza contro le donne istituita dall’Assemblea generale delle Nazioni Unite (risoluzione n. 54/134 del 17 dicembre 1999).

#### L’ETA’

Dopo la spiccata crescita registrata nel 2024, le imprese attive capitanate da giovani risultano pressoché costanti a settembre 2025; la consistenza delle imprese guidate da under 35 al 30 settembre 2025 ammonta infatti a 4.982 imprese attive, che rappresentano il 7,9% del totale imprese.

Rispetto al 30 settembre 2024 le imprese giovanili diminuiscono di 4 unità, che in termini percentuali corrisponde ad un calo dello 0,1%, analogo al calo registrato anche per il totale delle imprese modenesi.

Le azioni programmate dalla CCIAA a favore delle imprese giovanili intendono riportare un trend positivo, diffondendo maggiormente tra gli under 35 la cultura imprenditoriale. Le imprese a conduzione giovanile rimangono infatti una minoranza rispetto al totale imprese: la popolazione in età da lavoro sotto i trentacinque anni rappresenta il 32,9% del totale popolazione in età lavorativa, mentre le imprese giovanili raggiungono solamente il 7,9% del totale imprese. Senza contare che l’apporto della creatività giovanile potrebbe influire positivamente nel creare settori innovativi. Per incentivare la nascita di imprese giovanili, la Camera di Modena negli ultimi 4 anni ha adottato un bando a favore delle neoimprese per sostenere almeno in parte le spese iniziali legate all’avvio dell’attività, dando priorità alle imprese costituite in maggioranza da persone con età compresa tra i 18 e i 35 anni. Il medesimo impianto verrà confermato anche per il bando neoimprese 2026.

Il Comitato per l’imprenditoria giovanile per incentivare la nascita e lo sviluppo delle imprese a conduzione giovanile, ha organizzato il 17 marzo 2025 un evento sull’intelligenza artificiale dal titolo "Dalla paura alla prospettiva: l’AI come strumento di crescita per il lavoro e il business" e il 27 novembre un altro evento dal titolo "La ricerca del personale nel territorio modenese" per aiutare i neoimprenditori a conoscere gli strumenti utili per la selezione del personale.

Proseguirà anche nel 2026 l’attività del Comitato per l’imprenditoria giovanile che intende organizzare altri eventi a favore dei giovani startupper.

## Scheda Obiettivo operativo

Codice:

Titolo:

**402.D4.2**

**Agevolare azioni di incontro dei giovani col mondo del lavoro, accompagnandone l'inserimento, attraverso l'attivazione di PTCO di qualità, la certificazione delle competenze ed eventi di matching D/O**

Obiettivo strategico (OS):

402 - Orientamento al lavoro

Peso su OS:

100,00%

Risorse economiche:

115.000,00 €

Peso  
indicator

Indicatori	Target		Ente
D4.3 - IMMIT - N. Certificazione delle competenze secondo i modelli standard del sistema camerale definiti a livello nazionale per gli studenti coinvolti nei relativi percorsi PCTO	Efficacia	>= 150 N.	25,00%
D4.2 - Studenti coinvolti nei percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento (PCTO) finanziati dalla Camera di commercio nell'anno	Efficacia	>= 850 N.	25,00%
D4.1 - Studenti coinvolti nelle iniziative camerali di orientamento promosse dalla CCIAA nell'anno	Efficacia	>= 2.300 N.	25,00%
42.D4.13 - Volume di attività di divulgazione dei risultati di Excelsior	Efficacia	>= 20 N.	25,00%

Nel 2025 si è consolidato il modello proposto da Unioncamere Italiana di certificazione delle competenze “non formali”, ovvero acquisite in contesti di lavoro, nei settori della meccatronica (200 h) e della moda (220 h) a cui si sono affiancati percorsi più snelli e più adatti agli studenti dei licei: la certificazione delle competenze di cittadinanza per lo sviluppo sostenibile (30 h) e il percorso sull’autoimprenditorialità secondo il modello olivettiano (30 h). Alla data del 31/12/2025, sono stati rilasciati 200 competence badge, che andranno ad arricchire il curriculum vitae di ciascuno e a favorire l’inserimento nel mercato del lavoro. Nel 2026 inizierà un nuovo triennio 2026-2028 legato all’incremento del 20% del diritto annuale, nel quale il progetto di Formazione e Lavoro di Unioncamere non verrà riproposto, ma la Camera di Modena proseguirà in autonomia l’attività di certificazione. Di conseguenza ci saranno meno classi coinvolte nei percorsi brevi annuali e quindi si prevede di rilasciare una settantina di competence badge per i due percorsi da 30 ore, mentre per i settori moda e meccatronica, trattandosi di percorsi biennali iniziati nel 2025, nel 2026 verranno rilasciate un’ottantina di certificazioni, se gli studenti supereranno la prova finale al termine delle 200 ore di PCTO in azienda.

Proseguiranno di conseguenza i tavoli territoriali nei settori moda e meccatronica per individuare, tramite le Associazioni di categoria, altre imprese interessate a co-progettare con i docenti i PCTO di qualità, tesi a far acquisire agli studenti le competenze non formali da certificare.

La Camera, Unioncamere e le Scuole hanno sottoscritto appositi accordi di collaborazione di durata triennale per poter gestire i dati degli studenti nell’apposita piattaforma “Certificazione delle competenze”.

Il 6 novembre del 2025 si è svolto l’ultimo evento di matching domanda/offerta di lavoro, che ha visto la candidatura di 11 imprese e di 43 diplomati in cerca di lavoro. Purtroppo, solo per 4 imprese e 8 candidati è stato possibile organizzare in totale 9 colloqui di lavoro, in base ai profili richiesti dalle imprese ed alle caratteristiche dei candidati. La Camera di commercio non intende proseguire quest’attività nel 2026, perché il mismatch è così elevato, che il lungo lavoro necessario per organizzare questi eventi risulterebbe poi inefficace. Verrà attivata tuttavia una collaborazione più stretta con i Centri per l’impiego, che già organizzano attività di questo tipo, per promuoverle presso le imprese.

Per favorire un decremento del tasso di abbandono scolastico e una più ampia diffusione dell’apprendistato di I livello finalizzato al conseguimento del diploma o di un titolo IFTS, la Camera ha iniziato nel 2025 una collaborazione con IFOA al fine di attivare 4 Academy duali per un totale di almeno 36 giovani coinvolti. Alla data del 31/12/2025 sono state attivate due Academy duali per un totale di 31 studenti, che sono stati assunti con contratto di apprendistato e che quindi alterneranno la formazione in azienda alla formazione in aula con obiettivo di conseguire il diploma d’istruzione superiore (Marazzi Academy con 22 studenti dell’IIS Volta) o il titolo post-diploma IFTS “Tecnico per l’integrazione dei sistemi e degli apparati” per altri 9 diplomati. La collaborazione con IFOA proseguirà anche nel 2026, nell’intento di ridurre sempre più i tassi di disoccupazione giovanile nella fascia 18-29 anni.

## LE PARI OPPORTUNITA' – LA PROSPETTIVA INTERNA

La promozione delle pari opportunità nella Pubblica Amministrazione richiede una programmazione strutturata, elemento ormai indispensabile per garantire efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.

Così come previsto dall'art. 57 del D. Lgs. n. 165/2001, modificato dall'art. 21 della Legge n. 183/2010, anche presso la Camera di commercio di Modena è stato costituito il **Comitato Unico di Garanzia** per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni. Il Comitato sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, con compiti propositivi, consultivi e di verifica.

Negli anni il Comitato ha collaborato attivamente con l'Amministrazione per predisporre i **Piani di azioni positive**, per individuare azioni volte alla rimozione degli ostacoli alla piena parità e realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro.

Con l'introduzione del PIAO, le azioni positive, inserite in una visione complessiva dello sviluppo dell'Ente, entrano a far parte della pianificazione strategica. Questo approccio mira a garantire un ambiente inclusivo ed equo per tutti i dipendenti attraverso azioni intraprese sui temi del benessere organizzativo, salute e sicurezza, delle pari opportunità, della parità di genere, della prevenzione e contrasto alle discriminazioni e della conciliazione vita lavoro, per offrire a tutti i dipendenti la possibilità di svolgere il proprio lavoro in un contesto organizzativo sicuro, inclusivo e attento a prevenire eventuali situazioni di malessere e di disagio.

In risposta alle sollecitazioni del Comitato e sulla scorta delle indicazioni emerse nell'ultima indagine sul benessere organizzativo, è stato definito un piano formativo per il 2026. Tale percorso mira a tradurre le esigenze emerse sulle dinamiche relazionali in un potenziamento delle competenze comportamentali (*soft skills*).

La metodologia didattica ipotizzata sarà partecipativa e laboratoriale, coinvolgendo tutto il personale, pur con percorsi differenziati in funzione delle per fine di promuovere una crescita diffusa delle competenze comportamentali e rafforzare una cultura organizzativa condivisa, orientata alla collaborazione, al benessere e all'efficacia dei processi. Gli obiettivi formativi si concentreranno sull'esercizio di una leadership consapevole, sull'efficace attuazione del processo di valutazione, sul rafforzamento delle dinamiche di gruppo collaborative.

Inoltre, alcune delle richieste formulate dal C.U.G. nel corso del 2025 possono tradursi in indicatori efficaci a monitorare la realizzazione delle azioni utili per migliorare il benessere organizzativo e il conseguimento delle pari opportunità:

- a) dare attuazione alla Direttiva del 14 gennaio 2025 sulla "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico" che si propone di riformare e migliorare l'approccio della pubblica amministrazione nei confronti delle risorse umane e della creazione di valore pubblico attraverso la formazione, un driver strategico di valore per dipendenti, amministrazione e imprese. Il PIAO recepisce tale indirizzo, prevedendo almeno 40 ore annue di formazione per tutto il personale, parametro integrato nel Sistema di Valutazione della Performance;
- b) sostenere la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, attraverso azioni che favoriscano l'organizzazione del lavoro in modalità "agile", attraverso il supporto di adeguati strumenti digitali e la relativa formazione;
- c) migliorare la comunicazione interna attraverso la programmazione di riunioni periodiche, sia all'interno delle singole Aree che plenarie per tutto il personale.

Come previsto dalla Direttiva 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei ministri, il C.U.G. presenta annualmente, entro il 30 marzo, una relazione sulla situazione del personale agli organi di indirizzo politico-amministrativo, all'Organismo Indipendente di Valutazione e al Dipartimento delle Pari Opportunità presso la Presidenza del Consiglio dei ministri.

Nell'ultima [Relazione annuale](#) riferita al 2024, è stato rilevato che l'età media dei dipendenti camerali è di circa 53 anni per le donne e 54 per gli uomini. In particolare, solo il 25% del personale maschile e il 26% del personale femminile ha meno di 50 anni di età. Si prevede quindi un significativo ricambio generazionale nei prossimi anni, che richiederà una riflessione su come attrarre giovani talenti qualificati all'interno dell'Ente. In questo contesto, la possibilità di lavorare in modalità agile potrebbe rappresentare un incentivo per rendere il lavoro nella Pubblica Amministrazione più allettante.

Rispetto al livello di istruzione si rileva che il 57% del personale non dirigenziale possiede una laurea, principalmente di tipo magistrale o a ciclo unico, in costante aumento negli anni. Questo incremento indica la tendenza verso una crescente qualificazione del personale e suggerisce che nel corso degli anni le procedure di assunzione hanno valorizzato l'importanza della formazione accademica.

Infine, è stata valutata favorevolmente dal C.U.G. la sperimentazione del sistema di autovalutazione del personale, introdotto nel 2025, in attuazione della Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, che ha permesso a ciascun dipendente di analizzare i propri comportamenti organizzativi. La fase di autovalutazione si è conclusa con un confronto diretto con il Dirigente responsabile, volto ad analizzare e riconciliare eventuali scostamenti tra la valutazione individuale e quella dirigenziale.

Per rispondere alle sollecitazioni del C.U.G. e **favorire il benessere organizzativo e l'engagement dei dipendenti**, ambito dell'obiettivo operativo "802.A1.3 - Effettuare opportune azioni a livello organizzativo, anche per adeguare il contesto interno alla gestione del lavoro agile e migliorare il benessere organizzativo", in particolare, in linea con le Direttive del Ministro della Pubblica Amministrazioni sopra richiamate, sono stati selezionati obiettivi che intendono focalizzare la formazione come leva per valorizzare il proprio capitale umano, come meglio dettagliato nella sezione del PIAO dedicata (cfr. [§ 3.3.1](#)).

A valle delle indicazioni emerse nell'indagine sul benessere organizzativo realizzata nel 2025, che ha evidenziato, in particolare, la necessità di tradurre le evidenze emerse in merito alle dinamiche relazionali e ai comportamenti di ruolo in specifici percorsi di accompagnamento e di formazione, è stato definito un percorso formativo da svilupparsi nel 2026 orientato allo sviluppo e al consolidamento delle competenze comportamentali, che impegnerà una quota significativa delle 40 ore di formazione individuale. La metodologia formativa adottata si baserà sul coinvolgimento attivo dei partecipanti, attraverso modalità didattiche partecipative e laboratoriali, calibrate sulle specifiche esigenze connesse ai diversi ruoli organizzativi.

Pur prevedendo percorsi differenziati in funzione delle responsabilità e delle funzioni ricoperte, il piano formativo garantirà il coinvolgimento dell'intero personale, al fine di promuovere una crescita diffusa delle competenze comportamentali e di rafforzare una cultura organizzativa condivisa, orientata alla collaborazione, al benessere e all'efficacia dei processi.

Con l'OIV è stata inoltre formalizzata una nota metodologica, che integra l'autovalutazione, avviata sperimentalmente nel 2024, alla valutazione dal basso e tra pari di cui alla sperimentazione del 2025, quali componenti di un percorso evolutivo verso una [valutazione a 360°](#), di cui nel 2026 si valuterà l'eventuale efficacia, anche a valle dei risultati dell'indagine di benessere organizzativo e nell'ambito del percorso formativo di cui si è dato conto.

Scheda Obiettivo operativo

Codice:	Titolo:
802.A1.3	Effettuare opportune azioni a livello organizzativo, anche per adeguare il contesto interno alla gestione del lavoro agile e migliorare il benessere organizzativo

Obiettivo strategico (OS):
802 - Efficienza e qualità dei servizi

Peso su OS:	Risorse economiche:
20,00%	

Indicatori			Target	Ente
Valutazione 360°- Analisi efficacia sperimentazioni per valutazione a 360°	Qualità	Entro 10-12-2026		10,00%
82.B.112- Digitalizzazione del fascicolo personale dei dipendenti	Efficienza	>= 10 N.		10,00%
82.ACCESSIBILITÀ - Grado di attuazione previsioni normative di cui al D.Lgs. 222/2023 in materia di accessibilità delle persone con disabilità	Qualità	>= 100,00 %		20,00%
FORMAZIONE - Grado di coinvolgimento del personale (tra quello direttamente assegnato ed i dirigenti stessi), in percorsi formativi di almeno 40 ore annue	Efficacia	>= 100,00 %		40,00%
Controllo di gestione		>= 100,00 %		
AO1 - Segreteria Direzionale e Affari generali		>= 100,00 %		
AO3 - Risorse Finanziarie, Umane e Patrimoniali		>= 100,00 %		
AO4 - Sviluppo Imprese		>= 100,00 %		
AO7 - Registro delle Imprese		>= 100,00 %		
AO6 - Tutela del mercato		>= 100,00 %		
GDEL DELIBERE - Grado rispetto trasmissione atti per gestione delibere in GDEL AO3	Efficacia	>= 90,00 %		20,00%

Vengono da ultimo riportati alcuni prospetti che danno conto del benessere organizzativo e delle analisi di genere effettuate nell’ambito delle risorse umane direttamente impegnate nella struttura camerale. In questo caso si tratta di elementi di valutazione e non di obiettivi di genere programmati di cui rendicontare gli effetti. Si rimanda alla Relazione annuale 2024 del CUG per [analisi molto più articolate](#) sul punto.

Analisi benessere organizzativo

Indicatori	Valore													
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Σ gg di assenza (escluso ferie) / Σ gg. lavorativi	3,9%	5,8%	4,2%	4,0%	4,5%	5,0%	4,8%	4,8%	6,0%	4,5%	5,07%	5,24%	5,08%	5,53%
Tasso di dimissioni premature (rispetto al totale dimissionari)	50%	50%	0%	0%	0%	50%	16,67%	0%	50%	60%	0%	0%	0%	0%
Tasso di richieste di trasferimento (rispetto al totale dimissionari)	50%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	40%	0%	0%	0%	0%
Σ gg. infortuni / Σ gg. Lavorativi	0%	0,13%	0,04%	0%	0%	0%	0%	0%	0,11%	0%	0,06%	0,00%	0%	0,01%
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale non dirigente	25.379	25.349	25.581	25.851	25.051	25.152	26.964	28.302	28.356	27.112	30.367	32.714	29.677	30.261
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale dirigente	187.346	158.644	141.126	141.126	141.126	141.126	141.126	141.331	141.331	143.078	143.231	143.975	155.057	152.516
% di personale assunto a tempo indeterminato	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



## Analisi di genere

Indicatori	Valore													
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
% di dirigenti donne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
% di donne rispetto al totale del personale	71,2%	72,2%	73,5%	72,7%	73,8%	73,0%	73,70%	73,21%	74,10%	78,85%	76,79%	77,97%	76,67%	76,66%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale femminile non dirigente	24.324	24.562	24.945	24.675	24.830	25.095	26.673	28.021	27.234	26.092	30.144	30.030	29.118	30.002
Retribuzione media ricorrente erogata nell'anno al personale maschile non dirigente	28.070	27.561	27.615	27.118	25.758	25.327	27.904	29.191	29.724	30.410	31.145	30.747	31.505	31.099
Età media del personale femminile	49	50	50	51	52	53	53	54	55	53	54	53	53	54
Età media del personale maschile	50	51	50	51	51	52	51	52	53	54	55	53	54	55
% di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile non dirigente	34,6%	34,6%	34,0%	35,4%	35,4%	34,8%	38,1%	41,5%	42,5%	51,22%	51,16%	54,34%	56,52%	58,69%
% di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile non dirigente	50%	50%	56,3%	56,3%	53,3%	53,3%	53,8%	53,8%	50%	45,45%	45,45%	53,84%	62,50%	57,14%

## Analisi caratteri qualitativi/quantitativa

Indicatori	Valore													
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Età media del personale (anni)	49	50	50	51	52	53	53	54	54	53	54	53	53	54
Età media dei dirigenti (anni)	49	47	48	49	50	51	52	53	54	54	56	57	57	58
Tasso di crescita unità di personale negli anni	-6,4%	-1,4%	-5,6%	-2,9%	-1,5%	-3,1%	-9,5%	-1,8%	-3,6%	0%	+3,7%	+8,9%	+1,6%	0
% di dipendenti in possesso di laurea	39%	38,6%	39,4%	40,6%	39,7%	39,3%	41,8%	46,43%	44,23%	50%	50%	54,24%	60%	58,33%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Turnover del personale	1/6	0/1	0/4	0/2	0/1	0/2	0/6	1/2	0/2	5/5	3/1	6/1	4/2	1/1



## 2.2.5 Performance individuale

### DISPOSIZIONI IN MATERIA DI RIDUZIONE DEI TEMPI DI PAGAMENTO DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Così come previsto nel [Sistema di Misurazione e Valutazione della performance](#), approvato con delibera di Giunta n. 216 del 16 dicembre 2025, si fa innanzitutto riferimento alla previsione normativa introdotta dall'art. 4 bis D.L. 13/2023, convertito con modificazioni dalla L. 41 del 21/04/2023, che stabilisce di assegnare ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture, specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, per una quota della stessa avente un peso non inferiore al 30 per cento.

La norma individua l'indicatore di ritardo annuale dei pagamenti cui all'articolo 1 commi 859 lettera b) e 861 della legge 30 dicembre 2018 n. 145 ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali e prevede che la verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento venga effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7 comma 1 del decreto-legge 8 aprile 2013 n. 35.

Si dà quindi atto che il 30 per cento della retribuzione di risultato potenziale verrà riconosciuta al Segretario Generale, in quanto dirigente apicale, e al dirigente dell'area amministrativo contabile, in relazione all'obiettivo e all'indicatore come sopra indicati e recepiti nelle integrazioni ai contratti individuali di lavoro, sottoscritte ad hoc.

La Circolare RGS n. 1 del 3 gennaio 2024 fissa il target del ritardo medio di pagamento in misura pari a zero. La Camera di commercio di Modena, che da anni si è posta un analogo obiettivo con un target significativamente più sfidante, conferma anche per l'anno 2026, un valore inferiore a -19 quale target del ritardo annuale dei pagamenti (valore calcolato rispetto ai 30 giorni dalla data di ricevimento della fattura, previsto come target per l'indicatore del tempo medio di pagamento).

A tal proposito, in sede di monitoraggio semestrale, verrà verificata la sostenibilità dell'obiettivo così come formulato e laddove si evidenzia una criticità rispetto ai controlli da effettuare prima del pagamento (in particolare, mediante il DURC on-line per la regolarità contributiva del beneficiario del pagamento nei confronti di INPS, INAIL, Casse edili, e per somme di importo superiore a cinquemila euro mediante il Servizio Verifica Inadempimenti, gestito dall'Agenzia delle Entrate-Riscossione, per accertare l'eventuale inadempienza all'obbligo di versamento derivante dalla notifica di una o più cartelle di pagamento) se ne prevede sin d'ora una possibile conseguente rimodulazione.

### MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Per il restante 70% della retribuzione di risultato potenziale resta invariata la modalità di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti, così come rappresentata nella scheda di valutazione individuale.

Ai Dirigenti e alle Elevate Qualificazioni, oltre agli obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, sono altresì assegnati specifici obiettivi individuali.

A partire dall'annualità 2025, è stata introdotta per il Personale non dirigente e non incaricato di EQ una quota pari al 5% da attribuire a obiettivi individuali riconducibili, specificamente, al raggiungimento dei livelli di adeguata partecipazione alle attività formative prescritti dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025.

In particolare, sono assegnati:

- al Segretario Generale, obiettivi
  - che sviluppino la comunicazione interna tra il Segretario Generale e il personale camerale, in particolare ai fini della restituzione degli esiti dell'indagine sul benessere organizzativo 2025 e alla condivisione delle azioni individuate in caduta, e con le Elevate Qualificazioni per favorire la condivisione e la circolazione delle informazioni per il miglioramento dell'efficienza operativa;
  - legati al riassetto organizzativo dell'Ente, reso necessario anche dalla cessazione dal servizio per collocamento a riposo di un titolare di incarico di Elevata Qualificazione;
  - di analisi dell'efficacia delle metodologie di valutazione sperimentate negli ultimi anni (autovalutazione, valutazione dal basso e tra pari), quali fasi di un percorso evolutivo verso una valutazione a 360°, in coerenza con la Direttiva Zangrillo del 28 novembre 2023;
  - correlati al rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati e delle misure previste nelle schede di rischio e nell'obiettivo strategico "803 - Trasparenza e anticorruzione";
  - che sviluppino e consolidino la collaborazione con l'Unione regionale delle Camere di commercio;
- ad entrambi i dirigenti, obiettivi
  - volti a favorire la semplificazione delle procedure a carico delle imprese;
  - che impegnino il dirigente a promuovere un'adeguata partecipazione alle [attività formative programmate](#) per sé stessi e per il personale assegnato, così come previsto nella Direttiva Zangrillo del 14 gennaio 2025;
  - volti a migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi di competenza;
  - legati al rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati e delle misure previste nelle schede di rischio e nell'obiettivo operativo "803.A1.2 – La trasparenza per favorire il controllo sociale sull'azione amministrativa e la cultura della legalità e della prevenzione della corruzione", per quanto di competenza;
  - ulteriori obiettivi legati a processi di diretta competenza;
- alle Elevate Qualificazioni, obiettivi legati
  - al ciclo della *performance*,
  - alla partecipazione alle [attività di formazione programmate](#), così come previsto nella Direttiva del Ministro Zangrillo del 14 gennaio 2025;
  - quali responsabili della trasmissione dei dati da pubblicare nella sezione "Amministrazione trasparente", al rispetto dei termini previsti per la pubblicazione dei dati di competenza, al relativo grado di completezza, all'aggiornamento e all'apertura dei dati pubblicati, e quali referenti per la realizzazione delle misure generali e specifiche per la prevenzione del rischio di corruzione;
  - alla tempestività dei pagamenti delle fatture dell'area di competenza;
  - al coordinamento di obiettivi trasversali volti a migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi dell'Ente.
- a tutto il personale, un obiettivo
  - legato al raggiungimento individuale del livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come proposto dall'amministrazione nel piano di programmazione del ciclo della *performance*.

I risultati attesi ed i parametri per la «*valutazione dei risultati da conseguire nello svolgimento dei progetti da realizzare, in attuazione dei programmi prefissati nella Relazione Previsionale e Programmatica e dei servizi o attività assegnati alla competenza delle diverse aree organizzative*» (di cui al comma 4 dell'art. 8 del DPR 254/05) sono esplicitati nelle schede di valutazione della *performance* individuale dei dirigenti, da assegnarsi nel mese di febbraio, così come previsto nel [Sistema di misurazione e valutazione della performance](#).

Di seguito si dà conto in dettaglio degli obiettivi individuali assegnati.

Obiettivi individuali - Modena Config. iniz 2026				Segretario Generale						
1.BELLEI.STEFANO (101)										
Tipologia obiettivo	Obiettivo	Peso indicatore	Indicatore	Algoritmo	Valore iniziale	Consuntivo	Target	Grado raggiungimento	Valutazione	Peso obiettivo individuale
EXTRA	Comunicazione SG - <b>Sviluppare la comunicazione interna tra SG e personale</b> Sviluppare la comunicazione interna tra SG e personale									20,00%
	30,00%	Benessere organ. - Restituzione risultati emersi nell'indagine di benessere organizzativo realizzata nel 2025 e comunicazione progettualità individuate	Restituzione risultati emersi nell'indagine di benessere organizzativo realizzata nel 2025 e comunicazione progettualità individuate Benessere org.				Entro 28-02-2026			
	30,00%	RIUNIONI SG dip. - Riunioni del SG con il personale della CCIAA	N. riunioni del SG con il personale della CCIAA RIUNIONI SG				>= 2 N.			
	40,00%	RIUNIONI SG E.Q. - Riunioni SG con le E.Q.	Riunioni S.G. con le E.Q. RIUNIONI SG E.Q.				>= 10 N.			
EXTRA	Riassetto organ. - <b>Formalizzare il riassetto organizzativo</b> Formalizzare il riassetto organizzativo a valle del previsto pensionamento di una Elevata Qualificazione									20,00%
	100,00%	Riassetto org. - Proposta di riassetto organizzativo a valle della prevista cessazione dal servizio di una Elevata Qualificazione	Proposta di riassetto organizzativo a valle della prevista cessazione dal servizio di una Elevata Qualificazione RIASSETTO ORG.				Entro 10-10-2026			
EXTRA	Valutazione 360° - <b>Analisi efficacia sperimentazioni per valutazione a 360°</b> Analisi efficacia delle sperimentazioni effettuate negli anni precedenti (autovalutazione, valutazione dal basso e tra pari) quali componenti di un percorso evolutivo verso una valutazione a 360°, di cui alla Direttiva Zangrillo									20,00%
	100,00%	Valutazione 360° - Analisi efficacia sperimentazioni per valutazione a 360°	Analisi efficacia sperimentazioni per valutazione a 360° Valutazione 360°				Entro 10-12-2026			
OS	803 - Trasparenza e anticorruzione							0,00%		20,00%
	40,00%	803.S3 - Livello di realizzazione misure generali e specifiche previste nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO del triennio di riferimento	N. misure generali e specifiche realizzate nell'anno nei termini previsti nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO / N. ricorrenze misure generali e specifiche nei termini previsti nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO, da realizzarsi nell'anno A1.2.1.1_2 / A1.2.1.1_1				>= 98,00 %			
	30,00%	803.S2 - Pubblicazione report costi sostenuti nell'anno precedente dei processi gestiti / servizi erogati, distinti in costi interni, esterni e promozionali	Pubblicazione in Amministrazione Trasparente report elaborato da Unioncamere mediante sistema di contabilizzazione KRONOS entro la data A1.2.1				Entro 31-07-2026			
	30,00%	803.S1 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente	N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente aggiornate come da disposizioni normative / N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente, per come individuate nel PIAO A1.2.1_2 / A1.2.1_1				>= 98,00 %			
EXTRA	A111- <b>Sviluppo della collaborazione con l'Unione Regionale delle Camere di Commercio</b> Nell'ambito del sistema delle relazioni, sviluppare la collaborazione con l'Unione Regionale per meglio individuare le strategie e favorirne l'attuazione									20,00%
	50,00%	A111_UR - Condivisione attività di pianificazione dell'Unione Regionale dell'Emilia-Romagna, da definirsi entro	Condivisione attività di pianificazione dell'Unione Regionale dell'Emilia-Romagna, da definirsi entro A1.1.1_UR				Entro 31-01-2026			
	50,00%	A113_UR - Condivisione attività di rendicontazione strategica ed operativa dell'Unione Regionale dell'Emilia-Romagna, da definirsi entro	Condivisione attività di rendicontazione strategica ed operativa dell'Unione Regionale dell'Emilia-Romagna, da definirsi entro A1.1.2_UR				Entro 30-06-2026			

**Obiettivi individuali - Modena Config. iniz 2026**  
**1.MAZZINI.MASSIMILIANO2 (9552)**

**Dirigente**

Tipologia obiettivo	Obiettivo	Peso indicatore	Indicatore	Algoritmo	Valore misura	Consuntivo	Target	Grado raggiungimento	Valutazione	Peso obiettivo individuale
EXTRA	SOCIAL - <b>Grado di evoluzione della comunicazione social</b> Esprime l'evoluzione della presenza dell'ente nei canali social									20,00%
	100,00%	Com_00Bis - <b>Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)</b>	Numero complessivo utenti dei canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn) dell'ente nell'anno N / Numero complessivo utenti dei canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn) dell'ente nell'anno N-1 Utenti_social / Utenti_social_N-1				>= 108,00 %			
EXTRA	SERVIZI - <b>Garantire l'efficienza e la qualità dei servizi interni</b> Garantire l'efficienza e la qualità dei servizi interni									20,00%
	50,00%	REG.GIUNTA.CONSIGLIO - <b>Approvazione Regolamento del funzionamento di Giunta e Consiglio</b>	Approvazione Regolamento del funzionamento di Giunta e Consiglio REG.GIUNTA.CONSIGLIO				Entro 31-10-2026			
	20,00%	INVENTARIO - <b>Completamento inventario</b>	Completamento inventario, previsto con cadenza decennale INVENTARIO				Entro 31-12-2026			
	30,00%	SCARTO - <b>Consegna alla segreteria verbale di distruzione finale</b>	Consegna all'Ufficio della Segreteria dell'attestazione di presa in carico del materiale documentale di scarto da parte di chi dovrà provvedere alla relativa distruzione. SCARTO_DISTRUZIONE				Entro 31-12-2026			
OP	301D11 - <b>Incentivare il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi</b>									20,00%
	25,00%	D110 - <b>Imprese beneficiarie dei voucher erogati per l'internazionalizzazione</b>	N. imprese beneficiarie dei voucher per il bando Fiere Internazionali + N. imprese beneficiarie dei voucher per il bando Internazionalizzazione finanziato dall'incremento del diritto annuale + N. imprese beneficiarie dei voucher per il bando Export Associazioni + N. imprese beneficiarie dei voucher per il bando Digital Export in collaborazione con UCER + N. imprese beneficiarie di altri bandi / contributi per internazionalizzazione D1.1.0_FI + D1.1.0_IT + D1.1.0_EX + D1.1.0_DigitalExport + D1.1.0_0				>= 70 N. target periodico: >= 0 N.			
	25,00%	D112+3_PROMOS - <b>Imprese che hanno realizzato attività di promozione verso l'estero, anche attraverso l'utilizzo di servizi digitali e tramite assistenza specialistica</b>	N. imprese che hanno realizzato attività di promozione verso l'estero, anche attraverso l'utilizzo di servizi digitali + N. imprese che hanno usufruito di assistenza specialistica per l'export (SAS) D1.1.2_PROMOS.ATT. + D1.1.3_PROMOS.SAS				>= 280 N. target periodico: >= 0 N.			
	25,00%	D111PROMOS - <b>Livello di attività di formazione, informazione e orientamento ai mercati, anche tramite sportello camerale</b>	N. imprese coinvolte in attività di informazione e orientamento ai mercati + N. imprese coinvolte in attività di prima assistenza a sportello su internazionalizzazione + N. imprese coinvolte in attività di prima assistenza su internazionalizzazione D1.1.1_PROMOS.FORM + D1.1.1_PROMOS.SPORT + D1.1.1_PROMOS.BASE				>= 650 N. target periodico: >= 0 N.			
	25,00%	D111PROMOS.ASS. - <b>N. imprese coinvolte e valutate attraverso strumenti comuni di assessment</b>	N. imprese coinvolte e valutate attraverso strumenti comuni di assessment D1.1.1_PROMOS.ASS.				>= 230 N. target periodico: >= 0 N.			

EXTRA	<b>FORMAZIONE.DIR.1 - Grado di coinvolgimento del personale e del dirigente dell'Area Dirigenziale 1 in percorsi formativi di almeno 40 ore annue</b> Coinvolgere tutto il personale assegnato all'Area Dirigenziale 1 in percorsi formativi di almeno 40 ore annue, secondo la programmazione definita dalla CCIAA. L'obiettivo riguarda anche il dirigente stesso secondo lo specifico piano di programmazione					20,00%
100,00%	<b>FORM AREA DIR.1 - Personale dell'Area Dirigenziale 1 coinvolto nell'anno nei percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive ministeriali</b>	<b>Personale dell'Area Direzionale di competenza (DIR1) coinvolto nei percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro della Pubblica Amministrazione Zangrillo / Personale assegnato all'Area Dir. 1</b> <b>FORMAZIONE.DIR1 / PERSONALE AREA DIR1</b>		>= 100,00 %		
EXTRA	<b>ANTICORR.-TRASP. AD1- Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati e di realizzazione delle misure di anticorruzione di competenza dell'Area Dirigenziale 1</b> Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati e di realizzazione delle misure di anticorruzione di competenza dell'Area Dirigenziale 1					20,00%
	<b>MISURE RISCHIO AD1- Livello di realizzazione misure generali e specifiche previste nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO del triennio di riferimento - AD1</b>	<b>N. misure generali e specifiche realizzate nell'anno nei termini previsti nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO da AD2 / N. ricorrenze misure generali e specifiche previste nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO, da realizzarsi nell'anno da AD1</b> <b>A1.2.1.1_2-AO7 / A1.2.1.1_1-AO7</b>		>= 98,00 %		

**Obiettivi individuali - Modena Config. iniz 2026**  
**1.BELLEI.STEFANO (101)**

**Dirigente**

Tipologia obiettivo	Obiettivo	Peso indicatore	Indicatore	Algoritmo	Valore misura	Conseguito	Target	Grado raggiungimento	Valutazione	Peso obiettivo individuale
EXTRA	WEBINAR RI - Grado di efficacia webinar messi a disposizione delle imprese per semplificare la fruizione del Registro Imprese									20,00%
	Grado di efficacia webinar messi a disposizione delle imprese per semplificare la fruizione del Registro Imprese									
	50,00%		WEBINAR RI PART. - N. partecipanti ai webinar messi a disposizione delle imprese per semplificare la fruizione del Registro delle Imprese	N. partecipanti ai webinar messi a disposizione delle imprese per semplificare la fruizione del Registro delle Imprese WEBINAR RI PART.			>= 400 N.			
	50,00%		WEBINAR RI IN. - Promozione servizi digitali	Numero iniziative di promozione dei servizi digitali realizzate nell'anno A3.1_2			>= 15 N. target periodico: >= 0 N.			
OP	802.C11 - Consolidare la tempestività delle iscrizioni nel Registro delle Imprese									20,00%
	50,00%		82.C11.04 C11.04_OLD - Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	Percentuale di pratiche del Registro Imprese, ivi comprese quelle REA, evase nell'anno N entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione) K03			>= 98,00 %			
	50,00%		82.C11.07 C11.07 - Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese K04			<= 2 gg			
OP	701C11 - Migliorare la qualità delle informazioni contenute nella banca dati del Registro delle Imprese a vantaggio della trasparenza e della legalità									20,00%
	100,00%		71C11.2 - Controlli effettuati sul possesso dei requisiti delle posizioni iscritte nel RI e sulle dichiarazioni sostitutive di atto notorio presentate al RI	Controlli effettuati sul possesso dei requisiti delle posizioni iscritte nel RI e sulle dichiarazioni sostitutive di atto notorio presentate al RI CO_C1.1.1			>= 5.820 N. target periodico: >= 0 N.			
EXTRA	FORMAZIONE AD2 - Grado di coinvolgimento del personale e del dirigente dell'Area Dirigenziale 2 in percorsi formativi di almeno 40 ore annue									20,00%
	Coinvolgere tutto il personale assegnato all'Area Dirigenziale 2 in percorsi formativi di almeno 40 ore annue, secondo la programmazione definita dalla CCIAA. L'obiettivo riguarda anche il dirigente stesso secondo lo specifico piano di programmazione									
	100,00%		FORM AREA AD2 - Personale dell'Area Direzionale di competenza coinvolto nell'anno nei percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive ministeriali	Personale dell'Area Dirigenziale 2 di competenza (DIR2) coinvolto nei percorsi formativi programmati sulla base delle Direttive del Ministro della Pubblica Amministrazione Zangrillo / Personale assegnato all'Area Dirigenziale.2 FORMAZIONE.AD2 / PERSONALE AREA AD2			>= 100,00 %			
EXTRA	ANTICORR.-TRASP.AD2 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati e di realizzazione delle misure di anticorruzione dell'Area Dirigenziale 2									20,00%
	Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati e di realizzazione, per quanto di competenza, delle misure previste nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO									
	100,00%		MISURE RISCHIO AD2 - Livello di realizzazione misure generali e specifiche previste nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO del triennio di riferimento - AD2	N. misure generali e specifiche realizzate nell'anno nei termini previsti nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO da AD2 / N. ricorrenze misure generali e specifiche previste nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO, da realizzarsi nell'anno da AD2 A1.2.1.1_2-AO7 / A1.2.1.1_1-AO7			>= 98,00 %			

Tipologia obiettivo	Obiettivo	Peso indicatore	Indicatore	Algoritmo	Valore misura	Consuntivo	Target	Grado raggiungimento	Valutazione	Peso obiettivo individuale
EXTRA	EQ_A11.AO4 - <b>Rispetto dei tempi programmati nell'ambito del ciclo della performance nell'anno di riferimento - AO4</b> Grado di rispetto dei tempi programmati nell'ambito del ciclo della performance 2026: 1.PROGRAMMAZIONE: 1a_ entro il 28/02/2026 riunione di area sugli obiettivi assegnati all'A.O. relativamente all'anno 2026; 1b_ entro il 15/10/2026 comunicazione elenco eventuali investimenti 2027, dati economici-finanziari da inserire (o eliminare rispetto al 2026) nel preventivo/budget 2027 e descrizione obiettivi promozionali; 1c_ entro il 30/10/2026 prima indicazione dati consuntivi 2026 ob. strategici per definizione target PIRA; 1d_ entro il 15/11/2026 riunione di area sulle proposte per obiettivi operativi 2027, relativi indicatori e target; 1e_ entro il 15/11/2026 consegna proposte per obiettivi operativi 2027 e relativi indicatori e target, anche sulla base della pianificazione del 2026; 1f_ entro il 30/11/2026 redazione testi PIAO di competenza per il triennio 2027-2029; 1g_ entro il 15/01/2027 definizione obiettivi e target sulla base dei valori rilevati nel triennio 2024-2026; 2.MONITORAGGIO: 2a_ entro il 10/07/2026 completamento validazione dati di cui alla rilevazione della performance del primo semestre 2026, verifica eventuali scostamenti ed individuazione azioni correttive per l'aggiornamento del PIAO 2026-2028; 2b_ entro il 10/09/2026 riunione di area per valutazione eventuali scostamenti e individuazione azioni correttive per il raggiungimento degli obiettivi non modificati in sede di aggiornamento PIAO e per comunicazione di obiettivi e target modificati in sede di aggiornamento PIAO; 3.RENDICONTAZIONE: 3a_ nei termini indicati dall'Osservatorio camerale in relazione ai dati 2025 richiesti in quell'ambito; 3b_ entro il 30/04/2026 validazione dati di cui alla rilevazione della performance dell'anno 2025, non ancora disponibili nel mese di gennaio 2026 (ISTAT, Sito Regione E.-R., Stockview e valori del consuntivo 2025); 3c_ entro il 10/05/2026 rendicontazione relativa alle eventuali criticità insorte nella realizzazione degli obiettivi 2025 e consegna eventuale documentazione per validazione Relazione sulla performance 2025; 3d_ entro il 10/07/2026 riunione di area per valutazione performance anno precedente (di Ente e di AO) anche ai fini della valutazione dell'andamento 2026 per aggiornamento PIAO 2026-2028; 3e_ entro il 10/01/2027 validazione dati di cui alla rilevazione della performance dell'anno 2026, ad eccezione dei valori resi disponibili da ISTAT, Sito Regione E.-R., Stockview, e valori del bilancio camerale.									20,00%
	100,00%	A11.2.AO4 - Grado di rispetto dei tempi del ciclo della performance AO4	Numero azioni realizzate nei termini AO4 / Numero azioni programmate A1.1_2 AO4 / A1.1_1				>= 92,00 %			
EXTRA	CRM tracciatura AO4 - <b>Tracciatura nel CRM interazioni con utenti esterni afferenti processo individuato di competenza dell'AO4</b> Individuazione (entro il 28/02/2026) processo di competenza dell'AO di cui tracciare nel CRM le interazioni realizzate nell'anno con gli utenti esterni afferenti il processo stesso, così da consentire l'effettuazione della customer satisfaction sulla base di quanto tracciato sino al 30/09/2026 per gli utenti progressivamente profilati.									20,00%
	100,00%	CRM tracciatura AO4 - Tracciatura nel CRM interazioni con utenti esterni afferenti processo individuato di competenza dell'AO4	Tracciatura nel CRM interazioni con utenti esterni afferenti processo individuato di competenza dell'AO4 CRM tracciatura AO4				Entro 30-09-2026			
EXTRA	GDEL.DELIBERE AO4 - <b>Grado rispetto trasmissione atti per gestione delibere in GDEL AO4</b> Trasmissione atti (argomenti, bozze di delibera ed allegati) entro l'ottavo giorno precedente la data di riunione degli Organi									20,00%
	100,00%	GDEL.DELIBERE AO4 - Grado rispetto trasmissione atti per gestione delibere in GDEL AO4	N. atti trasmessi dalla AO4 (argomenti, bozze di delibera ed allegati) entro l'ottavo giorno precedente la data di riunione degli Organi / N. atti trasmessi (argomenti, bozze di delibera ed allegati) dalla AO4 GDEL ATTI AO4 / DELIBERE AO4				>= 90,00 %			
EXTRA	FORMAZIONE - <b>Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo</b> Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come programmato nel PIAO del triennio di riferimento									20,00%
	100,00%	FORMAZIONE - Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come programmato nel PIAO del triennio di riferimento	Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come programmato nel PIAO del triennio di riferimento FORMAZIONE.IND.				Entro 31-12-2026			
EXTRA	ANTICORR.-TRASP. AO4 - <b>Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati e di realizzazione delle misure di anticorruzione - AO4</b> Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati e di realizzazione, per quanto di competenza, delle misure previste nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO - AO4									20,00%
	50,00%	MISURE RISCHIO AO4 - Livello di realizzazione misure generali e specifiche previste nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO del triennio di riferimento - AO4	N. misure generali e specifiche realizzate nell'anno nei termini previsti nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO da AO4 / N. ricorrenze misure generali e specifiche previste nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO, da realizzarsi nell'anno da AO4 A1.2.1.1_2-AO4 / A1.2.1.1_1-AO4				>= 98,00 %			
	50,00%	MISURE TRASP. AO4 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente da AO4	N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente aggiornate come da disposizioni normative dall'AO4 / N. sottosezioni del sito Amministrazione trasparente, per come individuate nel PIAO per AO4 A1.2.1_2-AO4 / A1.2.1_1-AO4				>= 98,00 %			

Tipologia obiettivo	Obiettivo	Peso indicatore	Indicatore	Algoritmo	Valore misura	Conoscitivo	Target	Grado raggiungimento	Validazione	Peso obiettivo individuale
EXTRA	FORMAZIONE - Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo									
	Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come programmato nel PIAO del triennio di riferimento.									100,00%
	100,00%	FORMAZIONE - Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come programmato nel PIAO 2025-2027	Raggiungere individualmente il livello di formazione previsto dalle Direttive Zangrillo, così come programmato nel PIAO 2025-2027	FORMAZIONE.IND.			Entro 31-12-2026			

Come già anticipato, con l'OIV è stata formalizzata una nota metodologica che integra l'autovalutazione, avviata sperimentalmente nel 2024, alla valutazione dal basso e tra pari di cui alla sperimentazione del 2025, quali componenti di un [percorso evolutivo verso una valutazione a 360°](#), di cui nel 2026 si valuterà l'eventuale efficacia, anche a valle dei risultati dell'indagine di benessere organizzativo e nell'ambito del percorso formativo di cui si è dato conto.

La sperimentazione della valutazione a 360° persegue esclusivamente finalità di sviluppo organizzativo e miglioramento della qualità della valutazione, e in particolare:

- fornire al valutatore sovraordinato elementi informativi strutturati a supporto della valutazione dei comportamenti;
- favorire la consapevolezza comportamentale dei soggetti valutati;
- individuare punti di forza e ambiti di miglioramento a livello individuale e organizzativo;
- orientare eventuali interventi di sviluppo delle competenze, formazione e miglioramento organizzativo.

I risultati potranno essere utilizzati per:

- orientare colloqui di *feedback*,
- individuare esigenze formative,
- supportare eventuali interventi di sviluppo organizzativo,
- alimentare le riflessioni nell'ambito del Ciclo della performance.

Una tabella comparativa, riassuntiva degli esiti raccolti attraverso le varie modalità di valutazione realizzate, previo raccordo e normalizzazione laddove si siano usate scale differenziate, potrà fornire indicazioni e spunti di riflessione al valutato e al valutatore sovraordinato, sia in sede di formazione di un giudizio motivato sul collaboratore sia in occasione dei colloqui di valutazione.



## 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

### 2.3.1 Valutazione di impatto del contesto esterno

Per contestualizzare i fenomeni di illegalità in Emilia-Romagna si rinvia al quadro statistico dei delitti contro la Pubblica Amministrazione (PA) realizzato dall'Area Legalità della Presidenza della Giunta regionale, della quale si riportano alcuni dati.

L'analisi condotta ha focalizzato l'attenzione sui delitti contro la PA, e ha tralasciato altre forme di criminalità non direttamente attinenti. Alla categoria dei delitti contro la PA appartengono una serie di comportamenti particolarmente gravi, lesivi dei principi di imparzialità, trasparenza e buon andamento dell'azione amministrativa. Di questi delitti ne sono stati selezionati alcuni, anche in ragione della disponibilità dei dati pubblicati dall'Istat. Si tratta, in particolare, dei delitti commessi da pubblici ufficiali di cui le forze di polizia sono venute a conoscenza.

Tali dati restituiscono un'immagine parziale del fenomeno della delittuosità ai danni della PA non solo perché si tratta di una selezione delle possibili fattispecie previste dal Codice penale, ma anche perché una quota di essi sfugge al controllo delle istituzioni penali, in quanto non viene denunciata o scoperta dagli organi investigativi. Dei reati presi in esame vengono esposti gli sviluppi e l'incidenza che hanno avuto in Emilia-Romagna e nelle sue province dal 2008 al 2023, ovvero il periodo più recente per cui i dati risultano disponibili.

I reati commessi ai danni della PA costituiscono una minima parte della massa complessiva dei delitti denunciati ogni anno nella nostra regione, così come nel resto dell'Italia. In media, i reati contro la PA costituiscono meno dello 0,2% delle denunce annue, mentre per esempio le denunce per furto sono circa il 60% del complessivo. Negli ultimi sedici anni (2008-2023) in Emilia-Romagna ne sono stati denunciati 6.104, corrispondenti a meno del 4,4% di quelli denunciati nell'intera penisola (139.048) e circa la metà di quelli denunciati nel Nord-Est (12.874).

Riguardo ai tassi (ovvero l'incidenza media dei reati in questione sulla popolazione di riferimento), i dati dell'Emilia-Romagna risultano nettamente inferiori alla media italiana, ma superano, seppure in misura contenuta, quelli del Nord-Est. Si può dire che l'Emilia-Romagna esprime un tasso generale di delittuosità contro la PA di 8,7 reati ogni 100 mila abitanti, l'Italia di 14,5 e il Nord-Est di 7,0 ogni 100 mila abitanti.

Le fattispecie esaminate sono successivamente state accorpate in quattro indici di criminalità, ciascuno dei quali denota una specifica attività criminale verso la PA, diversa dalle altre sia sotto il profilo della gravità che gli viene attribuita dal Codice penale che degli attori coinvolti: Abuso di funzione (1.217 casi in Emilia-Romagna nel periodo 2008-2023 e tendenza alla contrazione del -0,8% a livello regionale); Appropriazione indebita (533 casi e tendenza alla contrazione del -2,8% a livello regionale); Corruzione (346 casi e tendenza alla contrazione del -9,5% a livello regionale); Turbativa del servizio pubblico e della custodia (4.008 casi e tendenza alla contrazione del -6,0% a livello regionale).

A livello provinciale si segnalano alcune criticità in controtendenza rispetto alla flessione regionale: l'incremento dei reati classificati come abuso di funzione a Ferrara (+10,5 punti percentuali) e l'aumento dei reati di appropriazione indebita a Reggio Emilia (+4,7 punti percentuali) e Modena (+2,7 punti percentuali).

L'incidenza più bassa dei reati ai danni della Pubblica amministrazione in regione trova riscontro in un'indagine campionaria sul fenomeno della corruzione rilevata periodicamente dall'Istat con un'indagine di popolazione dedicata alla sicurezza dei cittadini, all'interno della quale è inserito un modulo di domande appositamente dedicato alla corruzione. Si tratta di un approfondimento che l'Istat ha realizzato allo scopo di fare luce su tale fenomeno e di stimare il numero di persone coinvolte in dinamiche corruttive o di scambio nel nostro paese, sia in prima persona, sia indirettamente attraverso l'esperienza di parenti, amici, colleghi o conoscenti.

Alle domande se avessero ricevuto richieste di denaro o di favori, o se essi stessi, al contrario, avessero offerto denaro o favori in cambio di beni o di servizi pubblici, solo il 7,2% degli emiliano-romagnoli intervistati ha risposto in modo affermativo al primo quesito (contro l'8% nazionale). Riguardo a chi conoscesse persone che si sarebbero trovate in situazioni analoghe, il 10,1% ha risposto affermativamente (mentre nel resto d'Italia la

percentuale sale al 13,1%). Poco diffuso tra i cittadini emiliano-romagnoli risulta anche lo scambio del voto con favori, denaro o altre utilità (1,5% di esperienza diretta contro il 3,7% nazionale), una pratica, questa, tradizionalmente più diffusa nelle regioni del Sud e nelle Isole. Diverso è invece il quadro della regione riguardo alla raccomandazione, pratica alla quale i suoi cittadini sembrerebbero più esposti (13,7% di esperienza diretta contro l'8,3% nazionale) benché, secondo quanto riferito dagli intervistati, riguarderebbe in larga parte il settore privato, ad esempio per ottenere un lavoro o una promozione, e meno per avere dei benefici dal settore pubblico (per esempio un beneficio assistenziale, la cancellazione di una sanzione, essere favorito in cause giudiziarie, ecc.).

Considerato lo stretto legame che diversi osservatori hanno riscontrato tra il reato di corruzione e il riciclaggio, è stato dedicato un focus anche al riciclaggio di capitali illeciti. Le denunce rilevate dalle forze di polizia riguardo ai reati di riciclaggio confermano tale tendenza: con 1.586 denunce nel periodo 2008-2023, l'Emilia-Romagna risulta infatti tra le prime sette regioni per numero assoluto di reati riguardanti il riciclaggio, benché l'incidenza pro-capite di questo reato risulti inferiore alla media dell'Italia (2 ogni 100 mila abitanti).

### 2.3.2 Gestione del rischio corruzione: modello adottato

La "gestione del rischio corruzione" è il processo con il quale si misura il rischio e successivamente si sviluppano le azioni, al fine di ridurre le probabilità che lo stesso rischio si verifichi; attraverso la sezione anticorruzione e trasparenza si pianificano le azioni proprie del processo, che richiede l'attivazione di meccanismi di consultazione con il personale dedicato, con il coinvolgimento attivo dei referenti che presidiano i diversi ambiti di attività.

Le fasi principali della attività di gestione del rischio sono:

- mappatura dei processi, fasi e attività relativi alla gestione caratteristica della Camera;
- valutazione del rischio per ciascun processo, fase e/o attività;
- trattamento del rischio;
- monitoraggio.

A partire dalla mappa dei processi, sono state esaminate le 4 Aree di rischio individuate dalla normativa e dal P.N.A. e le ulteriori Aree proposte da Anac come rappresentato nella seguente tabella.

AREE DI RISCHIO (e relativi processi)				
n.	A) Acquisizione e gestione del personale	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	A1. Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, selezioni interne	Basso	3,6	3,6
2	A2. Assegnazione e rinnovo incarichi dirigenziali, Posizioni Organizzative, Alte Professionalità e PPR	Basso	2,4	
3	A3. Assegnazione progressioni orizzontali	Basso	2,4	
4	A4. Attivazione forme di lavoro flessibili /atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti)	Basso	2,8	
n.	B) Contratti pubblici	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	B.1 Programmazione	Medio	5,4	5,4
2	B.2 Progettazione della gara	Medio	5,0	
3	B.3 Selezione del contraente	Medio	4,2	
4	B.4 Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto	Basso	3,7	
5	B.5 Esecuzione	Basso	3,7	
6	B.6 Rendicontazione	Basso	3,4	
n.	B2) Contratti pubblici in deroga (PNRR)	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	B2.1 Programmazione	Medio	5,4	5,4
2	B2.2 Progettazione della gara	Medio	5,0	
3	B2.3 Selezione del contraente	Medio	4,2	
4	B2.4 Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto	Basso	3,7	
5	B2.5 Esecuzione	Basso	3,7	
6	B2.6 Rendicontazione	Basso	3,4	
n.	C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	C1. Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, RI, REA	Medio	4,3	4,3
2	C2. Procedure abilitative	Basso	3,6	
3	C3. Servizi informativi del Registro protesti	Basso	3,7	
4	C4. Supporto alla presentazione delle domande di deposito di marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale	Medio	4,2	
5	C5. Servizi certificativi per l'export	Basso	3,7	

n.	D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	D1. Erogazione di incentivi, sovvenzioni e contributi finanziari a privati	Medio	5,4	5,4
2	D2. Iniziative di orientamento	Basso	3,4	
n.	E) Area sorveglianza e controlli	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	E1. Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81	Basso	3,5	6,3
2	E2. Vigilanza sicurezza prodotti e settori	Medio	6,3	
3	E3. Attività di verifica e vigilanza metrologica	Medio	5,0	
n.	F) Risoluzione delle controversie	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	F1. Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale	Basso	3,7	3,7
2	F2. Servizi di composizione delle crisi	Basso	3,4	
n.	G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	G1. Gestione cassa economale (o minute spese)	Basso	3,5	6,5
2	G2. Gestione contratti di locazione	Medio	6,5	
n.	H) Incarichi e nomine	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	H1. Conferimento incarichi di collaborazione	Medio	4,3	4,3
n.	I) Affari legali e contenzioso	Grado di rischio di processo	Valore del rischio residuo	Grado di rischio di AREA
1	I1. Assistenza legale ai settori dell'Ente: richieste di accesso agli atti.	Basso	2,7	2,7

La valutazione del rischio viene effettuata per ciascun processo, fase e/o attività e comprende:

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

Il trattamento del rischio consiste nell'individuazione e valutazione delle misure che devono essere predisposte per neutralizzare o ridurre il rischio di corruzione e si distinguono in:

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

## Misure generali

### Formazione

Misure di prevenzione	Indicatori	Target	Tempi	Responsabili
MISURE DI FORMAZIONE				
Formazione rivolta ai nuovi assunti e collaboratori diretti del RPCT	Applicazione della misura	>= 3 dipendenti camerali	2026	RPCT

La legge n. 190/2012 assegna alla formazione un importante ruolo di prevenzione della corruzione quale strumento di diffusione della cultura della legalità.

In quest'ottica la Camera di commercio assicura specifiche attività formative in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, in particolare per i neoassunti e per i dipendenti che forniscono supporto al RPCT nonché per gli addetti a specifiche aree a rischio.

Nell'anno 2026 si prevede di rivolgere una specifica formazione in materia di anticorruzione e trasparenza a n. 3 dipendenti camerali, nuovi assunti e collaboratori diretti del RPCT.

## Codice di comportamento

Misure di prevenzione	Indicatori	Target	Tempi	Responsabili
CODICE DI COMPORTAMENTO				
Divulgazione del Codice presso le diverse categorie di persone tenute a rispettarlo	Applicazione della misura	100%	continua	Area Risorse Finanziarie, Umane e Patrimoniali

Il D.P.R. n. 81 del 13 giugno 2023 ha apportato sostanziali modifiche al Decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici". Di conseguenza la Camera di commercio ha aggiornato il proprio Codice di Comportamento approvato a suo tempo con Delibera di Giunta Camerale n. 180 del 16.12.2020.

Al termine dell'iter previsto è stato approvato (det. Pres urg. n. 13U del 4/09/2023) il nuovo [Codice di Comportamento](#) aggiornato alla normativa vigente. Il rispetto del codice all'interno dell'amministrazione è favorito dalla diffusione del Codice che è pubblicato nell'apposita sezione dell'Amministrazione trasparente e nella intranet camerale.

## Patti di integrità e Protocolli di integrità

Misure di prevenzione	Indicatori	Target	Tempi	Responsabili
PATTI DI INTEGRITA'				
Utilizzo del Patto di integrità negli affidamenti	Applicazione della misura	100%	2026	Area Risorse Finanziarie, Umane e Patrimoniali

I patti d'integrità ed i protocolli di legalità rappresentano un sistema di condizioni la cui accettazione viene configurata dalla stazione appaltante come presupposto necessario e condizionante la partecipazione dei concorrenti ad una gara di appalto. Si tratta quindi di un complesso di regole di comportamento finalizzate alla prevenzione del fenomeno corruttivo e volte a valorizzare comportamenti eticamente adeguati per tutti i concorrenti.

Il comma 17 della legge n. 190/2012 invita le pubbliche amministrazioni a predisporre ed utilizzare patti di integrità o protocolli di legalità per l'affidamento delle commesse.

Nell'anno 2022 si è proceduto ad una riflessione ai fini della revisione del Patto di Integrità per l'affidamento di forniture, servizi e lavori, formalizzata con determinazione del Vicesegretario Generale n. 428 del 28/12/2022; il Patto di integrità è stato successivamente aggiornato con determina del Vicesegretario n. 481 del 31/12/2024.

## Misure di disciplina del conflitto di interesse

Misure di prevenzione	Indicatori	Target	Tempi	Responsabili
DISCIPLINA DEL CONFLITTO DI INTERESSE				
Utilizzo della modulistica predisposta per eventuali segnalazioni	Applicazione della misura	100%	continua	Area Risorse Finanziarie, Umane e Patrimoniali

L'articolo 1 comma 41 della legge n. 190/2012 introduce l'obbligo di astensione per il responsabile del procedimento, il titolare dell'ufficio competente ad adottare il provvedimento finale e i titolari degli uffici competenti ad adottare atti endoprocedimentali nel caso di conflitto di interesse anche solo potenziale.

In questo caso il dipendente ha il dovere di segnalare tale situazione al Dirigente competente che deve valutare la situazione e deve rispondere per iscritto al dipendente medesimo sollevandolo dall'incarico oppure

motivando espressamente le ragioni che consentono comunque l'espletamento dell'attività. Nel caso in cui sia necessario sollevare il dipendente dall'incarico, esso dovrà essere affidato dal dirigente ad altro dipendente ovvero, in carenza di dipendenti professionalmente idonei, il Dirigente dovrà avocare a sé ogni compito relativo a quel procedimento. Qualora il conflitto riguardi il dirigente, a valutare le iniziative da assumere sarà il Responsabile per la prevenzione della corruzione.

La Camera di commercio ha già predisposto apposito modello contenente le "Modalità operative per la segnalazione di un potenziale conflitto di interesse" aggiornato a ottobre 2020.

### Conflitto di interessi nel codice dei contratti pubblici

Misure di prevenzione	Indicatori	Target	Tempi	Responsabili
DISCIPLINA DEL CONFLITTO DI INTERESSE				
Utilizzo del DGUE o del modello semplificato per la verifica dei requisiti	Applicazione della misura	100%	continua	Area Risorse Finanziarie, Umane e Patrimoniali

La gestione del conflitto di interesse nell'ambito dei Contratti Pubblici, disciplinata espressamente dall'art. 16 del D.Lgs. 36/2023 recante il nuovo Codice dei Contratti Pubblici, rappresenta una misura di prevenzione della corruzione proprio in un ambito particolarmente esposto al rischio di interferenze.

La predetta norma sottolinea che il conflitto di interessi può interessare qualsiasi soggetto che interviene, a qualsiasi titolo con compiti funzionali nella procedura, nonché la necessità di assicurare l'indipendenza e l'imparzialità nell'intera procedura relativa al contratto pubblico indipendentemente dalle modalità di selezione del contraente, ribadendo l'obbligo di comunicazione all'amministrazione/stazione appaltante e di astensione del personale che si trovi in conflitto di interessi.

La Camera ha previsto una dichiarazione sostitutiva di atto notorio semplificata per le procedure di affidamento diretto per lavori, servizi e forniture di importo inferiore a 40 mila euro in cui gli operatori economici dichiarano che non esistono cause di esclusione ai sensi dell'art. 94 e 95 del D. Lgs. 36/2023.

Il citato articolo 95 del D.Lgs. 36/2023 prevede esplicitamente l'esclusione nel caso in cui la partecipazione determini una situazione di conflitto di interessi. Per tutte le altre procedure viene utilizzato il DGUE (Documento di gara Unico Europeo).

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

Misure di prevenzione	Indicatori	Target	Tempi	Responsabili
INCARICHI EXTRA ISTITUZIONALI				
Applicazione della procedura di richiesta autorizzazione per incarichi extraistituzionali da parte dei dipendenti	Applicazione della misura	100%	continua	Area Risorse Finanziarie, Umane e Patrimoniali

L'art. 53 del d.lgs. 165/2001 disciplina lo svolgimento di incarichi e prestazioni non compresi nei doveri d'ufficio da parte dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, co. 2, nonché del personale in regime di diritto pubblico di cui all'art. 3 del decreto.

La l. 190/2012 è intervenuta a modificare l'art. 53 in ragione della connessione con il sistema di prevenzione della corruzione ove si consideri che lo svolgimento di incarichi extraistituzionali 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.

Il rilievo delle disposizioni dell'art. 53 ai fini della prevenzione della corruzione emerge anche considerando che il legislatore ha previsto una specifica misura di trasparenza all'art. 18 del d.lgs. 33/2013, ai sensi del quale le

amministrazioni sono tenute a pubblicare i dati relativi agli incarichi conferiti o autorizzati ai propri dipendenti, con l'indicazione della durata e del compenso spettante.

Con delibera n. 160 del 24/09/2024 è stato approvato il nuovo "Regolamento per la disciplina degli incarichi e delle attività extra istituzionali dei dipendenti della Camera di Commercio di Modena".

Tale documentazione è pubblicata nell'apposita sezione dell'Amministrazione trasparente e disponibile nella intranet camerale.

### **Conferimento di incarichi dirigenziali in caso di particolari attività o incarichi precedenti**

Misure di prevenzione	Indicatori	Target	Tempi	Responsabili
DISCIPLINA DEL CONFLITTO DI INTERESSE				
Aggiornamento annuale delle dichiarazioni rese dai dirigenti	Applicazione della misura	100%	continua	Area Segreteria direzionale e Affari Generali

Il d.lgs. n. 39 del 2013, recante disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, ha disciplinato particolari ipotesi di inconferibilità e di incompatibilità specifiche per i titolari di incarichi dirigenziali e assimilati. Obiettivo della norma è quello di prevenire ogni possibile situazione di conflitto di interesse.

In assolvimento a quanto disposto, si è provveduto a pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale la dichiarazione dei dirigenti circa l'insussistenza di situazioni di conflitto di interesse e di insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità, dichiarazioni che vengono annualmente aggiornate.

Si prevede di effettuare il controllo, tramite la predisposizione di apposite dichiarazioni sostitutive rese dagli interessati nei termini e alle condizioni di cui all'art. 46 e 47 del D.P.R. 445/2000:

- all'atto del conferimento dell'incarico
- annualmente nel corso del rapporto

Per quanto riguarda gli incarichi dirigenziali il controllo viene effettuato annualmente assicurando in tal modo l'acquisizione tempestiva della dichiarazione resa.

### **Rotazione del personale**

Misure di prevenzione	Indicatori	Target	Tempi	Responsabili
MISURE DI ROTAZIONE				
Accorgimenti organizzativi nei processi maggiormente esposti così come previsto nelle schede di rischio	Applicazione della misura	100%	continua	Dirigente

La rotazione "ordinaria" è una tra le diverse misure che le amministrazioni hanno a disposizione in materia di prevenzione della corruzione. Il ricorso a tale rotazione deve, infatti, essere considerato in una logica di necessaria complementarità con le altre misure di prevenzione della corruzione, specie laddove possano presentarsi difficoltà applicative sul piano organizzativo.

In particolare, occorre considerare che detta misura deve essere impiegata correttamente in un quadro di elevazione delle capacità professionali complessive dell'amministrazione senza determinare inefficienze e malfunzionamenti.

Per le considerazioni di cui sopra, essa va vista prioritariamente come strumento ordinario di organizzazione e utilizzo ottimale delle risorse umane da non assumere in via emergenziale o con valenza punitiva e, come tale, va accompagnata e sostenuta anche da percorsi di formazione che consentano una riqualificazione professionale.

Ove, pertanto, non sia possibile utilizzare la rotazione “ordinaria” come misura di prevenzione della corruzione, le amministrazioni sono tenute a operare scelte organizzative, nonché ad adottare altre misure di natura preventiva che possono avere effetti analoghi. A titolo esemplificativo si ricordano: la previsione di modalità operative che favoriscano una maggiore compartecipazione del personale alle attività del proprio ufficio, meccanismi di condivisione delle fasi procedurali, la cura della trasparenza interna delle attività, la previsione di un secondo livello di controllo e verifica dell’operato del singolo incaricato, lo svolgimento di controlli a campione sugli atti gestiti da personale che non può ruotare, il rafforzamento delle misure di trasparenza mediante la pubblicazione di dati ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione, la previsione della doppia firma negli atti.

## Pantouflage

Misure di prevenzione	Indicatori	Target	Tempi	Responsabili
MISURE DI PREVENZIONE DEL PANTOUFFLAGE				
Inserimento di apposite clausole negli atti di assunzione del personale che prevedono specificatamente il divieto di <i>pantouflage</i>	Applicazione della misura	100%	continua	Area Risorse Finanziarie, Umane e Patrimoniali
Acquisizione delle dichiarazioni da sottoscrivere al momento della cessazione dal servizio o dall’incarico con cui il dipendente si impegna al rispetto del divieto di <i>pantouflage</i>	Applicazione della misura	100%	continua	Area Risorse Finanziarie, Umane e Patrimoniali

L’art. 1, co. 42, lett. l), della l. 190/2012 ha inserito all’art. 53 del d.lgs. 165/2001 il co. 16-ter che dispone il divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell’attività dell’amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri.

Già a partire dal 2014 sono state emanate direttive interne affinché:

- nei contratti di assunzione del personale sia inserita la clausola che prevede il divieto di prestare attività lavorativa (a titolo di lavoro subordinato o di lavoro autonomo) per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto nei confronti dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l’apporto decisionale del dipendente;
- nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti, anche mediante procedura negoziata, sia inserita la condizione soggettiva di non aver concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e comunque di non aver attribuito incarichi ad ex dipendenti che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni nei loro confronti per il triennio successivo alla cessazione del rapporto;
- sia disposta l’esclusione dalle procedure di affidamento nei confronti dei soggetti per i quali sia emersa la situazione di cui al punto precedente;
- si agisca in giudizio per ottenere il risarcimento del danno nei confronti degli ex dipendenti per i quali sia emersa la violazione dei divieti contenuti nell’art. 53, comma 16 ter, d.lgs. n. 165 del 2001.
- Considerato il focus sul *Pantouflage* presente nel PNA 2022 si intende rafforzare tale misura mediante comunicazione al personale in uscita relativa alla disciplina del divieto di *pantouflage*.



## Tutela del whistleblower

Misure di prevenzione	Indicatori	Target	Tempi	Responsabili
Tutela del whistleblower				
Gestione procedimento <i>whistleblowing</i> attraverso piattaforma informatica appositamente regolamentata	Applicazione della misura	100%	continua	RPCT

L'art. 1, comma 51, della legge n. 190/2012 ha introdotto un nuovo articolo nell'ambito del d.lgs. n. 165 del 2001, l'art. 54 bis, rubricato "Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti", il c.d. whistleblower. Si tratta di una disciplina che introduce una misura di tutela finalizzata a consentire l'emersione di fattispecie di illecito.

I dipendenti sono tenuti a segnalare tentativi di corruzione o comunque comportamenti illeciti di cui siano a conoscenza nel rispetto delle esigenze di riservatezza.

Il Decreto Legislativo 10 marzo 2023 n. 24 avente ad oggetto "Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali", ha dettato la nuova disciplina per la tutela degli autori di segnalazione di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato e contestualmente ha disposto l'abrogazione dell'art. 54 bis del D.Lgs. n. 165/2001.

Con determinazione n. 311 del 12.07.2023 l'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) ha emanato le "Linee guida in materia di protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali. Procedure per la presentazione e gestione delle segnalazioni esterne".

A dicembre 2023 la Camera di commercio ha aderito al progetto WhistleblowingPA di Transparency International Italia e di Whistleblowing Solutions al fine di adottare la piattaforma informatica prevista per adempiere agli obblighi normativi e dotarsi di uno strumento sicuro per le segnalazioni e ha approvato la procedura di segnalazione di condotte illecite. Tale procedura è disponibile nell'apposita sezione dell'Amministrazione Trasparente.

## Il diritto di accesso civico generalizzato

Misure di prevenzione	Indicatori	Target	Tempi	Responsabili
MISURA DEL DIRITTO DI ACCESSO CIVICO GENERALIZZATO				
Evasione delle richieste di accesso civico generalizzato entro 25 gg	Applicazione della misura	90%	continua	Area Segreteria direzionale e Affari Generali

Come previsto dall'art. 5, comma 1 del d.lgs. 33/2013 nella Sezione dedicata di Amministrazione Trasparente sono pubblicate tutte le informazioni necessarie per garantire l'accesso civico.

All'art. 5 comma 2 del medesimo decreto trasparenza è stata introdotta una nuova tipologia di accesso (accesso generalizzato) per il quale "chiunque ha diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione ai sensi del presente decreto, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti secondo quanto previsto dall'articolo 5-bis".

In merito è intervenuta ANAC che con delibera n. 1309 del 28 dicembre 2016 ha adottato le Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art. 5 c.2 del d.lgs. 33/2013.

Sulla base di tali linee guida, con deliberazione del Consiglio n. 19 del 30.10.2017, è stato approvato il nuovo "Regolamento per la disciplina del diritto di accesso ai documenti amministrativi, diritto di accesso civico e diritto



di accesso generalizzato ai dati, informazioni e documenti della Camera di commercio I.A.A. di Modena”, che delinea una disciplina organica e coordinata delle tre tipologie di accesso agli atti, al fine di assicurare un comportamento omogeneo tra gli uffici dell’Ente.

## La trasparenza

Misure di prevenzione	Indicatori	Target	Tempi	Responsabili
MISURA DI TRASPARENZA				
Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente	Applicazione della misura	98%	Continua	RPCT

La trasparenza costituisce la misura cardine dell’intero impianto di prevenzione della corruzione delineato dal legislatore all’interno della Legge 190/2012, in forza del dettato dell’art. 1 del D.Lgs. 33/2013, così come modificato ed innovato dal successivo D.Lgs. 97/2016: “La trasparenza è intesa come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all’attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull’utilizzo delle risorse pubbliche.”

L’Amministrazione ritiene di perseguire la trasparenza, quale obiettivo di trasparenza sostanziale, la trasparenza quale reale ed effettiva accessibilità totale alle informazioni concernenti l’organizzazione e l’attività dell’amministrazione ed il libero e illimitato esercizio dell’accesso civico, come potenziato dal D.Lgs. 97/2016, quale diritto riconosciuto a chiunque di richiedere documenti, informazioni e dati.

Unitamente alla misurazione dell’effettiva presenza dei dati oggetto di pubblicazione obbligatoria, la Camera si pone come obiettivo di proseguire nel miglioramento della qualità complessiva del sito web istituzionale, con particolare riferimento ai requisiti di accessibilità e usabilità.

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”.

## Misure specifiche

L’individuazione delle misure specifiche rappresenta l’esito del processo con il quale si misura il rischio e successivamente si sviluppano le azioni idonee a ridurre le probabilità che lo stesso rischio si verifichi.

L’analisi per l’identificazione del rischio è stata effettuata sul processo quale unità minima di analisi mediante l’utilizzo del kit messo a disposizione da Unioncamere nazionale e comprendono le Aree previste dalla normativa e quelle individuate successivamente da Anac e dalla Camera di commercio sulla base delle proprie specificità operative; nel presente Piano sono state individuate 10 aree di rischio per ciascuna delle quali vengono indicati i processi che, in continuità con i precedenti piani, sono ritenuti a maggiore rischio di corruzione. La scheda B2, Contratti in deroga (PNRR), è stata compilata nell’ipotesi in cui la CCIAA sia destinataria di risorse finanziarie del PNRR. Nella scheda H) Incarichi e nomine è indicato il processo relativo agli incarichi di collaborazione, precedentemente indicato nella scheda di rischio A.

Le schede utilizzate per la valutazione del rischio richiamano quattro fasce di rischio così modulate: BASSO (da 0 a 4), MEDIO (da 4,01 a 9), MEDIO-ALTO (da 9,01 a 15), ALTO (da 15,01 a 25).

Successivamente sono state individuate misure specifiche volte a neutralizzare o ridurre il rischio di corruzione.

Nell’[allegato 2](#) sono riportate le schede di rischio contenenti l’analisi e la valutazione del rischio, compilate secondo la metodologia brevemente descritta sopra.

Di seguito si riporta l’elenco delle misure specifiche individuate:

## A) Acquisizione e progressione del personale

FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	Target	RESPONSABILE
<b>A.1 Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato, determinato, selezioni interne</b>	MO1 - trasparenza	Pubblicazione tempestiva delle informazioni previste dal d.lgs. 33/2013	SI	E.Q. competente
<b>A.2 Assegnazione e rinnovo incarichi dirigenziali, Elevate Qualificazioni, Alte Professionalità e PPR</b>	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	Applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi	SI	Segretario Generale
	MO1 - trasparenza	Pubblicazione degli avvisi nella intranet camerale e invio notifica a tutti i dipendenti	SI	Dirigente responsabile
<b>A.3 Assegnazione progressioni orizzontali</b>	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	Applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi	SI	Segretario Generale
	MO1 - trasparenza	Pubblicazione degli avvisi nella intranet camerale e invio notifica a tutti i dipendenti	SI	Dirigente responsabile
<b>A.4 Attivazione forme di lavoro flessibili/atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti)</b>	MO1 - trasparenza	Pubblicazione atti nei termini previsti	SI	E.Q. competente

## B) Contratti pubblici

### B2) Contratti pubblici in deroga (PNRR)

(Per le due AREE sono previste le medesime misure)

FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	Target	RESPONSABILE
<b>1 Programmazione</b>	MGU9 -Programmazione annuale per acquisti di servizi e forniture	Adozione e pubblicazione dei Programmi triennali dei lavori pubblici e dei programmi triennali delle forniture di beni e servizi e trasmissione alla BDNCP (nei casi previsti dall'art. 37 del D.lgs. 36/2023)	SI	E.Q. competente

<b>2 Progettazione della gara</b>	MGU40 - Accessibilità online dei documenti di gara e/o delle informazioni complementari rese; in caso di documenti non accessibili online, predefinizione e pubblicazione delle modalità per acquisire la documentazione e/o le informazioni complementari	Applicazione della misura specifica	SI	E.Q. competente
<b>3 Selezione del contraente</b>	MU1 – Trasparenza	Rispetto degli obblighi di trasparenza/ pubblicità delle nomine dei componenti delle commissioni di gara e eventuali consulenti e pubblicazione dei rispettivi CV	SI	E.Q. competente
<b>4 Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto</b>	MU1 – Controlli a campione	Controlli a campione sul possesso dei requisiti	10% degli affidamenti	E.Q. competente
<b>5 Esecuzione</b>	MO11 – Formazione del personale	Attività formativa relativa all'acquisto di beni e servizi	SI	E.Q. competente
<b>6 Rendicontazione</b>	MO3 – Rotazione del personale addetto alle aree a rischio corruzione	Applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi (più addetti coinvolti nel processo)	SI	Dirigente competente

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

<b>FASE</b>	<b>MISURE SPECIFICHE</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>Target</b>	<b>RESPONSABILE</b>
<b>C.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, RI, REA</b>	MU23 - Controllo sulla turnazione e assegnazione casuale delle pratiche	Applicazione della misura specifica	SI	E.Q. competente
<b>C.2 Procedure abilitative</b>	MGO2 - Informatizzazione dei processi	Avvio procedura per l'adozione di piattaforma informatica per la presentazione delle domande di iscrizione al ruolo periti ed esperti	SI	E.Q. competente
<b>C.3 Servizi informativi del Registro protesti</b>	MO3 - rotazione del personale	Applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi	SI	E.Q. competente
<b>C.4 Supporto alla presentazione delle domande di deposito di marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale</b>	MO3 - rotazione del personale	Applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi	SI	E.Q. competente

<b>C.5 Servizi certificativi per l'export</b>	MO3 - rotazione del personale	Applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi	SI	E.Q. competente
---	-------------------------------	---	----	-----------------

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

FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	Target	RESPONSABILE
<b>D.1 Erogazione di incentivi, sovvenzioni e contributi finanziari a privati</b>	MO1 - trasparenza	Pubblicazione dei provvedimenti di ammissione e non ammissione a contributo nella sezione Amministrazione Trasparente	SI	E.Q. competente
	MO3 - rotazione del personale	Applicazione della rotazione mediante assegnazione della gestione di bandi camerali anche ad ufficio diverso dall'Ufficio Promozione	SI	Dirigente Competente
<b>D.2 Iniziative di orientamento</b>	MO3 - rotazione del personale	Applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi (più addetti assegnati al processo)	SI	E.Q. competente

**E) Area sorveglianza e controlli**

FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	Target	RESPONSABILE
<b>E.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81</b>	MO3 - rotazione del personale	Applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi (più addetti assegnati al processo)	SI	E.Q. competente
<b>E.2 Vigilanza sicurezza prodotti e settori</b>	MO2 - codice di comportamento dell'ente	Applicazione delle norme previste dal Codice di Comportamento (Assenza di segnalazioni)	SI	E.Q. competente/ Ispettore
<b>E.3 Attività di verifica e vigilanza metrologica</b>	MO2 - codice di comportamento dell'ente	Applicazione delle norme previste dal Codice di Comportamento (Assenza di segnalazioni)	SI	E.Q. competente Ispettore

## F) Risoluzione delle controversie

FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	Target	RESPONSABILE
<b>F.1 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale</b>	MO1 - trasparenza	Aggiornamento della sezione "Consulenti e collaboratori" nei termini previsti	SI	E.Q. competente
<b>F.2 Servizi di composizione delle crisi</b>	MO1 – trasparenza	Pubblicazione, nella pagina dedicata del sito, del CV degli esperti nominati dal S.G., entro 5 gg dalla nomina (composizione negoziata)	SI	Dirigente
	MO1 - trasparenza	Aggiornamento della sezione "Consulenti e collaboratori" nei termini previsti (Sovraindebitamento)	SI	E.Q. competente

## G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	Target	RESPONSABILE
<b>G.1 Acquisti con cassa economale (o minute spese)</b>	MO3 - rotazione del personale	Applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi (più addetti coinvolti nel processo)	SI	E.Q. competente
<b>G.2 Gestione contratti di locazione</b>	MO1 - trasparenza	Aggiornamento della sezione "contratti di locazione" nei termini previsti	SI	E.Q. competente

## H) Incarichi e nomine

FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	Target	RESPONSABILE
<b>H.1 Conferimento incarichi di collaborazione</b>	MO1 - trasparenza	Aggiornamento della sezione "Consulenti e collaboratori" nei termini previsti	SI	E.Q. competente

## I) Affari legali e contenzioso

FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	Target	RESPONSABILE
<b>I.1 Assistenza legale ai settori dell'Ente: richieste di accesso agli atti</b>	I. altre misure (organizzative, di segnalazione e protezione, di regolazione relazioni con lobbies, etc.)	Evasione delle richieste di accesso agli atti entro 25 gg	90%	Dirigente competente

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 4 "Monitoraggio".

In merito agli obiettivi strategici/operativi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza individuati dall'organo di indirizzo, si ricorda che nel [paragrafo 2.1](#) se ne è già dato conto, con i relativi indicatori e target individuati a livello strategico. Si tratta dell'intero obiettivo strategico "803. Trasparenza e anticorruzione" e del conseguente obiettivo operativo "803.A1.2 - La trasparenza per favorire il controllo sociale sull'azione amministrativa e la cultura della legalità e della prevenzione della corruzione".

## Scheda Obiettivo strategico

Codice:

Titolo:

**803**

**Trasparenza e anticorruzione**

Descrizione:

Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e monitoraggio della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito camerale. La trasparenza per favorire il controllo sociale sull'azione amministrativa e la cultura della legalità e della prevenzione della corruzione

Ambito strategico (AS):

3 - Competitività dell'Ente

Peso su AS:

33,33%

Risorse economiche:

Missione: (ex D.M. 27/03/13)

Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni pubbliche

Programma: (ex D.M. 27/03/13)

Indirizzo politico

Classificazione COFOG:

Servizi generali delle amministrazioni pubbliche Organi esecutivi e legislativi, attività finanziarie e fiscali e affari esteri (1.1)

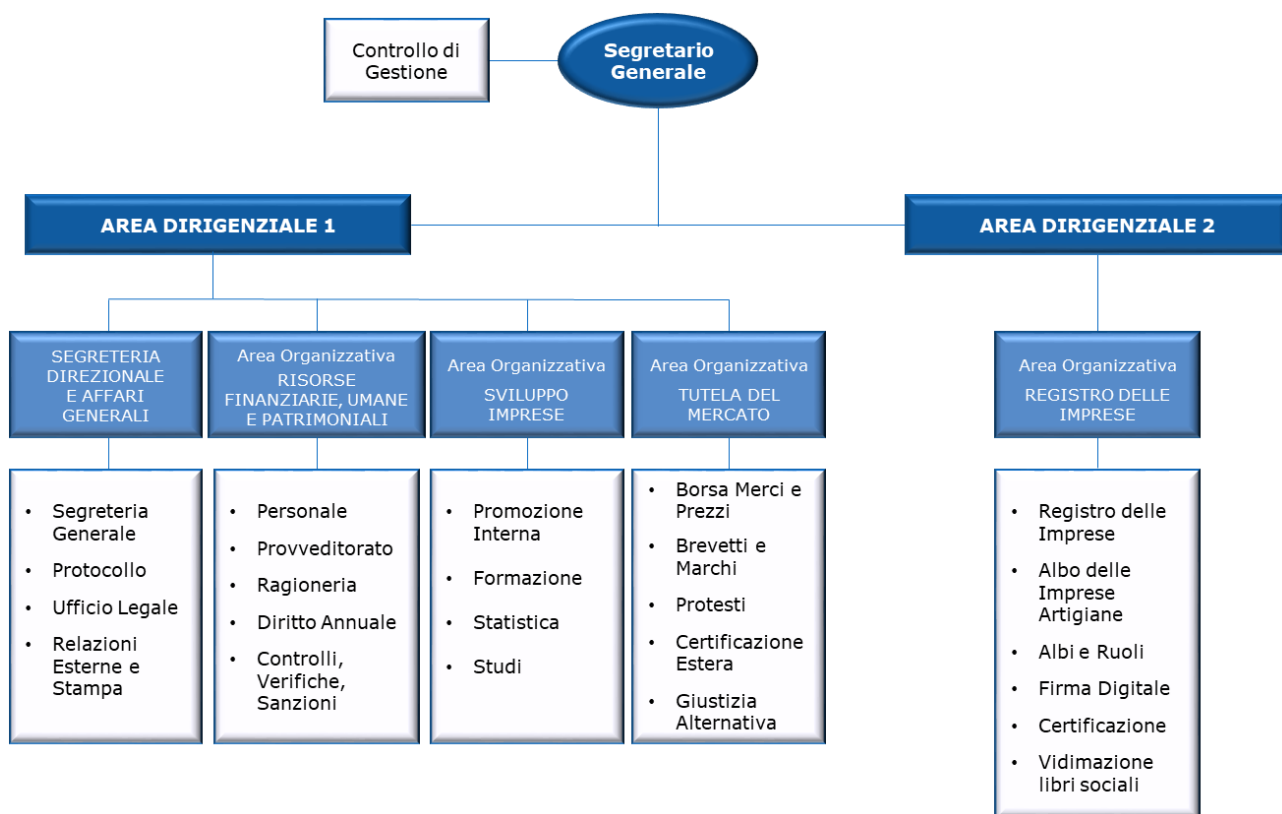
Indicatori (50%)			Target
30,00%	803.S1 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente	Qualità	>= 98,00 %
30,00%	803.S2 - Pubblicazione report costi sostenuti nell'anno precedente dei processi gestiti / servizi erogati, distinti in costi interni, esterni e promozionali	Efficacia	Entro 31-07-2026
40,00%	803.S3 - Livello di realizzazione misure generali e specifiche previste nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO del triennio di riferimento	Qualità	>= 98,00 %
Obiettivi operativi (50%)			Target
100,00%	803.A1.2 - La trasparenza per favorire il controllo sociale sull'azione amministrativa e la cultura della legalità e della prevenzione della corruzione		
10,00%	83.A1.2_3 - Rispetto del livello di tempestività di 25 gg. in materia di accesso agli atti	Qualità	>= 90,00 %
10,00%	83.A1.2_FORMAZIONE - Aggiornamento formativo in materia di anticorruzione dei dipendenti camerale	Qualità	>= 3 N.
10,00%	83.A1.2_MISURA.B2.1 - Partecipazioni a corsi di formazione sul codice degli appalti quale forma di mitigazione del rischio di corruzione	Qualità	>= 3 N.
35,00%	83.A1.2_MISURE.RISCH - Livello di realizzazione misure previste nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO 2025-2027	Qualità	>= 98,00 %
35,00%	83.A1.2_TRASP. - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente	Qualità	>= 98,00 %

### 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

#### 3.1 Struttura organizzativa

La Camera di commercio di Modena è strutturata in cinque Aree Funzionali, ciascuna delle quali affidata ad un dipendente titolare di incarico di Elevata Qualificazione, ad eccezione dell'Area Segreteria Direzionale e Affari Generali, che è alle dirette dipendenze del Dirigente responsabile.

Al vertice della struttura vi è il Segretario Generale, al quale è affiancato, in posizione di "staff", il Controllo di gestione. La struttura è di seguito rappresentata.



Si riportano di seguito gli schemi riepilogativi della organizzazione, valorizzati con le risorse umane assegnate, stabili e flessibili, espresse in FTE (*Full Time Equivalent/anno*). Sono stati inoltre rilevati (ma non valorizzati in misura FTE) i servizi esternalizzati.

#### Segretario Generale (1 EQ + 1 FTE stabile)

Uffici e funzioni alle dirette dipendenze del Segretario Generale  
(1 EQ + 1 FTE stabili/flessibili)

Processo / Servizio	FTE Stabili	FTE Flessibili	Servizi Esternalizzati
Controllo di Gestione	2,00		



### Area dirigenziale n. 1 (2,25 EQ + 33,66 FTE stabili + servizi esternalizzati)

Area Segreteria Direzionale e Affari Generali  
(5,00 FTE stabili + servizi esternalizzati)

Processo / Servizio	FTE Stabili	FTE Flessibili	Servizi Esternalizzati
Segreteria Generale	1,00		
Relazioni Esterne e Stampa	1,00		
Ufficio Legale	1,00		
Protocollo	1,00		
Attività Promozionale	1,00		X

Area Risorse Finanziarie, Umane e Patrimoniali  
(1 EQ + 11,83 FTE stabili + servizi esternalizzati)

Processo / Servizio	FTE Stabili	FTE Flessibili	Servizi Esternalizzati
Ragioneria	2,75		
Diritto Annuale	1,00		
Provveditorato	3,08		X
Logistica	1,00		X
Personale	2,00		
Controlli, Verifiche, Sanzioni	2,00		

Area Sviluppo Imprese  
(1 EQ + 5,00 FTE stabili)

Processo / Servizio	FTE Stabili	FTE Flessibili	Servizi Esternalizzati
Promozione Interna	2,20		
Formazione e Orientamento	0,80		
Centro Studi e Statistica	2,00		

Area Tutela del Mercato  
(0,25 EQ + 11,83 FTE stabili)

Processo / Servizio	FTE Stabili	FTE Flessibili	Servizi Esternalizzati
Borsa Merci, Prezzi, Ambiente	1,00		
Brevetti	1,63		
Protesti	0,60		
Certificazione Estera	5,60		
Giustizia alternativa	3,00		

### Area dirigenziale n. 2 (1 EQ + 18,67 FTE stabili + servizi esternalizzati)

Area Registro Imprese  
(1 EQ + 18,67 FTE + servizi/funzioni esternalizzati)

Processo / Servizio	FTE Stabili	FTE Flessibili	Servizi Esternalizzati
Registro Imprese	19,67		X
Firma Digitale			X
Certificazione e vidimazione			X

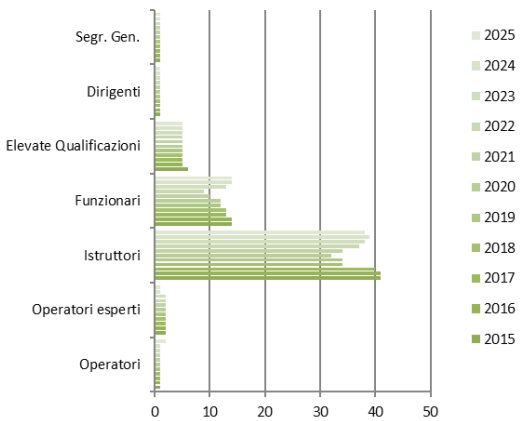
La Camera di commercio di Modena al 31/12/2025 conta 62 dipendenti di cui 2 di categoria dirigenziale, 19 Funzionari ed Elevate qualificazioni, 38 Istruttori, 1 Operatore esperto e 2 Operatori, rispetto alle 65 unità stabilite dal Decreto Ministeriale 16 febbraio 2018. I dipendenti in part-time sono 3, tutti all'83,33%.

Nelle tabelle che seguono si riportano i trend degli ultimi anni della distribuzione del personale.

Composizione del personale in ruolo

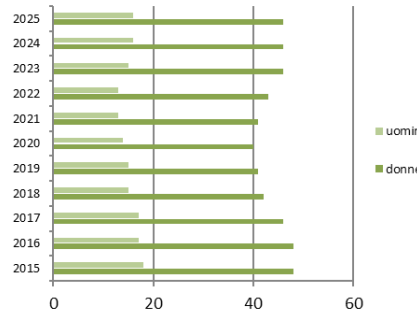
Personale a Tempo Indeterminato											
Categoria	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Segretario Generale	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirigenti	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Elevate Qualificazioni	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Funzionari	14	14	13	13	12	12	10	9	13	14	14
Istruttori	41	41	40	34	34	32	34	37	38	39	38
Operatori esperti	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
Operatori	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Totale	66	65	63	57	56	54	54	56	61	62	62

Personale Dirigenziale											
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Segretario Generale	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirigente Area 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirigente Area 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2



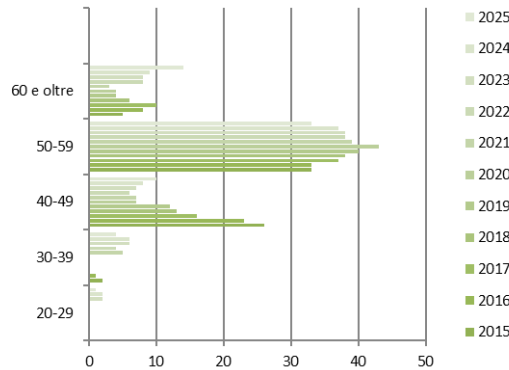
Composizione del personale per genere

Personale a Tempo Indeterminato											
2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U
48	18	48	17	46	17	42	15	41	15	40	14
41	13	43	13	46	15	46	16	46	16	46	16
66	65	63	57	56	54	54	56	61	62	62	



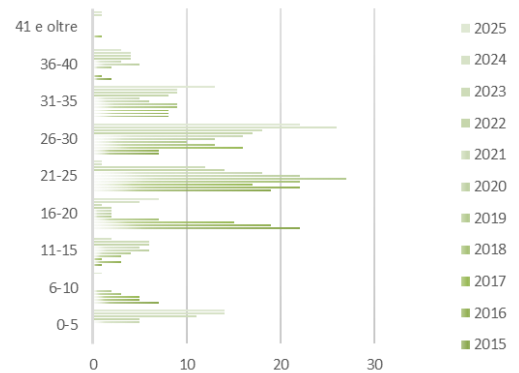
Composizione del personale per classi d'età

Personale a Tempo Indeterminato											
Per Classi d'età	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
20-29	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1
30-39	2	1	0	0	0	0	5	4	6	6	4
40-49	26	23	16	13	12	7	7	6	7	8	10
50-59	33	33	37	38	40	43	39	38	38	37	33
60 e oltre	5	8	10	6	4	4	3	8	8	9	14
Totale	66	65	63	57	56	54	54	56	61	62	62



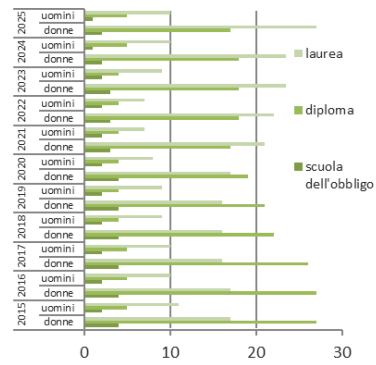
Composizione del personale per anzianità di servizio

Personale a Tempo Indeterminato											
Anzianità Servizio	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
0-5	0	0	0	0	0	0	5	5	11	14	14
6-10	7	5	5	3	2	0	0	0	0	0	1
11-15	1	3	1	3	4	6	5	6	6	2	0
16-20	22	19	15	7	2	2	2	2	1	5	7
21-25	19	22	17	22	27	22	18	14	12	1	1
26-30	7	7	16	13	10	13	16	17	18	26	22
31-35	8	8	8	9	9	6	5	8	9	9	13
36-40	2	1	0	0	2	5	3	4	4	4	3
➤ 40	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Totale	66	65	63	57	56	54	54	56	61	62	62



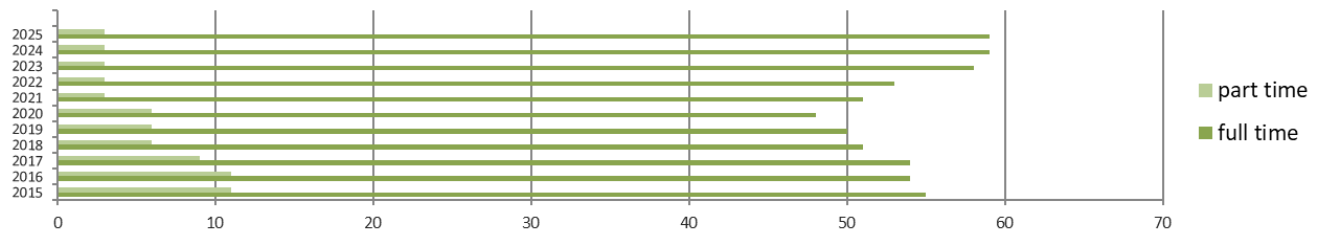
Composizione per titolo di studio

Personale a Tempo Indeterminato																						
Per Tipologia di Studio	2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023		2024		2025	
Donne / Uomini	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U
Scuola obbligo	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	3	2	3	2	3	2	2	1	2	1
Diploma	27	5	27	5	26	5	22	4	21	4	19	4	17	4	18	4	18	4	18	5	17	5
Laurea	17	11	17	10	16	10	16	9	16	9	17	8	21	7	22	7	25	9	26	10	27	10
Totale	66		65		63		57		56		54		54		56		61		62		62	



Composizione del personale per tipologia contrattuale

Personale a Tempo Indeterminato																																
2015			2016			2017			2018			2019			2020			2021			2022			2023			2024			2025		
FT	PT	TOT	FT	PT	TOT	FT	PT	TOT	FT	PT	TOT	FT	PT	TOT	FT	PT	TOT	FT	PT	TOT	FT	PT	TOT	FT	PT	TOT	PT	FT	TOT	FT	PT	TOT
55	11	66	54	11	65	54	9	63	51	6	57	51	6	56	48	6	54	51	3	54	53	3	54	58	3	61	3	59	62	59	3	62



### 3.2 Organizzazione del lavoro agile

Il Lavoro Agile può definirsi come la modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività.

La Camera di commercio di Modena, a causa dell'emergenza sanitaria nazionale correlata alla diffusione del virus Covid19, ha adottato la modalità del Lavoro Agile con lo scopo di garantire il regolare svolgimento delle attività istituzionali.

A decorrere dal 15 ottobre 2021, in base al D.P.C.M. del 23 settembre 2021, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nella Pubblica Amministrazione è tornata ad essere quella in presenza e il ricorso al Lavoro Agile è stato possibile garantendo la prevalenza di giornate in sede, esclusivamente previa stipula dell'accordo individuale, ad eccezione dei c.d. lavoratori fragili ai quali si è applicato l'art. 26 commi 2 e 2bis del D.L. n. 18/2020.

Nel corso dell'anno 2021 l'ente ha partecipato ad un progetto coordinato da Unioncamere Nazionale per la definizione dell'organizzazione del lavoro che preveda anche la modalità *agile*, da cui è scaturita una prima riflessione relativa a quali, tra le attività della mappa dei processi presidiate dalla Camera di commercio, meglio si prestano al lavoro agile. All'esito di questo progetto è stata definita una **metodologia** per delineare il perimetro di applicazione del Lavoro Agile.

Questa modalità di lavoro non è stata estesa in via generalizzata, quanto piuttosto adottata progressivamente, ampliando per quanto possibile processi e figure professionali da associarvi, previa valutazione e verifica delle prestazioni, con un approccio graduale e ragionato.

Attualmente il Lavoro Agile, così come definito dalla Legge n. 81/2017 e dal CCNL Funzioni Locali 2019-2021 del 16/11/2022, resta una delle modalità di effettuazione della prestazione lavorativa, per processi ed attività per i quali sussistono i requisiti organizzativi e tecnologici, e necessita di adeguata programmazione e individuazione delle attività che possono esserne oggetto.

Dall'interlocuzione con le Organizzazioni Sindacali sono scaturiti diversi accordi – l'ultimo dei quali il 14 novembre 2025 – che individuano i dipendenti interessati da tale modalità, le fasce di contattabilità del personale in Lavoro Agile, i periodi di disconnessione ed il numero massimo mensile di giornate in cui è possibile effettuare la prestazione lavorativa in modalità agile.

### 3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

#### Rilevazione del fabbisogno

Nel rispetto dei principi dettati nelle Linee di indirizzo del Ministro per la semplificazione e la PA ai fini della predisposizione dei PTFP delle amministrazioni pubbliche, la programmazione dei fabbisogni di personale si realizza:

- in coerenza con la programmazione generale, quale presupposto per meglio perseguire gli obiettivi di performance organizzativa;
- privilegiando il potenziamento delle funzioni istituzionali (primarie) piuttosto che di quelle di supporto;
- 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.

#### Analisi di dimensionamento

Riguardo all'ultimo aspetto in particolare, la CCIAA di Modena, in quanto parte della rete camerale, può avvalersi delle banche dati del sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio bilanci, Kronos, Pareto), che permettono di effettuare valutazioni di *benchmarking* innanzitutto prendendo in considerazione gli **indici di dimensionamento** e il relativo posizionamento rispetto al *cluster* dimensionale. Si precisa a tal proposito che, a seguito dell'avvenuto completamento degli accorpamenti tra CCIAA previsti dal DM 16 febbraio 2018, i *cluster* sono stati completamente rimodulati; in particolare la Camera di commercio di Modena, non soggetta ad accorpamenti, è sciolta dal precedente cluster dimensionale delle "Camere grandi" (a cui facevano riferimento i dati considerati nei PIAO degli anni precedenti) a quello delle "Camere medie". Nella tabella successiva sono stati riallineati tutti i valori, anche degli anni precedenti, in riferimento al nuovo cluster dimensionale.

Indicatore	Algoritmo		Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024
<b>Dimensionamento del personale rispetto al bacino di imprese</b>	N. risorse (esprese in FTE integrato*) assorbite complessivamente dai processi camerali	CCIAA →	0,87	0,78	0,81	0,76	0,82	0,97
	1.000 imprese attive al 31/12 (comprese UL)	Cluster →	1,14	1,11	1,11	1,05	1,06	0,87
<b>Dimensionamento del personale delle funzioni A-B rispetto al bacino di imprese</b>	N. risorse (esprese in FTE integrato*) assorbite dalle funzioni istituzionali di supporto A e B	CCIAA →	0,25	0,24	0,22	0,24	0,23	0,25
	1.000 imprese attive al 31/12 (comprese UL)	Cluster →	0,44	0,42	0,41	0,40	0,38	0,34
<b>Dimensionamento del personale della funzione C rispetto al bacino di imprese</b>	N. risorse (esprese in FTE integrato*) assorbite dalla funzione istituzionale C: Semplificazione e Trasparenza, Tutela e Regolazione	CCIAA →	0,42	0,41	0,35	0,36	0,33	0,36
	1.000 imprese attive al 31/12 (comprese UL)	Cluster →	0,44	0,42	0,41	0,40	0,37	0,37
<b>Dimensionamento del personale delle funzioni D-E rispetto al bacino di imprese</b>	Numero di risorse (esprese in FTE integrato*) assorbite dalle funzioni istituzionali D-E: Sviluppo della competitività delle imprese	CCIAA →	0,22	0,18	0,18	0,18	0,17	0,22
	1.000 imprese attive al 31/12 (comprese UL)	Cluster →	0,25	0,25	0,26	0,27	0,26	0,23
<b>Incidenza del personale allocato nelle funzioni di supporto</b>	Numero di risorse (esprese in FTE integrato*) assorbite dalle macro-funzioni A-B	CCIAA →	27,19%	27,73%	28,63%	29,84%	29,61%	29,75%
	N. risorse (esprese in FTE integrato*) assorbite complessivamente dai processi camerali	Cluster →	37,26%	37,12%	36,84%	36,04%	35,68%	35,30%
<b>Incidenza del personale dedicato ai processi rivolti all'utenza e al territorio</b>	Numero di risorse (esprese in FTE integrato*) assorbite dalle macro-funzioni C-D-E-F-Z	CCIAA →	72,81%	72,27%	71,37%	70,16%	70,39%	70,25%
	N. risorse (esprese in FTE integrato*) assorbite complessivamente dai processi camerali	Cluster →	62,74%	62,88%	63,16%	63,96%	64,32%	64,70%
<b>Incidenza apporto dei servizi integrativi alla forza lavoro camerale</b>	N. risorse (stimate in FTE equivalenti) attribuibili ai servizi integrativi della forza lavoro camerale	CCIAA →	22,26%	21,35%	15,98%	17,74%	16,21%	16,13%
	N. risorse (esprese in FTE integrato*) assorbite complessivamente dai processi camerali	Cluster →	6,80%	7,25%	7,45%	8,87%	8,59%	7,74%

(\* Comprensivo del personale interno e dell'ammontare stimato dell'effort dei servizi integrativi e sostitutivi per la gestione dei processi)

Dall'analisi dei suddetti indicatori, emergono le seguenti evidenze:

- la forza lavoro (espressa in FTE integrato\*, unità equivalenti pari ad 1 *full time*, che sommano dipendenti ed eventuali servizi integrativi esternalizzati), rapportata al bacino imprenditoriale, è ampiamente al di sotto della media di riferimento del Cluster dimensionale di sistema nonostante nel 2024 sia aumentata a Modena e diminuita a livello di cluster;
- il dimensionamento e l'incidenza delle funzioni di supporto (funzioni istituzionali A e B) si attestano stabilmente al di sotto della media di riferimento del Sistema; il che - pur mettendo in luce il rischio di possibili criticità dal punto di vista più propriamente amministrativo - evidenzia la scelta di allocare forza lavoro sui processi produttivi primari (rivolti all'utenza e al territorio);
- ed infatti, nonostante la minore forza lavoro di cui si è appena dato conto, l'incidenza delle funzioni primarie (C: Semplificazione e Trasparenza, Tutela e Regolazione, D-E: Sviluppo della competitività delle imprese, F: Altri servizi ad imprese e territorio, Z: Attività fuori perimetro) risulta in linea (anche con punte superiori in particolare in relazione alla tutela del mercato) rispetto alla media di riferimento del Sistema;
- l'incidenza delle funzioni istituzionali D ed E (attività promozionale per lo sviluppo della competitività delle imprese), progressivamente incrementatasi sino a raggiungere le medie di riferimento, non tiene conto dell'apporto della società di sistema Promos Italia scrl che dal 31/01/2019 ha assorbito, tra le altre, l'azienda speciale della CCIAA di Modena (escludendo in tal modo dalla forza lavoro dipendente ed esternalizzata i 4,93 FTE dell'Azienda Speciale a favore di affidamenti di incarichi qui non rilevabili);
- la scelta di ricorrere a servizi integrativi e sostitutivi della forza lavoro dipendente è significativamente al di sopra di quanto avviene mediamente a livello di sistema (con un rapporto progressivamente in diminuzione ma comunque con un trend inversamente proporzionale alle dinamiche di sistema), pur non riuscendo a compensare la media di riferimento di forza lavoro.

L'analisi viene quindi declinata a livello dei singoli processi, allo scopo di far emergere quelli relativamente più presidiati e quelli più carenti. In questo caso, il driver che viene utilizzato per rendere confrontabili gli FTE di Camere diverse per volumi ed attività, non è solo quello del bacino delle imprese, ma a questo se ne aggiungono altri, più puntuali e di dettaglio (valore proventi, valore acquisti, valore esportazioni...), che danno maggior conto delle attività conseguenti e degli eventuali delta.

	FTE (macro)processi camerali	Aggiustamento vs Mediana Cluster	Dimensionamento ideale
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	3,469	0,754	4,223
A2 Organi camerali, rapporti istit. e relazioni con il sistema allargato	3,186	1,951	5,137
A3 Comunicazione	0,957	1,452	2,409
B1 Risorse umane	1,671	0,226	2,580
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	6,899	0,066	6,965
B3 Bilancio e finanza	3,996	2,756	6,752
<b>Totale processi di supporto</b>	<b>20,177</b>	<b>7,889</b>	<b>28,066</b>
C1 Semplificazione e trasparenza	20,294	- 0,368	19,926
C2 Tutela e legalità	8,162	0,730	8,892
D1 Internazionalizzazione	5,653	5,900	10,741
D2 Digitalizzazione	2,537	2,234	4,771
D3 Turismo e cultura	1,418	-	1,418
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	2,048	0,181	1,866
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	0,156	0,171	0,327
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	1,828	0,322	2,150
E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	3,517	- 0,592	2,925
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	1,451	- 1,174	0,277
<b>Totale servizi alle imprese</b>	<b>47,062</b>	<b>6,230</b>	<b>53,293</b>
Z1 Attività fuori perimetro	0,584	-0,584	-
<b>TOTALE</b>	<b>67,824</b>	<b>13,535</b>	<b>81,359</b>

L'analisi effettuata a livello di singolo processo segnala un *gap* significativo della Camera di commercio di Modena rispetto a Camere del medesimo *cluster* dimensionale, evidenziando una carenza complessiva di 15,535 FTE. Va detto che la rimodulazione del *cluster*, di cui si è già dato conto, aggrega nel medesimo *cluster* dimensionale anche Camere frutto di accorpamenti, i cui organici sono molto probabilmente sovradimensionati e che saranno soggetti a razionalizzazioni progressive.

Da questa valutazione puntuale sui processi emerge un **fabbisogno quantitativo** di 15,535 FTE, che coinvolge tutti i processi di supporto (in particolare A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente, A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato, A3 Comunicazione e soprattutto B3 Bilancio e finanza) e tra le funzioni primarie il processo D1 Internazionalizzazione (a cui sopperiscono infatti, come già anticipato, gli incarichi conferiti alla società di sistema PROMOS-Agenzia per l'internazionalizzazione, in cui sono confluite le risorse della nostra ex Azienda Speciale, quantificate in 4,93 FTE). Il fabbisogno pertanto può quantificarsi in 10,6 FTE (da coprire con personale interno e mediante servizi integrativi e sostitutivi per la gestione dei processi).

### Spesa potenziale massima

Altro elemento di cui tenere conto è la ricostruzione del corrispondente valore di **spesa potenziale massima**, calcolata a partire dall'ultima consistenza organica approvata, corrispondente a quella fissata dal Decreto MISE del 16/02/2018, la quale opera ormai come mero vincolo finanziario. Assumendo quale parametro di base lo stipendio tabellare riferito alla posizione iniziale di categoria, cui aggiungere gli oneri riflessi a carico dell'Amministrazione e l'Irap (ed escludendo gli oneri relativi al trattamento accessorio), viene calcolato il valore di spesa potenziale della CCIAA. I valori sono aggiornati al CCNL Funzioni Locali 2022-2024 del 16.11.22 e con il CCNL del personale dirigente 2019-2021 del 16.7.24.

Categorie	Retribuzione tabellare	Oneri riflessi (23,80% + 0,0093%)	IRAP (8,50%)	Costo unitario annuo	Dotazione organica DM MISE	Totale spesa potenziale
<b>Dirigenti</b>	47.015,80	11.233,49	3.996,34	62.245,63	2	124.491,26
<b>Funzionari ed EQ</b>	25.146,68	6.008,30	2.137,47	33.292,44	27	898.895,888
<b>Istruttori</b>	23.175,62	5.537,35	1.969,93	30.682,90	33	1.012.535,65
<b>Operatori esperti</b>	20.620,73	4.926,91	1.752,76	27.300,40	2	54.600,81
<b>Operatori</b>	19.548,10	4.670,63	1.661,59	25.880,32	1	25.880,32
					65	<b>€ 2.116.404,02</b>

### Riforma camerale e capacità assunzionale

La disciplina in materia di programmazione del fabbisogno di personale si deve armonizzare con le relative norme previste nel decreto di riforma delle Camere di commercio (D.lgs. n. 219/2016). In particolare, con riferimento alle facoltà assunzionali:

- nelle more del completamento del processo di riforma ovvero fino alla conclusione delle operazioni di ricollocamento del personale risultato in soprannumero all'esito delle razionalizzazioni organizzative volute dalla riforma stessa era – inizialmente – in ogni caso vietata, a pena di nullità, l'assunzione o l'impiego di nuovo personale o il conferimento di incarichi, a qualunque titolo e con qualsiasi tipologia contrattuale, ivi compresi i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa e di somministrazione (art. 3 del D.Lgs 219/2016);
- con la legge di bilancio 2019 (legge 145/2018), l'art. 1 comma 450 ha introdotto il comma 9-bis all'art. 3 del D. Lgs. n. 219/16 che ha previsto che *"A decorrere dal 1° gennaio 2019 e fino al completamento delle procedure di mobilità di cui al presente articolo, le Camere di commercio non oggetto di accorpamento, ovvero che abbiano concluso il processo di accorpamento, possono 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"*.

La Camera di commercio di Modena, in quanto ente non interessato all'accorpamento, ha potuto pertanto procedere ad assunzioni nel corso degli ultimi anni, attenendosi ai limiti stabiliti nella suddetta modifica normativa introdotta dalla legge di bilancio 2019 e alle indicazioni fornite da Unioncamere con le Linee guida del febbraio 2019.

Al fine di valutare gli spazi finanziari entro cui è possibile programmare il fabbisogno di personale, occorre dunque calcolare il costo del personale in servizio al 1° gennaio 2026 e il costo corrispondente alle facoltà assunzionali (relativo ai cessati dell'anno precedente). Come chiarito da Unioncamere è altresì possibile utilizzare i resti delle capacità assunzionali limitatamente al triennio precedente.

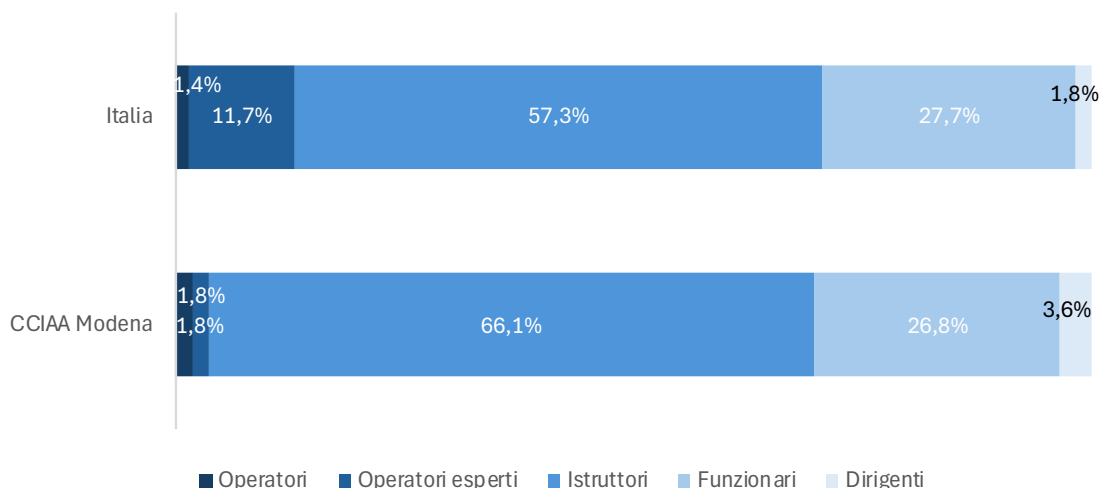
Ai fini della determinazione del costo del personale cessato, nell'ambito del quale è possibile procedere a nuove assunzioni, possono ritenersi ancora attuali, secondo le indicazioni di Unioncamere, i criteri indicati dal DFP nella circolare n° 46078/2010. Questi ultimi precisano che non sono da considerare risparmi tutte le voci retributive che ritornano al fondo destinato alla contrattazione integrativa (RIA, livello economico acquisito). In relazione al calcolo dell'onere individuale annuo per categoria, occorre tenere in considerazione le voci retributive che non sono finanziate dal fondo. Per la dirigenza il trattamento retributivo va calcolato senza tenere conto delle voci che al momento della cessazione affluiscono al fondo.

Di seguito si riporta il costo del personale in servizio al 01/01/2026.

Categorie	Personale in servizio al 01.01.2026	Stipendio annuo per tredici mensilità	Oneri riflessi (23,80% + 0,0093% + 8,50%)	Costo unitario annuo	Totale spesa potenziale
<b>Dirigenti</b>	2	47.015,80	15.229,83	62.245,63	124.491,26
<b>Funzionari ed EQ</b>	19	25.146,68	8.145,76	33.292,44	632.556,36
<b>Istruttori</b>	38	23.175,62	7.507,28	30.682,90	1.165.950,20
<b>Operatori esperti</b>	1	20.620,73	6.679,67	27.300,40	27.300,40
<b>Operatori</b>	2	19.548,10	6.332,22	25.880,32	51.760,64
	62				<b>€ 2.002.058,86</b>

### Valutazione consistenza organica

Ai fini della determinazione di una eventuale nuova consistenza organica del personale, nei limiti di quanto reso possibile dalla spesa potenziale massima come sopra calcolata, si procede in questa sede ad analizzare possibili elementi per declinare il fabbisogno quantitativo (individuato dal decreto MISE) nelle categorie professionali, anche avvalendosi della corrispondente distribuzione a livello di cluster nazionale, di cui alle tabelle che seguono, quale utile elemento di raffronto e riflessione per poter poi individuare puntualmente l'articolazione del fabbisogno in base alle categorie.



Dall'analisi relativa al confronto tra i dati nazionali e quelli relativi alla CCIAA di Modena in relazione al 2024, emerge un'incidenza assolutamente inferiore rispetto alla categoria Operatori esperti (-9,93% vs dato Italia), le cui funzioni (in particolare le attività di reception ed accoglienza) si è scelto da tempo di esternalizzare, in ragione del minore valore aggiunto richiesto da queste ultime, a favore delle competenze specifiche di cui ai processi core camerali.

Si rileva altresì una minore incidenza, seppure contenuta (-1,0%), nella categoria Funzionari ed EQ e di converso una incidenza più rilevante nella categoria Istruttori (+8,7%). La quota dei Dirigenti risulta percentualmente più rilevante (+1,8%).



Dalla considerazione congiunta di tali elementi con le esigenze riconducibili al necessario consolidamento dell'organico e al perseguimento degli obiettivi dell'ente, si è pertanto ipotizzata una diversa distribuzione per categorie rispetto a quella identificata dal Decreto MISE, individuando una nuova consistenza organica.

Categorie	Dotazione definita con DM 16/02/2018	Rimodulazione dotazione organica	Personale in servizio al 01/01/2026	Assunzioni e cessazioni programmate nel 2026	Presenti in servizio previsti al 31/12/2026	Vacanze al 31/12/2026
<b>Dirigenti</b>	2	2	2	-	2	-
<b>Funzionari ed EQ</b>	27	20	19	+1	20	-
<b>Istruttori</b>	33	40	38	- 1	37	-3
<b>Operatori esperti</b>	2	1	1	- 1	1	-
<b>Operatori</b>	1	2	2	-	2	-
	65	65	62	-	<b>62</b>	-3

Con riferimento alle acquisizioni di personale programmate nel 2026 è prevista la progressione verticale ex art. 13 comma 1 CCNL 16.11.2022 di n. 1 unità Area Istruttori mediante passaggio all'Area superiore.

Sempre nel corso del 2026, è prevista l'uscita per collocamento a riposo del centralinista non vedente appartenente all'Area Operatori Esperti e pertanto si dovrà procedere per legge alla sua sostituzione.

Allo stato, pertanto, si conferma nei numeri la dotazione organica già autorizzata dal MISE, modificandone la consistenza interna, con attribuzione di un minore peso all'Area Funzionari ed EQ a vantaggio dell'Area Istruttori (grazie al transito interno tra le due categorie di 7 unità) e all'Area Operatori Esperti a vantaggio dell'Area Operatori (mediante transito interno di 1 unità); la disponibilità residua, sulla spesa potenziale massima calcolata sulla dotazione stabilita dal Decreto MISE, risulta pari a 19.687,19 €.

Categorie	Nuova consistenza organica	Spesa potenziale massima nuova consistenza organica	Totale spesa potenziale (ex dotazione MISE)
<b>Dirigenti</b>	2	124.491,26	124.491,26
<b>Funzionari ed EQ</b>	20	665.848,80	898.895,888
<b>Istruttori</b>	40	1.227.316,00	1.012.535,65
<b>Operatori esperti</b>	1	27.300,40	54.600,81
<b>Operatori</b>	2	51.760,53	25.880,32
	65	<b>€ 2.096.716,83</b>	<b>€ 2.116.404,02</b>

Si è anche provveduto a verificare la sostenibilità di questa nuova consistenza organica, in termini di compatibilità col bilancio camerale. Per fare questo, è stato utilizzato l'indice di equilibrio strutturale, o meglio una parte di tale indicatore: è stato preso, infatti, in considerazione il numeratore, laddove c'è il saldo strutturale, che esprime in valore assoluto la differenza tra proventi strutturali e oneri strutturali. Nel caso della CCIAA di Modena, tale saldo al 31/12/2024 (dato più recente certificato) è pari ad € 3.907.735,30, evidenziando un valore superiore alla spesa potenziale massima corrispondente alla nuova consistenza organica che, quindi, risulta essere pienamente compatibile.

### Ricognizione delle eccedenze

Al fine di ottemperare all'obbligo di ricognizione di cui all'art. 33 del D.lgs. 30/03/2001 n. 165 e ss.mm.ii., si evidenzia che alla data del 1° gennaio dell'anno in corso non risultava personale in soprannumero né eccedenza di personale rispetto alla dotazione vigente, anzi si evidenzia - pur a fronte di incrementi delle attività e delle competenze camerali - una progressiva carenza di organico rispetto a quanto previsto nella dotazione organica.

## Anno 2026

Di seguito si riporta il risparmio relativo al personale cessato dell'anno 2025 a cui si aggiungono i resti delle capacità assunzionali degli anni precedenti pari ad € 39.227,75.

La somma che potrà essere effettivamente utilizzata per l'anno 2026 è pari a € 100.593,55.

Cessazioni Anno	Categorie	Nr	Stipendio base	Stipendio annuo per tredici mensilità	Oneri riflessi (23,80% + 0,0093% + 8,50%)	Costo unitario annuo	Risparmi per cessazioni
2025	Istruttori	1	€ 1.782,74	€ 23.175,62	€ 7.507,28	€ 30.682,90	€ 30.682,90
Totale risparmi da cessazioni 2025							€ 30.682,90
Resti capacità assunzionali AP							€ 39.227,75
<b>FACOLTA' ASSUNZIONALI 2026</b>							<b>€ 69.910,65</b>

Essendo in cessazione nell'anno 2026 un dipendente dell'Area Operatori Esperti – Categorie Protette (L. 113/85) se ne prevede la sostituzione nei termini di Legge.

Nell'anno 2026 si è concluso l'iter della progressione fra le Aree ai sensi dell'art. 52 comma 1-bis D.Lgs 165/2001 (CCNL 16/11/2022 - Art. 13 comma 6) di n. 1 unità dall'Area Istruttori all'Area Funzionari ed EQ.

Questa progressione fra Aree di inquadramento è finanziata dalle risorse determinate ai sensi dell'art. 1, comma 612 della legge n. 234 del 30 dicembre 2021 (Legge di bilancio 2022) in misura non superiore allo 0,55% del monte salari del personale dell'anno 2018 pari ad € 12.665,56. Queste risorse, in quanto attribuite alla contrattazione, possono essere destinate integralmente alle progressioni tra le aree e non devono garantire almeno il 50% dei posti dall'esterno (ARAN CFL 209).

Considerato il costo di ogni singola progressione come definito dall'ARAN con CFL 207, l'ammontare della spesa è pari ad € 1.978,42 con un resto di € 10.687,14.

La spesa relativa al personale in servizio al 1° gennaio 2026 è pari ad € 2.002.058,86. Considerato che è prevista l'assunzione della categoria protetta ma, così come chiarito dal DFP con la direttiva 1/2019, la stessa è fuori dal budget assunzioni e non lo riduce, non viene superata la spesa massima potenziale calcolata in precedenza.

I costi totali della programmazione trovano copertura nel corrente bilancio camerale e rientrano nei limiti delle facoltà assunzionali.

## Anno 2027

Di seguito si riporta il risparmio relativo al personale previsto in cessazione nell'anno 2026 (€ 94.658,24), a cui si aggiungono i resti delle capacità assunzionali dell'anno precedente, pari a € 69.910,65.

La somma che potrà essere effettivamente utilizzata per l'anno 2027 è pari quindi a € 164.568,89.

Cessazioni Anno	Categorie	Nr	Stipendio base	Stipendio annuo per tredici mensilità	Oneri riflessi (23,80% + 0,0093% + 8,50%)	Costo unitario annuo	Risparmi per cessazioni
2026	Funzionari ed EQ	1	€ 1.934,36	€ 25.146,68	€ 8.145,77	€ 33.292,44	€ 33.292,44
2026	Istruttori	2	€ 1.782,74	€ 23.175,62	€ 7.507,28	€ 30.682,90	€ 61.365,80
Totale risparmi da cessazioni 2026							€ 94.658,24
Resti capacità assunzionali AP							€ 69.910,65
<b>FACOLTA' ASSUNZIONALI 2027</b>							<b>€ 164.568,89</b>

Nell'anno 2027 sono previste le seguenti assunzioni:

Assunzioni Anno	Area	Nr	Stipendio base	Stipendio annuo per tredici mensilità	Oneri riflessi (23,80% + 0,0093% + 8,50%)	Costo unitario annuo	Risparmi per cessazioni
2027	Funzionari ed EQ	2	€ 1.934,36	€ 25.146,68	€ 8.145,77	€ 33.292,44	€ 66.584,88
2027	Istruttori	3	€ 1.782,74	€ 23.175,62	€ 7.507,28	€ 30.682,90	€ 92.048,70
FACOLTÀ ASSUNZIONALI 2027							€ 158.633,58
<b>Residuo capacità assunzionale 2027</b>							<b>€ 5.935,31</b>

## Anno 2028

Il risparmio relativo al personale previsto in cessazione nell'anno 2027 (€ 90.198,33), a cui vengono sommati i resti delle capacità assunzionali dell'anno precedente (€ 5.935,31), va a formare la capacità assunzionale anno 2028:

Cessazioni Anno	Categorie	Nr	Stipendio base	Stipendio annuo per tredici mensilità	Oneri riflessi (23,80% + 0,0093% + 8,50%)	Costo unitario annuo	Risparmi per cessazioni
2027	Funzionari ed EQ	1	€ 1.934,36	€ 25.146,68	€ 8.145,76	€ 33.292,44	€ 33.292,44
2027	Istruttori	1	€ 1.782,74	€ 23.175,62	€ 7.507,28	€ 30.682,90	€ 30.682,90
2027	Operatore	1	€ 1.523,61	€ 19.806,93	€ 6.416,06	€ 26.222,99	€ 26.222,99
Totale risparmi da cessazioni 2027							€ 90.198,33
Residuo facoltà assunzionale AP							€ 5.935,31
<b>FACOLTA' ASSUNZIONALI 2028</b>							<b>€ 96.133,64</b>

Nell'anno 2028, sulla base delle facoltà assunzionali è possibile prevedere l'assunzione di n. 1 unità per l'Area Istruttori e n. 1 unità per l'Area dei Funzionari ed EQ.

Assunzioni Anno	Area	Nr	Stipendio base	Stipendio annuo per tredici mensilità	Oneri riflessi (23,80% + 0,0093% + 8,50%)	Costo unitario annuo	Risparmi per cessazioni
2028	Funzionari ed EQ	1	€ 1.934,36	€ 25.146,68	€ 8.145,76	€ 33.292,44	€ 33.292,44
2028	Istruttori	1	€ 1.782,74	€ 23.175,62	€ 7.507,28	€ 30.682,90	€ 30.682,90
FACOLTÀ ASSUNZIONALI 2028							€ 96.133,64
<b>Residuo capacità assunzionale 2028</b>							<b>€ 32.158,30</b>

### 3.3.1 Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze

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.

Come già segnalato nel [paragrafo 2.2.5](#), sono stati confermati anche per il 2026 obiettivi individuali in capo ad entrambi i dirigenti, e in cascata in capo alle Elevate Qualificazioni di diretta competenza, perché promuovano un'adeguata partecipazione ad attività di formazione per se stessi e per il personale assegnato, per un impegno complessivo non inferiore alle 40 ore annue pro capite, così come previsto nella Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025. Dal 2025 viene assegnato un obiettivo individuale ad hoc a tutto il personale. In sede di monitoraggio semestrale, verrà verificata la sostenibilità degli obiettivi così come formulati e laddove si evidenzia una ricaduta non positiva rispetto alla qualità dei servizi erogati se ne prevede sin d'ora una possibile conseguente rimodulazione. Sono stati definiti dai dirigenti piani formativi individuali con specifico riferimento alle competenze tecniche e a quelle finalizzate all'accrescimento dei livelli di digitalizzazione, in linea con quanto previsto nelle Direttive del Ministro della Pubblica Amministrazione Zangrillo del 23 marzo 2023, 28 novembre 2023 e 14 gennaio 2025.

In linea con quanto indicato nel CCNL del Comparto Funzioni Locali del 16.11.2022, la Camera di commercio di Modena assume la formazione quale leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo. L'Ente Camerale ha avviato peraltro il confronto con le Organizzazioni Sindacali e ha provveduto alla definizione delle linee generali di riferimento per la pianificazione delle attività formative e di aggiornamento, delle materie comuni a tutto il personale, di quelle rivolte ai diversi ambiti e profili professionali presenti nell'ente, tenendo conto dei principi di pari opportunità tra tutti i lavoratori, ivi compresa la individuazione nel piano della formazione dell'obiettivo delle ore di formazione da erogare nel corso dell'anno.

#### **PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA' FORMATIVE**

Anche a seguito dell'espresso richiamo previsto nel Capo V (artt. 54 – 56) del CCNL del Comparto Funzioni Locali del 16.11.2022, nel 2026 proseguirà l'erogazione di interventi formativi finalizzati a consolidare e implementare le competenze del personale camerale.

Al riguardo l'art. 56 del CCNL 16.11.2022 "Pianificazione strategica di conoscenze e saperi" stabilisce che "Gli enti, nell'ambito di quanto previsto dall'art. 54 (Principi generali e finalità della formazione) comma 3, favoriscono misure formative finalizzate alla transizione digitale nonché interventi di supporto per l'acquisizione e l'arricchimento delle competenze digitali, in particolare quelle di base". Infine, l'art. 55 del citato CCNL "Destinatari e processi della formazione" stabilisce che "Nell'ambito dei piani di formazione sono individuate attività di formazione che si concludono con l'accertamento dell'avvenuto accrescimento della professionalità del singolo dipendente, attestato attraverso certificazione finale delle competenze acquisite, da parte dei soggetti che l'hanno attuata, in collegamento con le progressioni economiche".

#### **FORMAZIONE OBBLIGATORIA PER IL SEGRETARIO GENERALE**

**Segretario Generale:** è destinatario della formazione prevista dall'art. 12 del D.M. 26 ottobre 2012, n. 230 (Linea manageriale di aggiornamento permanente), secondo le modalità stabilite da Unioncamere. È prevista inoltre altra formazione coerente con il ruolo ricoperto.

#### **FORMAZIONE OBBLIGATORIA PER IL PERSONALE DIPENDENTE**

In linea con quanto richiamato dalla Direttiva del 14 gennaio 2025 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, verranno programmati nel triennio di riferimento (2026-2028) corsi di formazione nelle seguenti materie obbligatorie:

- attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni (L. n. 150 del 2000, art. 4);
- salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (D.lgs. n. 81 del 2008, art. 37);
- prevenzione della corruzione (L. n. 190 del 2012, art. 5);
- etica, trasparenza e integrità;
- contratti pubblici (D. lgs. n. 36 del 2023);
- lavoro agile (L. 124 del 2015, art. 14; DPR n. 81 del 2022);
- pianificazione strategica (D.P.C.M. n. 132 del 2022).

## **FORMAZIONE PROFESSIONALE DIRIGENTI E DIPENDENTI**

### **COMPETENZE DI LEADERSHIP, SOFT SKILLS E VALORI E PRINCIPI DELLA PA**

Per l'anno 2026, una quota significativa delle attività formative sarà orientata allo sviluppo e al consolidamento delle **competenze comportamentali**.

La rilevazione effettuata attraverso la ricerca sul Benessere organizzativo realizzata nel 2025 ha fornito indicazioni rilevanti in merito alle dinamiche relazionali e ai comportamenti di ruolo, evidenziando la necessità di tradurre tali evidenze in specifici percorsi di accompagnamento e di formazione.

L'attenzione sarà rivolta in particolare alle competenze comportamentali funzionali a:

- l'esercizio di una leadership consapevole ed efficace;
- un'efficace attuazione del processo di valutazione;
- la costruzione e il rafforzamento di dinamiche di gruppo collaborative e sinergiche tra il personale.

La metodologia formativa adottata si baserà sul coinvolgimento attivo dei partecipanti, attraverso modalità didattiche partecipative e laboratoriali, calibrate sulle specifiche esigenze connesse ai diversi ruoli organizzativi.

Pur prevedendo percorsi differenziati in funzione delle responsabilità e delle funzioni ricoperte, il piano formativo garantirà il coinvolgimento dell'intero personale, al fine di promuovere una crescita diffusa delle competenze comportamentali e di rafforzare una cultura organizzativa condivisa, orientata alla collaborazione, al benessere e all'efficacia dei processi.

### **COMPETENZE PER LA TRANSIZIONE DIGITALE**

Considerato che è oramai urgente innalzare il livello di consapevolezza sui rischi di **cyber security** e trasformare i comportamenti individuali di tutti i dipendenti camerale, per renderli pienamente allineati alla gravità e alla complessità delle attuali minacce, la Camera di Commercio di Modena ritiene opportuno realizzare un programma formativo e addestrativo specifico.

È previsto:

- un percorso di carattere didattico, erogato in formato e-Learning che viene fruito con l'approccio tipico delle "serie video";
- un percorso esperienziale, dedicato agli attacchi Phishing (Phishing Simulation), che consenta di ridurre il rischio elevato rappresentato da questo tipo di minaccia.

Indicativamente ogni mese verrà rilasciato un modulo formativo fruibile dagli utenti tramite la piattaforma di E-Learning e saranno inviate a tutti i dipendenti delle e-mail di Phishing simulato.

### **COMPETENZE PER LA TRANSIZIONE AMMINISTRATIVA**

La Riforma 1.15 del PNRR ha previsto l'adozione di un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale (**Accrual**) per tutte le amministrazioni pubbliche; il processo di introduzione di tale sistema, avviato nel 2018, è da attuarsi entro il 2030 secondo un programma articolato.

A tal fine, nel corso del 2024 l'Unioncamere ha costituito un gruppo di lavoro composto dai Dirigenti dell'area economico-finanziaria ed esperti contabili del Sistema camerale con l'intento di:

- affrontare le tematiche inerenti all'applicazione del sistema di contabilità Accrual al Sistema camerale;
- comprendere l'impatto che tali modifiche avranno sugli attuali schemi di bilancio delle Camere di commercio previsti dal DPR 254/2005, sui contenuti dello stesso decreto, nonché sui principi contabili adottati dalle Camere di commercio e previsti dalla circolare del Ministero dello Sviluppo Economico n. 3622/C del 5 febbraio 2009.

In questa fase uno degli obiettivi è completare il ciclo formativo di base disponibile sul sito della Ragioneria Generale dello Stato (<https://accrual.rgs.mef.gov.it/it/index.html>) entro il primo trimestre del 2026.

Si è proceduto a tal fine a registrare i dipendenti interessati.

## **COMPETENZE SPECIALISTICHE**

Verranno inoltre attivati percorsi formativi con la società di sistema Infocamere ed eventualmente, con il CDT – Centro Didattico Telematico – che ha l'obiettivo di fornire primariamente al Sistema delle Camere di Commercio iniziative di formazione, con l'Unione regionale delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna e con altri Enti formatori.

### **Formazione specifica per dirigenti**

Sono previste iniziative di formazione con carattere di continuità. Gli interventi formativi, secondo le singole finalità, hanno sia contenuti di formazione al ruolo, sia contenuti specialistici in correlazione con specifici ambiti e funzioni su cui insiste l'attività del dirigente, come ad esempio quelli finalizzati all'ottenimento dei crediti formativi per il mantenimento dell'iscrizione all'Albo degli avvocati.

### **Formazione correlata a specifici progetti di competenza**

Si fa riferimento in particolare ai percorsi formativi previsti nell'ambito dei [progetti](#)

- di cui agli accordi di sistema tra Unioncamere nazionale e il Ministero delle Imprese e del Made in Italy
- di cui all'iniziativa di sistema in collaborazione con il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica
- finanziati dall'incremento 20% D.A., in particolare in relazione alla doppia transizione digitale ed ecologica
- finanziati dal fondo perequativo

### **Mentoring**

Sono previsti specifici percorsi di formazione per il personale neoassunto o che sia stato adibito a mansioni differenti da quelle precedentemente svolte, allo scopo di fornire, nel corso del primo anno, competenze e conoscenze finalizzate al ruolo che lo stesso andrà a ricoprire.

## **MODALITA' DI EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE**

In linea generale si prevede che tutte le attività formative programmate verranno prevalentemente erogate in presenza, o mediante webinar, anche eventualmente seguiti in differita, in modalità on the job e su piattaforme informatiche.

## 4. MONITORAGGIO

---

Il monitoraggio della sottosezione **Valore pubblico e Performance** avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150. A questo proposito si rimanda a quanto la CCIAA ha previsto nel proprio [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2026](#), approvato con delibera n. 216 del 16 dicembre 2025 e con il parere favorevole dell'OIV.

Il monitoraggio della sottosezione **Rischi corruttivi e trasparenza** avviene secondo le indicazioni di ANAC. In particolare, la verifica in merito all'adozione delle misure generiche e specifiche, individuate *supra* e finalizzate alla prevenzione del rischio di corruzione, viene effettuato dai titolari di posizione organizzativa, cui afferiscono i sotto-processi individuati nelle schede del rischio.

Tale monitoraggio viene effettuato con cadenza semestrale in concomitanza con la rilevazione dei dati relativi agli obiettivi del Piano della Performance. Già nelle precedenti annualità si era proceduto ad integrare nel Piano della Performance gli obiettivi di trasparenza e anticorruzione e a condurre il monitoraggio integrato di tali obiettivi.

Al fine di valutare l'efficacia delle misure adottate e l'assenza di situazioni anomale che possono costituire sintomo di fenomeni corruttivi il Responsabile di prevenzione della corruzione e trasparenza valuterà ulteriori elementi quali:

- ritardi sistematici o ingiustificata procrastinazione della conclusione delle procedure aventi rilevanza economica od operativa per l'utenza;
- incompletezza o intempestività delle informazioni fornite su procedure standard aventi rilevanza economica od operativa per l'utenza;

Per quanto riguarda le misure di promozione della trasparenza, si specifica quanto segue.

Attualmente i dati, i documenti e le informazioni da pubblicare sono trasmessi, mediante applicativo GEDOC (protocollo interno), dai rispettivi responsabili al Responsabile della prevenzione e della corruzione, che li assegna ai referenti tecnici ai fini della pubblicazione sul sito. Tale procedura è stata adottata per recepire le istruzioni operative di cui all'allegato 4 della delibera Anac 495 del 25/09/2024 per una corretta attuazione degli obblighi di pubblicazione.

Periodicamente il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza verifica sul sito la completezza e l'aggiornamento dei dati oggetto di pubblicazione obbligatoria.

Le verifiche condotte sulle misure di anticorruzione e sull'aggiornamento della sezione Amministrazione Trasparente del sito camerale vengono utilizzate per la redazione della relazione annuale, cui è tenuto il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, sulla base delle indicazioni di Anac.

L'Organismo Indipendente di Valutazione verifica il corretto adempimento degli obblighi di pubblicità e trasparenza; gli esiti di tali verifiche sono pubblicate nella Sezione Amministrazione Trasparente.

Per la sezione **Organizzazione e capitale umano** il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance è effettuato dall'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV), di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, nell'ambito della "Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni".

## **5. ALLEGATI**

---

1. Albero della performance 2026-2028 con indicatori e target
2. Schede di valutazione del rischio di corruzione
3. Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza



## **Allegato 1. Albero della performance 2026-2028 con indicatori e target**

# Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneModena\_2026

				BASE LINE			TARGET				
					2023	2024	2025	2026	2027	2028	
33,33%	1 - Competitività delle imprese										
	25,00%	301 - Internazionalizzazione									
		50,00%	Indicatori								
			5,00%	301.50 - Fatturato export provinciale	Valore esportazioni Driver_Export	18.573.700.000 €	18.231.200.000 €	13.602.100.000 € (dato al 30/09/2025)	>= 18.200.000.000 €	>= 18.800.000.000 €	>= 19.200.000.000 €
			95,00%	D1 - Livello di supporto alle imprese per programmi di internazionalizzazione	Imprese beneficiarie dei voucher + Livello di attività di formazione, informazione e orientamento ai mercati, anche tramite sportello camerale + Imprese che hanno realizzato attività di promozione verso l'estero + N. imprese che hanno usufruito di assistenza specialistica per l'export (SAS) D1.1.0 + D1.1.1 + D1.1.2 + D1.1.3_PROMOS.SAS	1.167 N.	1.250 N.	1.064 N.	>= 1.000 N.	>= 1.200 N.	>= 1.200 N.
		50,00%	Obiettivi operativi								
		100,00%	301.D1.1 - Incentivare il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi								
			25,00%	D1.1.0 - Imprese beneficiarie dei voucher erogati per l'internazionalizzazione	N. imprese beneficiarie dei voucher per il bando Fiere Internazionali + N. imprese beneficiarie dei voucher per il bando Internazionalizzazione finanziato dall'incremento del diritto annuale + N. imprese beneficiarie dei voucher per il bando Export Associazioni + N. imprese beneficiarie dei voucher per il bando Digital Export in collaborazione con UCER + N. imprese beneficiarie di altri bandi / contributi per internazionalizzazione D1.1.0_FI + D1.1.0_FT + D1.1.0_EX + D1.1.0_DigitalExport + D1.1.0_0	167 N.	223 N.	74 N.	>= 70 N.		
			25,00%	D1.1.1_PROMOS - Livello di attività di formazione, informazione e orientamento ai mercati, anche tramite sportello camerale	N. imprese coinvolte in attività di informazione e orientamento ai mercati + N. imprese coinvolte in attività di sportello su internazionalizzazione + N. imprese coinvolte in attività di prima assistenza su internazionalizzazione D1.1.1_PROMOS.FORM + D1.1.1_PROMOS.SPORT + D1.1.1_PROMOS.BASE	667 N.	784 N.	712 N.	>= 650 N.		
			25,00%	D1.1.1_PROMOS.ASS - N. imprese coinvolte e valutate attraverso strumenti comuni di assessment	N. imprese coinvolte e valutate attraverso strumenti comuni di assessment D1.1.1_PROMOS.ASS.	106 N.	220 N.	356 N.	>= 230 N.		
			25,00%	D1.1.2+3_PROMOS - Imprese che hanno realizzato attività di promozione verso l'estero, anche attraverso l'utilizzo di servizi digitali e tramite assistenza specialistica	N. imprese che hanno realizzato attività di promozione verso l'estero, anche attraverso l'utilizzo di servizi digitali + N. imprese che hanno usufruito di assistenza specialistica per l'export (SAS) D1.1.2_PROMOS.ATT + D1.1.3_PROMOS.SAS	333 N.	242 N.	278 N.	>= 280 N.		
	25,00%	400 - Transizione digitale ed ecologica									
		50,00%	Indicatori								
			20,00%	400.02 - Promozione servizi digitali e azioni di diffusione della cultura digitale realizzate nell'anno	(N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) sulla Doppia Transizione + Numero iniziative di promozione dei servizi digitali realizzate nell'anno) D2.1_MIMIT.2 + A3.1_2	47 N.	30 N.	44 N.	>= 40 N.	>= 40 N.	>= 40 N.
			20,00%	400.03 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di Assessment sulla Doppia Transizione (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia)	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti dai PID sulla Doppia Transizione. = 1000 / Imprese iscritte nel Registro Imprese di Modena D2.1_MIMIT.1 * 1000 / 50	2,57 N.	3,87 N.	8,04 N.	>= 4,30 N.	>= 4,30 N.	>= 4,30 N.
			30,00%	D2 - Partecipanti al programma della CCIAA realizzato nell'anno per agevolare lo sviluppo innovativo e digitale delle imprese ed il trasferimento tecnologico	N. imprese beneficiarie dei voucher di bandi / contributi per la digitalizzazione + Partecipanti alle iniziative di formazione della Camera di commercio nell'anno realizzate per la maturità digitale delle imprese + Partecipanti a progettualità proposte dalla Camera per favorire la maturità digitale + N. imprese coinvolte negli assessment della maturità digitale condotti nell'anno dai PID + N. imprese partecipanti alle iniziative di trasferimento tecnologico D2.1.0 + D2.1.1_FORM + D2.1.2_ATT + D2.1.3_ASS. + D6.1.2_DEMOCENTER	1.135 N.	1.244 N.	1.191 N.	>= 1.000 N.	>= 1.200 N.	>= 1.200 N.
			30,00%	D5 - Partecipanti, anche in modalità digitale, alla programmazione in tema di sostenibilità ambientale, sviluppo sostenibile e transizione energetica	N. imprese beneficiarie dei voucher in materia ambientale, sviluppo sostenibile e transizione energetica + Partecipanti alle iniziative di sostegno allo sviluppo sostenibile e alla transizione energetica + Partecipanti alle iniziative di formazione sugli adempimenti ambientali D5.1.0 + D5.1 + D5.3	2.030 N.	2.788 N.	466 N.	>= 2.200 N.	>= 2.300 N.	>= 2.300 N.
		50,00%	Obiettivi operativi								
		100,00%	400.D2.1 - Favorire la transizione digitale e tecnologica, stimolando la maturità digitale ed ecologica delle imprese e accompagnandone lo sviluppo								
			20,00%	40.D2.1.4 - Promozione servizi digitali	Numero iniziative di promozione dei servizi digitali realizzate nell'anno A3.1_2	29 N.	17 N.	21 N.	>= 15 N.		
			20,00%	D2.1_MIMIT.1 - N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti dai PID sulla Doppia Transizione	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti dai PID sulla Doppia Transizione. D2.1_MIMIT.1	180 N.	270 N.	558 N.	>= 300 N.		
			20,00%	D2.1_MIMIT.2 - N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) sulla Doppia Transizione	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) sulla Doppia Transizione D2.1_MIMIT.2	18 N.	13 N.	24 N.	>= 20 N.		
			20,00%	D2.1_MIMIT.4 - N. di utenti supportati nell'accrescimento delle competenze digitali attraverso attività formativa	N. di utenti supportati nell'accrescimento delle competenze digitali attraverso attività formativa D2.1_MIMIT.4	N/D	112 N.	113 N.	>= 100 N.		
			20,00%	D1.1 - Partecipanti alle iniziative realizzate nell'anno dalla CCIAA per stimolare la cultura e la maturità digitale delle imprese	N. imprese beneficiarie dei voucher di bandi / contributi per la digitalizzazione + Partecipanti alle iniziative di formazione della Camera di commercio nell'anno realizzate per la maturità digitale delle imprese + Partecipanti a progettualità proposte dalla Camera per favorire la maturità digitale + N. imprese coinvolte negli assessment della maturità digitale condotti nell'anno dai PID D2.1.0 + D2.1.1_FORM + D2.1.2_ATT + D2.1.3_ASS.	582 N.	666 N.	746 N.	>= 650 N.		
	25,00%	402 - Sviluppo d'impresa, Qualificazione aziendale e dei prodotti									
		50,00%	Indicatori								
			20,00%	401.50 - Tasso di sopravvivenza imprese a 3 anni	Numero imprese in vita al terzo anno dall'iscrizione/Numero imprese iscritte nell'anno "n-3" 401.50	72,70 %	71,00 %	71,00 %	>= 71,00 %	>= 71,00 %	>= 72,00 %
			50,00%	D6.1 - Partecipanti alle iniziative di sostegno alla creazione e allo sviluppo d'impresa promosse dalla CCIAA nell'anno, anche in collaborazione con altri Enti ed Organismi del territorio	Numero partecipanti alle iniziative di sostegno alla creazione e allo sviluppo d'impresa promosse dalla Camera di commercio nell'anno + Beneficiari voucher bandi straordinari per lo sviluppo d'impresa + N. imprese partecipanti alle iniziative di promozione dell'imprenditorialità femminile + Imprese agroalimentari con certificazione D6.1.1 + D6.1.0_0 + D6.1.5_CF + D6.2.2	614 N.	821 N.	616 N.	>= 600 N.	>= 700 N.	>= 700 N.
			30,00%	D6.2_SITO.T&S - Accessi al sito dedicato ai prodotti del marchio collettivo camerale "Tradizione e Sapori"	N. accessi al sito dedicato ai prodotti del marchio collettivo camerale "Tradizione e Sapori" D6.2_SITO.T&S	N/D	17.053 N.	30.475 N.	>= 20.000 N.	>= 22.000 N.	>= 24.000 N.
		50,00%	Obiettivi operativi								
		100,00%	402.D6.1 - Sostenere lo sviluppo delle imprese mediante la diffusione della cultura d'impresa, l'assistenza alle start up, il supporto alla liquidità, alla qualificazione aziendale e dei prodotti								
			70,00%	D6.1.1 - Numero partecipanti alle iniziative di sostegno allo sviluppo d'impresa promosse dalla Camera di commercio nell'anno	Numero imprese beneficiarie dei voucher per il bando Neo-imprese + Numero partecipanti alle iniziative del Comitato Giovani Imprenditori + N. imprese beneficiarie dei servizi di informazione/assistenza dello sportello Genesi + N. imprese coinvolte in iniziative camerale per lo sviluppo di specifiche segmenti imprenditoriali D6.1.0_NI + D6.1_CIG + D6.1_GENESI + D6.1_COOP	199 N.	306 N.	306 N.	>= 300 N.		
			30,00%	D6.1.103 - N. iniziative di valorizzazione dell'economia modenese	N. iniziative di valorizzazione dell'economia modenese D6.1.103	10 N.	9 N.	12 N.	>= 10 N.		
	25,00%	403 - Orientamento al lavoro									
		50,00%	Indicatori								
			50,00%	402.52 - % imprese iscritte al Registro per l'alternanza scuola-lavoro	N. imprese iscritte al RASL*10 / Imprese iscritte nel Registro Imprese di Modena D4.2_1 / 50	18,87 %	19,54 %	20,27 %	>= 19,80 %	>= 20,00 %	>= 20,20 %
			50,00%	D4 - Studenti coinvolti nei programmi finanziati nell'anno per favorire l'orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	Studenti coinvolti nelle iniziative camerale di orientamento nell'anno + Studenti coinvolti nei percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento (PCTO) finanziati dalla Camera di commercio nell'anno + Certificazione delle competenze secondo i modelli standard del sistema camerale definiti a livello nazionale per gli studenti coinvolti nei relativi percorsi PCTO D4.1 + D4.2 + D4.2_MIMIT	5.045 N.	5.371 N.	3.474 N.	>= 3.300 N.	>= 3.300 N.	>= 3.300 N.

# Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneModena\_2026

Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivo Operativo / indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	BASE LINE			TARGET							
					2023	2024	2025	2026	2027	2028					
50,00%	Obiettivi operativi														
	100,00%														
	402.D4.2 - Agevolare azioni di incontro dei giovani col mondo del lavoro, accompagnandone l'inserimento, attraverso l'attivazione di PTCO di qualità, la certificazione delle competenze ed eventi di matching D/														
	25,00%	42.D4.1.3 - Volume di attività di divulgazione dei risultati di Excelisior	Iniziativa di presentazione sul territorio dei risultati di Excelisior D4.3_0	20 N.	41 N.	25 N.	≥ 20 N.								
	25,00%	D4.1 - Studenti coinvolti nelle iniziative camerale di orientamento promosse dalla CCIAA nell'anno	N. partecipanti a lezioni di orientamento per le scuole medie + N. partecipanti a lezioni di orientamento per le scuole superiori + N. partecipanti al percorso orientativo Fantateatro rivolto alle classi seconde medie + N. partecipanti a visite aziendali + N. partecipanti al percorso Orienta Medie Fornigine + N. partecipanti ad iniziative di orientamento non già considerate D4.1_MEDE + D4.1_SUPERIORI + D4.1_FANTATEATRO + D4.1_VSITE + D4.1_FORMIGINE + D4.1_ALTRO	3.898 N.	4.181 N.	2.434 N.	≥ 2.300 N.								
	25,00%	D4.2 - Studenti coinvolti nei percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento (PCTO) finanziati dalla Camera di commercio nell'anno	Studenti coinvolti nell'iniziativa camerale "Estate in alternanza" + Studenti coinvolti nell'iniziativa camerale "Premio Storie in alternanza" + N. studenti coinvolti nel Camcomlab Autoimprenditorialità + N. studenti coinvolti in altri PCTO e progetti di orientamento alla creazione d'impresa D4.2_ESTATE + D4.2_PREMIO + D4.2_CAMCOMLAB + D4.2_ALTRO	1.025 N.	785 N.	840 N.	≥ 850 N.								
	25,00%	D4.3_1_MIMIT - N. Certificazione delle competenze secondo i modelli standard del sistema camerale definiti a livello nazionale per gli studenti coinvolti nei relativi percorsi PCTO	Certificazione delle competenze secondo i modelli standard del sistema camerale definiti a livello nazionale per gli studenti coinvolti nei relativi percorsi PCTO D4.3_MIMIT	76 N.	405 N.	200 N.	≥ 150 N.								
2 - Competitività del territorio															
33,34% 600 - Promozione infrastrutture															
50,00% Indicatori															
100,00%															
600.D1 - Numero delle Istituzioni e degli altri soggetti coinvolti dalla Camera di Commercio per azioni comuni nell'ambito dello sviluppo delle infrastrutture									Istituzioni e degli altri soggetti coinvolti dalla Camera di Commercio per azioni comuni nell'ambito dello sviluppo delle infrastrutture D6.1.2.4	17 N.	13 N.	12 N.	≥ 12 N.	≥ 12 N.	≥ 12 N.
50,00% Obiettivi operativi															
100,00%															
600.D6.1 - Agevolare occasioni di incontro tra gli Enti interessati allo sviluppo delle infrastrutture dei territori															
100,00%															
60.D6.1.2 - Numero delle Istituzioni e degli altri soggetti coinvolti dalla Camera di Commercio per azioni comuni nell'ambito dello sviluppo delle infrastrutture del territorio									Numero delle Istituzioni e degli altri soggetti coinvolti dalla Camera di Commercio per azioni comuni nell'ambito dello sviluppo delle infrastrutture del territorio D6.1.2.40	17 N.	5 N.	6 N.	≥ 5 N.		
33,33% 601 - Marketing territoriale															
50,00% Indicatori															
40,00%															
601.D1.1 - Presenze turistiche registrate nell'anno nella provincia di Modena									N. totale pernottamenti di turisti registrati nell'anno nella provincia di Modena D1.1.1_1	1.519.780 N.	1.879.960 N.	1.806.490 N.	≥ 1.900.000 N.	≥ 1.950.000 N.	≥ 2.000.000 N.
20,00%															
601.D1.2 - Presenze turistiche di viaggiatori stranieri registrati nella provincia nell'anno									Pernottamenti di turisti stranieri registrati nella provincia nell'anno D1.1.1_2	462.388 N.	585.781 N.	610.729 N.	≥ 550.000 N.	≥ 600.000 N.	≥ 600.000 N.
40,00%															
D1.3 - Iniziative di promozione dei prodotti di eccellenza modenesi realizzate nell'anno									N. iniziative di promozione realizzate nell'anno delle eccellenze modenesi, anche in collaborazione con Piacere Modena + Numero iniziative di promozione del marchio collettivo "Tradizione e Sapori" + Numero iniziative di promozione della Cilegia di Vignola Igp D1.1_51 + D1.1_52 + D1.1_53	97 N.	128 N.	118 N.	≥ 130 N.	≥ 130 N.	≥ 140 N.
50,00% Obiettivi operativi															
50,00%															
601.D3.1 - Diffondere la conoscenza di Modena con azioni di marketing territoriale per favorire un'offerta turistica e culturale integrata e di qualità															
30,00%															
61.D3.1.4 - N. aziende coinvolte nella realizzazione delle iniziative di promozione/qualificazione dell'offerta turistica del territorio									N. aziende coinvolte nella realizzazione delle iniziative di promozione/qualificazione dell'offerta turistica del territorio D1.1_MISE	1.052 N.	1.402 N.	1.075 N.	1.000 N.		
30,00%															
61.D3.1.0 - N. azioni di marketing territoriale									N. azioni di marketing territoriale + N. iniziative di promozione realizzate nell'anno delle eccellenze modenesi, anche in collaborazione con Piacere Modena D1.2_0 + D1.2_51	166 N.	102 N.	85 N.	≥ 80 N.		
40,00%															
D1.2_MIMIT - N. aziende coinvolte nei percorsi di animazione delle destinazioni turistiche									N. aziende coinvolte nei percorsi di animazione delle destinazioni turistiche D1.1_MIMIT	30 N.	17 N.	88 N.	≥ 90 N.		
50,00%															
601.D3.2 - Realizzare attività di valorizzazione delle produzioni di eccellenza modenesi, anche mediante il sostegno a marchi specifici, collettivi ed europ															
100,00%															
61.D3.1.52 - Iniziative di promozione dei prodotti a marchio collettivo (come Tradizione e sapori) o IGP (Cilegia di Vignola)									Numero iniziative di promozione del marchio collettivo "Tradizione e Sapori" + Numero iniziative di promozione della Cilegia di Vignola Igp D1.1_52 + D1.1_53	49 N.	59 N.	90 N.	≥ 70 N.		
33,33% 701 - Tutela della legalità															
50,00% Indicatori															
5,00%															
701.S0 - Indice di attrattività del territorio									Numero Unità locali di imprese attive, con sede fuori provincia di Modena / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N (comprese unità locali) S4 / N. ImprAtt_UUAL_Tot	7,06 %	7,20 %	7,43 %	≥ 7,20 %	≥ 7,20 %	≥ 7,30 %
30,00%															
701.S1 - Soggetti economici coinvolti nelle iniziative promosse dalla CCIAA volte al contrasto della criminalità economica e alla regolazione del mercato									N. soggetti economici coinvolti nelle iniziative promosse dalla CCIAA volte al contrasto della criminalità economica e alla regolazione del mercato C2.0	197 N.	184 N.	263 N.	≥ 200 N.	≥ 200 N.	≥ 200 N.
30,00%															
701.S2 - Controlli sulle autocertificazioni presentate all'Ente, sul possesso dei requisiti e sulla qualità (o congruità) dei dati istruttori									Controlli effettuati sul possesso dei requisiti delle posizioni iscritte nel RI + Controlli a campione sulle autocertificazioni presentate al RI + Controlli sulle autocertificazioni presentate all'Ente a fini della concessione di contributi CO_C1.1.1 + CO.5 + CO.V	6.594 N.	6.824 N.	6.692 N.	≥ 6.500 N.	≥ 6.500 N.	≥ 6.500 N.
35,00%															
701.S2.C1.1_01 - 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 istanze di cancellazione/sospensione protesti evase (chiusi) nell'anno N K35 / K33	1,64 gg	1,61 gg	1,04 gg	≤ 2 gg	≤ 2 gg	≤ 2 gg
50,00% Obiettivi operativi															
33,34%															
701.C1.1 - Migliorare la qualità delle informazioni contenute nella banca dati del Registro delle imprese a vantaggio della trasparenza e della legalità															
100,00%															
71.C1.1.2 - Controlli effettuati sul possesso dei requisiti delle posizioni iscritte nel RI e sulle dichiarazioni sostitutive di atto notorio presentate al RI									Controlli effettuati sul possesso dei requisiti delle posizioni iscritte nel RI e sulle dichiarazioni sostitutive di atto notorio presentate al RI CO_C1.1.1	5.914 N.	6.088 N.	5.926 N.	≥ 5.820 N.		
33,33%															
701.C2.1 - Favorire la tutela della legalità, in particolare sviluppando, anche in collaborazione con le Istituzioni locali, azioni di contrasto preventivo alla criminalità economica															
10,00%															
71.B1.1.1 - Emissione Ruolo Diritto Annuale anno (n-3) entro la data									Emissione Ruolo Diritto Annuale anno (n-3) entro la data B1.1.1	17-10-2023	25-12-2024	10-12-2025	Entro 31-12-2026		
10,00%															
71.C2.3 - Grado di attuazione del piano dei controlli previsti dalla Convenzione MIMIT-UICC									Numero controlli effettuati / Numero controlli previsti nel piano dei controlli della Convenzione MISE-UICC C2.3.1_1 / C2.3.1_0	100,00 %	100,00 %	100,00 %	≥ 100,00 %		
10,00%															
71.C2.4.2 - Emissione Ruolo sanzioni anno (n-3) entro la data									Emissione Ruolo sanzioni anno (n-3) entro la data C2.4.1	25-11-2023	25-09-2024	25-10-2025	Entro 31-10-2026		
10,00%															
71.C2.5 - Grado di attuazione controlli su distributori richiesti ed in collaborazione con Agenzia delle Dogane									Numero controlli su distributori effettuati in collaborazione con Agenzia del Demanio / Numero controlli su distributori richiesti dall'Agenzia del Demanio C2.5.1_1 / C2.5.1_0	100,00 %	100,00 %	100,00 %	≥ 100,00 %		
20,00%															
71.C2.5.1 - Controlli a campione effettuati sulle dichiarazioni sostitutive di atto di notorietà (al netto di quelle del Registro Imprese) ed eventuali controlli specifici effettuati in fase istruttoria									N. dichiarazioni sostitutive di atto di notorietà controllate a campione (al netto dei RI) ed eventuali controlli effettuati in fase istruttoria Controlli Servizi	573 N.	716 N.	744 N.	≥ 680 N.		
10,00%															
71.C2.5.1.01 - N. controlli a campione effettuati sulle dichiarazioni sostitutive di atto di notorietà presentate nell'ambito della richiesta di contributi									N. controlli a campione su dichiarazioni sostitutive di atto di notorietà presentate per richiesta di contributi Controlli Voucher	107 N.	20 N.	22 N.	≥ 20 N.		
20,00%															
C2.5.2_RINNOVO - Tempestività gestione istanze di rinnovo autorizzazione dei centri tecnici									N. determine di rinnovo autorizzazione dei centri tecnici entro 60 giorni dalla ricezione dell'istanza / N. istanze di rinnovo di autorizzazione dei centri tecnici ricevute C2.5.2_DET / C2.5.2_RINNOVO	N/D	N/D	100,00 %	≥ 100,00 %		
10,00%															
SEMINARIO STRUMENTI - Seminario in materia di vigilanza su strumenti di misura									Seminario in materia di vigilanza su strumenti di misura SEMINARIO STRUMENTI	N/D	N/D	N/D	Entro 31-12-2026		
33,33%															
701.C2.7 - Favorire la correttezza dei comportamenti degli operatori del mercato, anche mediante la tempestiva composizione delle controversie ad opera degli Organismi costituiti in Camera di commercio															
50,00%															
71.C2.7.2 - Tempi medi di avvio delle mediazioni (nomina mediatore e convocazione delle parti)									Somma gg. intercorrenti tra la data di invio di ciascuna convocazione delle parti e la data di ricezione della relativa domanda di mediazione / Richieste di mediazione pervenute nell'anno C2.7.2_2 / C2.7.2_1	3,38 gg	2,76 gg	2,74 gg	≤ 5 gg		
30,00%															
71.C2.7.3 - Tempi medi di avvio delle richieste di accesso alla composizione delle crisi da sovraindebitamento									Sommatoria dei giorni che intercorrono tra la data di ricezione di ciascuna domanda e la nomina del gestore / Domande di accesso alla composizione della crisi da sovraindebitamento C2.7.3.2_2 / C2.7.3_1	5,53 gg	5,68 gg	4,19 gg	≤ 7 gg		
10,00%															
ALLINEAMENTO FALLCO - Allineamento nuovo applicativo con procedure sovraindebitamento pendenti									Allineamento nuovo applicativo con procedure sovraindebitamento pendenti ALLINEAMENTO FALLCO	N/D	N/D	N/D	Entro 31-08-2026		
10,00%															
SOVRAINDEBITAMENTO - Monitoraggio procedure sovraindebitamento									Numero estrazioni elenchi per monitoraggio procedure sovraindebitamento SOVRAINDEBITAMENTO	N/D	N/D	N/D	≥ 2 N.		

# Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneModena\_2026

						BASE LINE				TARGET			

# Integra\_Report\_Alberatura della pianificazioneModena\_2026


Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivo Operativo / Indicatori OS	Indicazioni	Algoritmo	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
20,00% B02.B3.1 - Garantire la tempestività dei servizi erogati ed in particolare del pagamento delle fatture passive, mediante l'eventuale riorganizzazione dei proces											
30,00% ACCRUAL - Approvazione bilancio 2025, anche ai sensi della reportistica ACCRUAL					N/D	N/D	N/D	Entro 30-04-2026			
40,00% B3.2_01_1902018 - Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)					-25,29 gg	-24,31 gg	-23,69 gg	<= -19 gg			
30,00% B3.2_FATT.PAG. - Grado di rispetto dell'indicatore del tempo medio di pagamento (art. 4bis, DL 24 febbraio 2023, n. 13 conv. L.41/2023)					99,41 %	99,64 %	98,00 %	>= 98,00 %			
20,00% B3.2_PAGAM.FATT. / B3.2_IMPORTO.FATT.											
B02.C1.1 - Consolidare la tempestività delle iscrizioni nel Registro delle Imprese											
50,00% B2.C1.1_04.C1.1_04_OLD - Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese					99,80 %	99,70 %	99,80 %	>= 98,00 %			
50,00% B2.C1.1_07.C1.1_07 - Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese					0,90 gg	0,90 gg	0,90 gg	<= 2 gg			
33,33% B03 - Trasparenza e anticorruzione											
50,00% Indicatori											
30,00% B03.B1 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazioni trasparente					N. sottosvezioni del sito Amministrazione trasparente aggiornate come da disposizioni normative / N. sottosvezioni del sito Amministrazione trasparente, per come individuate nel PIAO A1.2.1_2 / A1.2.1_1	99,19 %	96,77 %	96,77 %	>= 98,00 %	>= 98,00 %	>= 98,00 %
30,00% B03.B2 - Pubblicazione report costi sostenuti nell'anno precedente dei processi gestiti / servizi erogati, distinti in costi interni, esterni e promozionali					Pubblicazione in Amministrazione Trasparente report elaborato da Uniparcamere mediante sistema di contabilizzazione KRONOS entro la data A1.2.1	09-06-2023	24-05-2024	31-07-2025	Entro 31-07-2026	Entro 31-07-2027	Entro 31-07-2028
40,00% B03.B3 - Livello di realizzazione misure generali e specifiche previste nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO del triennio di riferimento					N. misure generali e specifiche realizzate nell'anno nei termini previsti nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO / N. ricorrenze misure generali e specifiche nei termini previsti nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO, da realizzarsi nell'anno A1.2.1.1_2 / A1.2.1.1_1	94,74 %	100,00 %	100,00 %	>= 98,00 %	>= 98,00 %	>= 98,00 %
50,00% Obiettivi operativi											
100,00% B03.A1.2 - La trasparenza per favorire il controllo sociale sull'azione amministrativa e la cultura della legalità e della prevenzione della corruzione											
10,00% B3.A1.2_3 - Rispetto del livello di tempestività di 25 gg. in materia di accesso agli atti					N. risposte protocollate entro 25 gg. dalla data di ricezione della richiesta di accesso agli atti (al netto delle sospensioni) / N. richieste di accesso agli atti ricevute nell'anno A1.2.1.11 / A1.2.1_12	91,30 %	91,67 %	100,00 %	>= 90,00 %		
10,00% B3.A1.2_FORMAZIONE - Aggiornamento formativo in materia di anticorruzione dei dipendenti camerati					Dipendenti coinvolti in iniziative di formazione sull'anticorruzione/trasparenza A1.2.F	10 N.	5 N.	57 N.	>= 3 N.		
10,00% B3.A1.2_MISURA.B2.1 - Partecipazioni a corsi di formazione sul codice degli appalti quale forma di mitigazione del rischio di corruzione					N. dipendenti che hanno partecipato a corsi di formazione sul codice degli appalti quale forma di mitigazione del rischio di corruzione FORM.ANTICORR.	N/D	5 N.	3 N.	>= 3 N.		
35,00% B3.A1.2_MISURE.RISCHIO - Livello di realizzazione misure previste nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO del triennio di riferimento					N. misure generali e specifiche realizzate nell'anno nei termini previsti nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO / N. ricorrenze misure generali e specifiche nei termini previsti nelle schede di rischio e più in generale nel PIAO, da realizzarsi nell'anno A1.2.1.1_2 / A1.2.1.1_1	94,74 %	100,00 %	100,00 %	>= 98,00 %		
35,00% B3.A1.2_TRASP. - Rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati in Amministrazione trasparente					N. sottosvezioni del sito Amministrazione trasparente aggiornate come da disposizioni normative / N. sottosvezioni del sito Amministrazione trasparente, per come individuate nel PIAO A1.2.1_2 / A1.2.1_1	99,19 %	96,77 %	96,77 %	>= 98,00 %		



Scheda rischio AREA A


A) Acquisizione e gestione del personale

Grado di rischio Valore del rischio

PROCESSO	A1. Procedure di assunzione di personale a tempo indeterminato e determinato, selezioni interne	RESPONSABILE di processo	Segretario Generale		Rischio di processo	Basso		3,6	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La valutazione tiene conto della struttura di piccole dimensioni e la previsione di controllo sulle fasi del processo
----------	---	--------------------------	---------------------	--	---------------------	-------	---	-----	---


POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RA.01 inserimento nel bando di criteri/clausole deputate a favorire soggetti predeterminati	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Pubblicazione tempestiva delle informazioni previste dal D.Lgs.33/2013	si/no	2026	E.Q. competente

Grado di rischio Valore del rischio

PROCESSO	A2. Assegnazione e rinnovo incarichi dirigenziali, Posizioni Organizzative, Alte Professionalità e PPR	RESPONSABILE di processo	Segretario Generale		Rischio di processo	Basso		2,4	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Trattasi di processo interno, parzialmente vincolato per il quale viene previsto il controllo incrociato da parte dei Dirigenti
----------	--	--------------------------	---------------------	--	---------------------	-------	---	-----	---

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RA.17 motivazione incongrua del provvedimento	d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	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	O	G. misure di rotazione	applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi	si/no	2026	Segretario generale
RA.34 Progressioni accordate illegittimamente allo scopo di agevolare dipendenti/candidati particolari	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	pubblicazione degli avvisi nella intranet camerale e invio notifica a tutti i dipendenti	si/no	2026	Dirigente responsabile

Grado di rischio Valore del rischio

PROCESSO	A3. Assegnazione progressioni orizzontali	RESPONSABILE di processo	Segretario Generale		<i>Rischio di processo</i>	Basso		2,4
					MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Trattasi di processo interno, parzialmente vincolato per il quale viene previsto il controllo incrociato da parte dei Dirigenti			

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RA.17 motivazione incongrua del provvedimento	d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	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	O	G. misure di rotazione	applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi (previsione della presenza di più addetti)	si/no	2026	Segretario Generale
RA.34 Progressioni accordate illegittimamente allo scopo di agevolare dipendenti/candidati particolari	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	pubblicazione degli avvisi nella intranet camerale e invio notifica a tutti i dipendenti	si/no	2026	Dirigente responsabile

					Grado di rischio	Valore del rischio
PROCESSO	A4. Attivazione forme di lavoro flessibili /atipiche di lavoro (compresi i tirocinanti)	RESPONSABILE di processo	Dirigente		Rischio di processo	<div><div>Basso</div><div></div><div>2,8</div></div>
					MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Trattasi di processomolto vincolato e con elevato controllo da parte dei Dirigenti	


POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RA.21 improprio ricorso a risorse umane esterne	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Pubblicazione atti nei termini previsti	si/no	2026	E.Q. competente




Scheda rischio AREA B

B) Contratti pubblici




Grado di rischio Valore del rischio

PROCESSO	B.1 Programmazione	RESPONSABILE di processo	Dirigente		Rischio di processo	Medio		5,4	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La valutazione tiene conto della dimensione ridotta dell'ente camerale, del basso grado di discrezionalità e della previsione di controlli nelle fasi del processo
----------	--------------------	--------------------------	-----------	--	---------------------	-------	---	-----	--

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.11 definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità dell'azione amministrativa	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MGU9 - Programmazione annuale per acquisti di servizi e forniture	O	B. misure di trasparenza	Adozione e pubblicazione dei Programmi triennali dei lavori pubblici e dei programmi triennali delle forniture di beni e servizi e trasmissione alla BDNCP ( nei casi previsti dall'art. 37 del D.lgs. 36/2023)	si/no	2026	E.Q. competente

					Grado di rischio	Valore del rischio		
PROCESSO	B.2 Progettazione della gara	RESPONSABILE di processo	Dirigente		Rischio di processo	Medio		5,0
					MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La valutazione tiene conto della dimensione ridotta dell'ente camerale, del basso grado di discrezionalità e della previsione di controlli nelle fasi del processo			

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.02 definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa (es.: clausole dei bandi che stabiliscono requisiti di qualificazione)	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MGU40 - Accessibilità online dei documenti di gara e/o delle informazioni complementari rese; in caso di documenti non accessibili online, predefinizione e pubblicazione delle modalità per acquisire la documentazione e/o le informazioni complementari	U	B. misure di trasparenza	applicazione della misura specifica	si/no	2026	E.Q. competente

							Grado di rischio		Valore del rischio	
PROCESSO	B.3 Selezione del contraente		RESPONSABILE di processo	Dirigente			Rischio di processo	Medio		4,2
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La valutazione tiene conto della dimensione ridotta dell'ente camerale, del basso grado di discrezionalità e della previsione di controlli nelle fasi del processo									
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)	
RB.13 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Rispetto degli obblighi di trasparenza/ pubblicità delle nomine dei componenti delle commissioni di gara e eventuali consulenti e pubblicazione dei rispettivi CV	si/no	2026	E.Q. competente	
							Grado di rischio		Valore del rischio	
PROCESSO	B.4 Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto		RESPONSABILE di processo	Dirigente			Rischio di processo	Basso		3,7
	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La valutazione tiene conto della dimensione ridotta dell'ente camerale, del basso grado di discrezionalità e della previsione di controlli nelle fasi del processo									
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)	
RB.09 mancata o insufficiente verifica della completezza/coerenza della documentazione presentata	a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli)	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU1 - Intensificazione dei controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione e di atto notorio rese dai dipendenti e dagli utenti	O	A. misure di controllo	Controlli a campione sul possesso dei requisiti	10% degli affidamenti	2026	E.Q. competente	
							Grado di rischio		Valore del rischio	
PROCESSO	B.5 Esecuzione		RESPONSABILE di processo	Dirigente			Rischio di processo	Basso		3,7

							<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> La valutazione tiene conto della dimensione ridotta dell'ente camerale, del basso grado di discrezionalità e della previsione di controlli nelle fasi del processo		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.34 mancata o insufficiente verifica dell'effettivo stato avanzamento lavori rispetto al cronoprogramma	e) scarsa responsabilizzazione interna	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Attività formativa relativa all'acquisto di beni e servizi	si/no	2026	E.Q. competente


					Grado di rischio	Valore del rischio		
PROCESSO	B.6 Rendicontazione	RESPONSABILE di processo	Dirigente		Rischio di processo	Basso	<div></div>	3,4
					MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La valutazione tiene conto della dimensione ridotta dell'ente camerale, del basso grado di discrezionalità e della previsione di controlli nelle fasi del processo			

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.31 mancata o insufficiente verifica in sede di collaudo (mancata denuncia di difformità e vizi dell'opera)	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO3 - rotazione del personale addetto alle aree a rischio di corruzione		G. misure di rotazione	Applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi (più addetti coinvolti nel processo)	si/no	2026	Dirigente competente


Scheda rischio AREA B2

B2) Contratti pubblici in deroga (PNRR)

Grado di rischio Valore del rischio

PROCESSO	B2.1 Programmazione	RESPONSABILE di processo	Dirigente		Rischio di processo	Medio		5,4
					MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La valutazione tiene conto della dimensione ridotta dell'ente camerale, del basso grado di discrezionalità e della previsione di controlli nelle fasi del processo			

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.11 definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità dell'azione amministrativa	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MGU9 - Programmazione annuale per acquisti di servizi e forniture	O	B. misure di trasparenza	Adozione e pubblicazione dei Programmi triennali dei lavori pubblici e dei programmi triennali delle forniture di beni e servizi e trasmissione alla BDNCP ( nei casi previsti dall'art. 37 del D.lgs. 36/2023)	si/no	2026	E.Q. ometente

PROCESSO	B2.2 Progettazione della gara	RESPONSABILE di processo	Dirigente		Rischio di processo	Medio		5,0
					MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La valutazione tiene conto della dimensione ridotta dell'ente camerale, del basso grado di discrezionalità e della previsione di controlli nelle fasi del processo			

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.02 definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa (es.: clausole dei bandi che stabiliscono requisiti di qualificazione)	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MGU40 - Accessibilità online dei documenti di gara e/o delle informazioni complementari rese; in caso di documenti non accessibili online, predefinizione e pubblicazione delle modalità per acquisire la documentazione e/o le informazioni complementari	U	B. misure di trasparenza	applicazione della misura specifica	si/no	2026	E.Q. competente

Grado di rischio Valore del rischio

PROCESSO	B2.3 Selezione del contraente	RESPONSABILE di processo	Dirigente	Rischio di processo					
				Medio	<div></div>	4,2	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La valutazione tiene conto della dimensione ridotta dell'ente camerale, del basso grado di discrezionalità e della previsione di controlli nelle fasi del processo		
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.13 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Rispetto degli obblighi di trasparenza/ pubblicità delle nomine dei componenti delle commissioni di gara e eventuali consulenti e pubblicazione dei rispettivi CV	si/no	2026	E.Q.competente
PROCESSO	B2.4 Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto	RESPONSABILE di processo	Dirigente	Grado di rischio					
				Rischio di processo	Basso	<div></div>	3,7	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La valutazione tiene conto della dimensione ridotta dell'ente camerale, del basso grado di discrezionalità e della previsione di controlli nelle fasi del processo	
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.09 mancata o insufficiente verifica della completezza/coerenza della documentazione presentata	f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU1 - Intensificazione dei controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione e di atto notorio rese dai dipendenti e dagli utenti	O	A. misure di controllo	Controlli a campione sul possesso dei requisiti	10% degli affidamenti	2026	Dirigente competente
Grado di rischio									
PROCESSO	B2.5 Esecuzione	RESPONSABILE di processo	Dirigente	Valore del rischio					
				Rischio di processo	Basso	<div></div>	3,7		

							<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> La valutazione tiene conto della dimensione ridotta dell'ente camerale, del basso grado di discrezionalità e della previsione di controlli nelle fasi del processo		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.34 mancata o insufficiente verifica dell'effettivo stato avanzamento lavori rispetto al cronoprogramma	e) scarsa responsabilizzazione interna	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	O	F. misure di formazione	Attività formativa relativa all'acquisto di beni e servizi	si/no	2026	Dirigente competente


							Grado di rischio		Valore del rischio
PROCESSO	B2.6 Rendicontazione		RESPONSABILE di processo	Dirigente			Rischio di processo	Basso	3,4
							<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> La valutazione tiene conto della dimensione ridotta dell'ente camerale, del basso grado di discrezionalità e della previsione di controlli nelle fasi del processo		

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RB.31 mancata o insufficiente verifica in sede di collaudo (mancata denuncia di difformità e vizi dell'opera)	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO3 - rotazione del personale addetto alle aree a rischio di corruzione	O	G. misure di rotazione	Applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi (più addetti coinvolti nel processo)	si/no	2026	E.Q.competente


Scheda rischio AREA C

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


Grado di rischio Valore del rischio

PROCESSO	C1. Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, RI, REA	RESPONSABILE di processo	Conservatore		Rischio di processo	Medio		4,3	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo ha un importante impatto esterno ma è altamente vincolato e prevede un elevato sistema di controlli
----------	--	--------------------------	--------------	--	---------------------	-------	---	-----	---

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
--	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU23 - Controllo sulla turnazione e assegnazione casuale delle pratiche.	O	G. misure di rotazione	Applicazione della misura specifica	si/no	2026	E.Q. competente

Grado di rischio Valore del rischio									
PROCESSO	C2. Procedure abilitative	RESPONSABILE di processo	Conservatore		Rischio di processo	Basso		3,6	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo rivolto a soggetti esterni prevede una organizzazione delle attività volta a prevenire la discrezionalità degli addetti

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	b) mancanza di trasparenza	Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni	MGO2 - Informatizzazione dei processi	U	E. misure di semplificazione	Avvio procedura per l'adozione di piattaforma informatica per la presentazione delle domande di iscrizione al ruolo periti ed esperti	si/no	2026	E.Q. competente


Grado di rischio Valore del rischio									
PROCESSO	C3. Servizi informativi del Registro protesti	RESPONSABILE di processo	Dirigente		Rischio di processo	Basso		3,7	

	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo ha importanti effetti, anche economici, sui soggetti esterni, ma la gestione organizzativa del processo consente di ridurre i rischi di eventi corruttivi
--	--

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO3 - rotazione del personale addetto alle aree a rischio di corruzione	O	G. misure di rotazione	applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi	si/no	2026	E.Q. competente

			Grado di rischio		Valore del rischio	
PROCESSO	C4. Supporto alla presentazione delle domande di deposito di marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale	RESPONSABILE di processo	Dirigente	Rischio di processo	Medio	4,2
				MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo ha importanti effetti, anche economici, sui soggetti esterni: l'adozione della misura di rotazione si ritiene idonea a ridurre i rischi di eventi corruttivi		

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RC.06 rilascio attestazioni, certificazioni o autorizzazioni false	e) scarsa responsabilizzazione interna	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO3 - rotazione del personale addetto alle aree a rischio di corruzione	O	G. misure di rotazione	applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi	si/no	2026	E.Q. competente

					Grado di rischio		Valore del rischio	
PROCESSO	C5. Servizi certificativi per l'export	RESPONSABILE di processo	Dirigente		Rischio di processo	Basso		3,7
					MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Trattasi di un processo fondamentale considerando che la provincia di Modena è particolarmente vocata all'export; la presenza di piu' addetti e l'informatizzazione del servizio si ritiene rappresentino valide misure organizzative per la prevenzione del manifestarsi di eventi corruttivi			

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




RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	e) scarsa responsabilizzazione interna	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO3 - rotazione del personale addetto alle aree a rischio di corruzione	O	G. misure di rotazione	applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi	si/no	2026	E.Q. competente
---	--	--	---	---	------------------------	---	-------	------	-----------------

[illegible]


Scheda rischio AREA D

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




Grado di rischio      Valore del rischio

PROCESSO	D1. Erogazione di incentivi, sovvenzioni e contributi finanziari a privati	RESPONSABILE di processo	Dirigente		Rischio di processo	Medio		5,4	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La valutazione tiene conto della complessità del processo, dalla stesura dei bandi fino all'erogazione dei contributi, e dell'incremento delle risorse e delle iniziative a sostegno delle imprese sia per effetto di interventi straordinari della Camera che nell'ambito dei progetti +20%; verificati i possibili rischi nello svolgimento delle attività vengono individuate piu' misure da realizzare per contrastare gli eventuali rischi.
----------	--	--------------------------	-----------	--	---------------------	-------	---	-----	--

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RD.18 inadeguata pubblicità degli esiti della valutazione	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Pubblicazione dei provvedimenti di ammissione e non ammissione a contributo nella sezione Amministrazione Trasparente	si/no	2026	E.Q. competente
RD.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO3 - rotazione del personale addetto alle aree a rischio di corruzione	O	G. misure di rotazione	Applicazione della rotazione mediante assegnazione della gestione di bandi camerali anche ad ufficio diverso dall'Ufficio Promozione	si/no	2026	Dirigente competente

PROCESSO	D2. Iniziative di orientamento	RESPONSABILE di processo	Dirigente		Rischio di processo	Basso		3,4	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Trattasi di un processo in fase di crescita tra le funzioni svolte dall'ente camerale che occorrerà monitorare nelle successive annualità; si ritiene che la rotazione degli addetti nella gestione organizzativa dell'area assegnataria di tale processo rappresenti idonea misure di prevenzione
----------	--------------------------------	--------------------------	-----------	--	---------------------	-------	---	-----	--

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RD.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO3 - rotazione del personale addetto alle aree a rischio di corruzione	O	G. misure di rotazione	applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi (più addetti assegnati al processo)	si/no	2026	E.Q. competente

Scheda rischio AREA E		E) Area sorveglianza e controlli					Grado di rischio		Valore del rischio	
PROCESSO	E1. Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81	RESPONSABILE di processo	Dirigente				Rischio di processo	Basso		3,5
							MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Trattasi di processo altamente vincolato; la presenza di piu' addetti e il sistema dei controlli rappresentando validi strumenti di prevenzione del rischio			
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)	
RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO3 - rotazione del personale addetto alle aree a rischio di corruzione	O	G. misure di rotazione	applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi (più addetti assegnati al processo)	si/no	2026	E.Q. competente	
							Grado di rischio		Valore del rischio	
PROCESSO	E2. Vigilanza sicurezza prodotti e settori	RESPONSABILE di processo	Dirigente				Rischio di processo	Medio		6,3
							MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: In presenza di un solo ispettore preposto a tale processo viene rilevato un rischio medio per il quale viene fatto ricorso all'applicazione delle norme di comportamento previste dal codice di comportamento recentemente adottato.			
POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)	
RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	Applicazione del Codice di comportamento (Assenza di segnalazioni)	si/no	2026	E.Q. competente/ispettore	
							Grado di rischio		Valore del rischio	
PROCESSO	E3. Attività di verifica e vigilanza metrologica	RESPONSABILE di processo	Dirigente				Rischio di processo	Medio		5,0


**MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:**  
In presenza di un solo ispettore preposto a tale processo viene rilevato un rischio medio per il quale viene fatto ricorso all'applicazione delle norme di comportamento previste dal codice di comportamento recentemente

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	Applicazione del Codice di comportamento( Assenza di segnalazioni)	si/no	2026	E.Q. competente/ispettore


Scheda rischio AREA F

F) Risoluzione delle controversie

Grado di rischio      Valore del rischio

PROCESSO	F1. Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale	RESPONSABILE di processo	Dirigente		Rischio di processo	Basso		3,7	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo comporta effetti economici su soggetti esterni, per tale motivo si è provveduto ad impostare ed organizzare la documentazione necessaria ai fini della pubblicazione degli incarichi in Amministrazione Trasparente, ritenendo tale misura idonea a prevenire eventuali rischi.
----------	--	--------------------------	-----------	--	---------------------	-------	---	-----	---

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RF.04 mancato rispetto del criterio di turnazione	b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Aggiornamento della sezione "Consulenti e collaboratori" nei termini previsti	SI/NO	2026	E.Q.competente

PROCESSO	F2. Servizi di composizione delle crisi	RESPONSABILE di processo	Dirigente		Rischio di processo	Basso		3,4	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo comporta effetti economici su soggetti esterni, per tale motivo si è provveduto ad impostare ed organizzare la documentazione necessaria ai fini della pubblicazione degli incarichi in Amministrazione Trasparente, ritenendo tale misura idonea a prevenire eventuali rischi.
----------	---	--------------------------	-----------	--	---------------------	-------	---	-----	---

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RF.04 mancato rispetto del criterio di turnazione	e) scarsa responsabilizzazione interna	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Pubblicazione, nella pagina dedicata del sito, del CV degli esperti nominati dal Segretario Generale, entro 5 gg dalla nomina (Composizione negoziata)	SI/NO	2026	E.Q.competente

RF.04 mancato rispetto del criterio di turnazione	b) mancanza di trasparenza	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Aggiornamento della sezione "Consulenti e collaboratori" nei termini previsti (Sovraindebitame nto)	SI/NO	2026	E.Q.competente
--	----------------------------	---	-------------------	---	--------------------------	--	-------	------	----------------

Scheda rischio AREA G

G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

Grado di rischio Valore del rischio


PROCESSO	G1. Gestione cassa economale (o minute spese)	RESPONSABILE di processo	Dirigente		Rischio di processo	Basso		3,5	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: In considerazione della dimensione ridotta dell'ente camerale, si ritiene che la misura di rotazione nonché la presenza dei controlli nello svolgimento delle attività previste dal processo rappresentino adeguate misure di prevenzione
----------	---	--------------------------	-----------	--	---------------------	-------	--	-----	--


POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	considerazione Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
--	d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO3 - rotazione del personale addetto alle aree a rischio di corruzione	O	G. misure di rotazione	Applicazione della misura e/o idonei accorgimenti organizzativi (più addetti coinvolti nel processo)	si/no	2026	E.Q. competente

PROCESSO	G2. Gestione contratti di locazione	RESPONSABILE di processo	Dirigente		Grado di rischio	Medio		6,5	MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Il processo comporta effetti economici su soggetti esterni, per tale motivo si ritiene che l'aggiornamento dell'apposita sezione dell'Amministrazione trasparente possa rappresentare misura idonea a prevenire eventuali rischi.
----------	-------------------------------------	--------------------------	-----------	--	------------------	-------	--	-----	---

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
--	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Aggiornamento della sezione "contratti di locazione" nei termini previsti	si/no	2026	E.Q. competente



H) Incarichi e nomine						Grado di rischio	Valore del rischio	
H1. Conferimento incarichi di collaborazione	RESPONSABILE di processo	Dirigente			Rischio di processo	Medio		4,3
						<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> Il processo comporta elevati effetti economici su soggetti esterni, per tale motivo si è provveduto ad impostare ed organizzare la documentazione necessaria ai fini della pubblicazione degli incarichi in Amministrazione Trasparente, ritenendo tale misura idonea a prevenire eventuali rischi.		
Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	Aggiornamento della sezione "Consulenti e collaboratori" nei termini previsti	si/no	2026	E.Q. competente

I) Affari legali e contenzioso						Grado di rischio		Valore del rischio
I1. Assistenza legale ai settori dell'Ente: richieste di accesso agli atti.	RESPONSABILE di processo		Dirigente		Rischio di processo	Basso		2,7
					MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: la presenza di un elevato livello di collaborazione tra l'addetto all'evasione delle richieste e il Dirigente competente, la presenza di un apposito regolamento, la previsione di misure di trasparenza si ritiene rappresentino misure idonee a prevenire eventuali rischi			
Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore ( o/u ) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
b) mancanza di trasparenza	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione		O	I. altre misure (organizzative, di segnalazione e protezione, di regolazione relazioni con lobbies, etc.)	Evasione delle richieste di accesso agli atti entro 25 gg	si/no	2026	Dirigente competente



	<b>Sezioni, sotto-sezioni Amministrazione Trasparente</b>	<b>Responsabile</b>	<b>Responsabile (nominativo)</b>	<b>Aggiornamento</b>	<b>AO</b>
	<b>Disposizioni generali</b>				
1	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	RPCT	Mazzini	Annuale (entro il termine previsto da Anac)	AO1
2	Atti generali	Segreteria Direzionale	Mazzini	Tempestivo	AO1
3	Oneri informativi per cittadini e imprese	Segreteria Direzionale	Mazzini	Tempestivo	AO1
	<b>Organizzazione</b>				
4	Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione e di governo	Segreteria Direzionale	Mazzini	Diverso in base al tipo di informazione	AO1
5	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	RPCT	Mazzini	Tempestivo	AO1
6	Articolazione degli uffici	Ufficio Personale	Marra	Tempestivo	AO3
7	Telefono e posta elettronica	Segreteria Direzionale	Mazzini	Tempestivo	AO1
	<b>Consulenti e Collaboratori</b>				
8	Titolari di incarichi di collaborazione e consulenza	Dirigenti, Ufficio Personale, Giustizia alternativa	Mazzini – Marra - Marzocchini	Tempestivo	AO3 AO6
	<b>Personale</b>				
9	Titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice	RPCT, Dirigenti	Bellei - Mazzini	Diverso in base al tipo di informazione	AO1
10	Titolari di incarichi dirigenziali (dirigenti non generali)	Dirigenti, Ufficio Personale	Bellei - Mazzini - Marra	Diverso in base al tipo di informazione	AO3
11	Dirigenti cessati	Ufficio Personale	Marra	entro 3 mesi dalla cessazione dell'incarico	AO3
12	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	RPCT	Mazzini	Tempestivo	AO1
13	Posizioni organizzative	Titolari di incarichi di EQ, Ufficio Personale	Marzocchini -Marra - Passaro - Sacchi - Tricase	Tempestivo	AO3
14	Dotazione organica	Ufficio Personale	Marra	Annuale (entro il 31/10)	AO3
15	Personale non a tempo indeterminato	Ufficio Personale	Marra	Diverso in base al tipo di informazione	AO3
16	Tassi di assenza	Ufficio Personale	Marra	Trimestrale	AO3
17	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)	Ufficio Personale	Marra	Tempestivo	AO3
18	Contrattazione collettiva	Dirigenti, Ufficio Personale	Bellei - Mazzini - Marra	Tempestivo	AO3
19	Contrattazione integrativa	Dirigenti, Ufficio Personale	Bellei - Mazzini - Marra	Diverso in base al tipo di informazione	AO3
20	OIV	Struttura tecnica di supporto a OIV	Tricase	Tempestivo	Cdg
21	<b>Bandi di concorso</b>	Ufficio Personale	Marra	Tempestivo	AO3
	<b>Performance</b>				
22	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Controllo di Gestione	Tricase	Tempestivo	Cdg
23	Piano delle Performance	Controllo di Gestione	Tricase	Tempestivo	Cdg

24	Relazione sulla Performance	Controllo di Gestione	Tricase	Tempestivo	Cdg
25	Ammontare complessivo dei premi	Ufficio Personale	Marra	Tempestivo	AO3
26	Dati relativi ai premi	Ufficio Personale	Tricase	Tempestivo	Cdg
	<b>Enti controllati</b>				
27	Enti pubblici vigilati	Segreteria Direzionale	Mazzini	Annuale (entro il 31/8)	AO1
28	Società partecipate	Segreteria Direzionale	Mazzini	Annuale (entro il 31/8)	AO1
29	Enti di diritto privato controllati	Segreteria Direzionale	Mazzini	Annuale (entro il 31/8)	AO1
30	Rappresentazione grafica	Segreteria Direzionale	Mazzini	Annuale (entro il 31/8)	AO1
	<b>Attività e procedimenti</b>				
31	Tipologie di procedimento	Segreteria Direzionale	Mazzini	Tempestivo	AO1
32	Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati	Dirigenti	Bellei - Mazzini	Tempestivo	AO1
	<b>Provvedimenti</b>				
33	Provvedimenti organi indirizzo politico	Segreteria Direzionale	Mazzini	semestrale	AO1
34	Provvedimenti dirigenti amministrativi	Segreteria Direzionale	Mazzini	semestrale	AO1
	<b>Bandi di gara e contratti</b>				
35	Informazioni sulle singole procedure in formato tabellare	Provveditorato	Marra	Diverso in base al tipo di informazione	AO3
36	Atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori distintamente per ogni procedura	Provveditorato	Marra	Tempestivo	AO3
	<b>Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici</b>				
37	Criteri e modalità	Segreteria Direzionale, Promozione Interna	Mazzini - Sacchi	Tempestivo	AO1 AO4
38	Atti di concessione	Segreteria Direzionale, Promozione Interna	Mazzini - Sacchi	Diverso in base al tipo di informazione	AO1 AO4
	<b>Bilanci</b>				
39	Bilancio preventivo e consuntivo	Controllo di Gestione	Tricase	Tempestivo	Cdg
40	Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio	Controllo di Gestione	Tricase	Tempestivo	Cdg
	<b>Beni immobili e gestione patrimonio</b>				
41	Patrimonio immobiliare	Provveditorato	Marra	Tempestivo	AO3
42	Canoni di locazione o affitto	Provveditorato	Marra	Tempestivo	AO3
	<b>Controlli e rilievi sull'amministrazione</b>				
43	Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe	Struttura tecnica di supporto a OIV	Tricase	Diverso in base al tipo di informazione	Cdg
44	Organismi di revisione amministrativa e contabile	Struttura tecnica di supporto a OIV	Tricase	Tempestivo	Cdg

45	Corte dei conti	Segreteria Direzionale	Mazzini	Tempestivo	AO1
	<b>Servizi erogati</b>				
46	Carta dei servizi e standard di qualità	Controllo di Gestione	Tricase	Tempestivo	Cdg
47	Class action	Segreteria Direzionale	Mazzini	Tempestivo	AO1
48	Costi contabilizzati	Controllo di Gestione	Tricase	Annuale (entro il 31/10)	Cdg
49	Servizi in rete	Segreteria Direzionale	Mazzini	Tempestivo	AO1
	<b>Pagamenti dell'amministrazione</b>				
50	Dati sui pagamenti	Ragioneria	Marra	Trimestrale	AO3
51	Indicatore di tempestività dei pagamenti	Controllo di Gestione	Tricase	Diverso in base al tipo di informazione	Cdg
52	IBAN e pagamenti informatici	Ragioneria	Marra	Tempestivo	AO3
	<b>Opere pubbliche</b>				
53	Nuclei di valutazione e verifica degli investimenti pubblici	Obbligo previsto per le amministrazioni centrali e regionali.			
54	Atti di programmazione delle opere pubbliche	Provveditorato	Marra	Tempestivo	AO3
55	Tempi costi e indicatori di realizzazione delle opere pubbliche	Provveditorato	Marra	Tempestivo	AO3
56	<b>Pianificazione e governo del territorio</b>	L'Ente non ha competenze in materia.			
57	<b>Informazioni ambientali</b>	L'Ente non rientra nell'ambito soggettivo di applicazione degli obblighi previsti.			
58	<b>Interventi straordinari e di emergenza</b>	Responsabile Trasparenza	Bellei	Tempestivo	AO1
	<b>Altri contenuti</b>				
59	Prevenzione della Corruzione	RPCT	Mazzini	Diverso in base al tipo di informazione	AO1
60	Accesso Civico	RPCT	Mazzini	Diverso in base al tipo di informazione	AO1
61	Accessibilità e Catalogo di dati, metadati e banche dati	Dirigenti	Bellei - Mazzini	Diverso in base al tipo di informazione	AO1
62	Dati ulteriori	Dirigenti	Bellei - Mazzini		AO1