CAMERA DI COMMERCIO
PORDENONE - UDINE

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E DI ORGANIZZAZIONE - P.I.A.O.

TRIENNIO 2026-2028

della Camera di commercio di Pordenone-Udine

Aggiornato con delibera di Giunta n. 149 del 29.09.2026 e con determinazione del Segretario Generale n. 123 del 05.10.2026

Indice

Premessa **4**
1. Identità dell'Amministrazione **7**
1.1 Mission e attività svolte 7
1.2 La struttura organizzativa 10
- Assetto istituzionale
- Assetto organizzativo
- Il sistema allargato
- Le partecipazioni
- Le risorse umane
- Le infrastrutture e le risorse tecnologiche
- Le risorse finanziarie

2. Analisi del contesto esterno **21**
- Scenario socio-economico globale e del territorio
- Gli elementi di carattere normativo
- Attività delegate dalla Regione Friuli Venezia Giulia
- Profilo criminologico del territorio

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione **32**
3.1 Valore pubblico – obiettivi strategici 32
3.2 Performance operativa annuale 43
3.3 Pari opportunità 60
3.4 Performance individuale 61
3.5 Rischi corruttivi e trasparenza 70
- Premessa
- Ruoli e responsabilità
- La gestione del rischio corruzione
- Trasparenza
- Obiettivi strategici/operativi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza

4. Interventi organizzativi a supporto **82**
4.1 Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa 82
4.2 Razionalizzazione delle dotazioni strumentali 84
4.3 Organizzazione del lavoro agile (POLA) 85
- Premessa e contesto normativo
- Il lavoro a distanza: lavoro agile e lavoro da remoto
- Le esperienze finora condotte
- Le scelte programmatiche dell'Amministrazione

4.4 Semplificazione delle procedure 88
4.5 Fabbisogno del personale e formazione 89
- Premessa e quadro normativo di riferimento
- Rilevazione del fabbisogno del personale
- Definizione della strategia di copertura del fabbisogno
- Lavoro flessibile

- Pianificazione interventi formativi

5. Monitoraggio 105
- Monitoraggio Performance
- Monitoraggio Prevenzione corruzione
- Monitoraggio Trasparenza
- Monitoraggio Azioni pari opportunità

6. Allegati riconducibili al par. 3.5 – Rischi corruttivi e trasparenza 107

Premessa

Alla luce di quanto previsto dal D.L. 80/2021, art. 6, a partire dal 2022, le Pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti sono tenute ad adottare un Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), con il quale definire, con un orizzonte temporale triennale ed aggiornamento annuale:

a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i criteri direttivi di cui all'art. 10 del D.lgs. 150/2009, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;
b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e agli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni del personale, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b), assicurando adeguata informazione alle organizzazioni sindacali;
d) 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, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione;
e) 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 inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;
f) 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;
g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi".

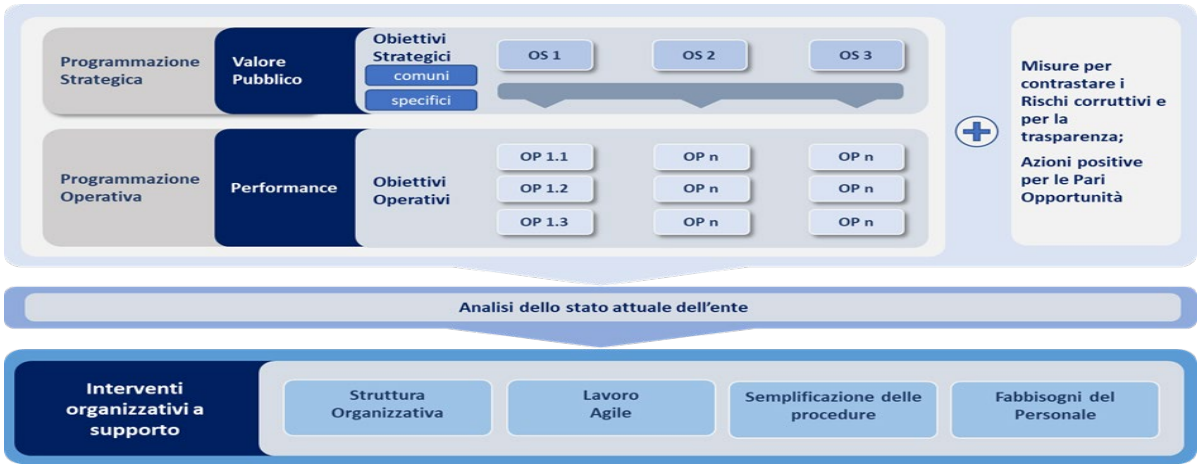
Il P.I.A.O., secondo l'intendimento del legislatore, rappresenta un'opportunità di miglioramento e di semplificazione delle decisioni programmatiche per le amministrazioni camerali, al fine di superare la molteplicità e la frammentazione degli strumenti di programmazione progressivamente introdotti nelle diverse fasi dell'evoluzione normativa. La prospettiva è quella di adottare una logica di pianificazione integrata e organica, che permetta di offrire una visione complessiva di tutti gli elementi che costituiscono l'impianto programmatico dell'Ente, assicurandone la sinergia, l'allineamento e la coerenza reciproca.

La logica di pianificazione integrata prevede sostanzialmente che il nucleo informativo iniziale sia costruito a partire dal livello strategico, nel quale viene illustrato il "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, occorre prevedere e inserire 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 degli obiettivi sopra esposti, nel senso che sono intesi come funzionali al perseguimento delle finalità generali dell'Ente.

Nel redigere il PIAO, la Camera di commercio di Pordenone-Udine ha ben presente che non si tratta di un mero adempimento formale, quanto piuttosto di uno strumento di programmazione, la cui mancata adozione comporta conseguenze fortemente impattanti sul perseguimento della propria mission e sulla possibilità di dotarsi del capitale umano più idoneo a realizzarla.
La stesura del PIAO richiede, da parte di tutti i soggetti coinvolti, una visione chiara e una approfondita conoscenza degli obiettivi programmatici e strategici, individuati dall'Organo di indirizzo politico e dalla dirigenza, per declinarli, attraverso le sezioni che lo compongono, in un'azione coerente e funzionale alle esigenze e ai bisogni delle imprese e del tessuto economico e sociale del territorio.
Il PIAO, da adottarsi in base alla vigente normativa entro il 31 gennaio di ogni anno, trattandosi di documento di elevata complessità – quanto alla logica di pianificazione integrata e organica, che permetta di offrire una visione complessiva di tutti gli elementi che costituiscono l'impianto programmatico dell'Ente, assicurandone la sinergia, l'allineamento e la coerenza reciproca – dopo la prima stesura intervenuta il 07.07.2022, conferma la medesima impostazione cercando di migliorare via via l'integrazione tra i diversi strumenti/ambiti di programmazione in esso confluiti.
Il presente Piano definisce, pertanto, il nucleo informativo iniziale riguardante il "valore pubblico" e la performance strategica ed operativa dell'Ente camerale – prima contenuta nel Piano della Performance previsto dal D.lgs. n. 150/09 - ed inserisce le dimensioni del contrasto alla corruzione, della trasparenza e delle pari opportunità e sviluppa gli altri item di programmazione, quali interventi organizzativi a supporto del raggiungimento degli obiettivi strategici/operativi, riguardanti i seguenti ambiti:

- Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa;
- Organizzazione del Lavoro Agile;
- Semplificazione delle procedure;
- Fabbisogni del personale;
- Interventi formativi e di sviluppo delle competenze.

Il presente documento è stato predisposto tenendo conto delle indicazioni contenute nelle Linee guida messe a disposizione da Unioncamere per le Camere di commercio, il cui impianto complessivo è schematizzato nella figura di seguito riportata (le medesime Linee guida risultano comunque allineate al format approvato nel frattempo con Decreto dei Ministri per la PA e del MEF sottoscritto il 30.06.2022). Si evidenzia che, per quanto riguarda la sezione dedicata ai "Rischi corruttivi e trasparenza", l'impianto metodologico è stato implementato nel corso del 2024 con gli adempimenti inerenti alla fase di monitoraggio delle misure e con le prescrizioni introdotte dall'ultimo aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione pubblicato 2022 e successivi aggiornamenti, ove applicabili al nostro Ente, in attesa di approfondire l'emanando PNA per il 2025.



Si rappresenta che in data 31.07.2024 il Consiglio camerale - con provvedimento n. 6 - ha approvato il Programma Pluriennale per il periodo corrispondente al suo mandato 2024-2028, definito tenendo conto anche del contributo fornito dagli stakeholder opportunamente coinvolti attraverso iniziative di consultazione e partecipazione. Il Programma Pluriennale delinea le seguenti linee strategiche pluriennali quali macro ambiti di intervento verso i quali direzionare le politiche camerali:

- Sviluppo e competitività del **territorio**
- Sostegno e competitività delle **imprese**
- Efficienza e competitività dell'**Ente**

Il Programma Pluriennale individua anche gli obiettivi strategici da perseguire per ciascuna linea strategica – esplicitati nella sezione relativa al Valore pubblico - al fine di definire i risultati che l'Ente intende conseguire per apportare i benefici attesi in termini di valore pubblico e di utilità a favore degli stakeholder esterni ed interni.

La Relazione Previsionale e Programmatica per il 2026 approvata dal Consiglio camerale con deliberazione n. 10 del 27.10.2025 – la quale rappresenta la prima fase del processo di programmazione annuale dell'Ente camerale concretizzatosi nel Bilancio Preventivo 2026, approvato dal Consiglio il 23.12.2025 con provvedimento n. 12, per la fase economico-finanziaria e nel presente P.I.A.O. per la programmazione strategico-operativa, dal momento che illustra i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento – conferma l'operatività dell'Ente nel quadro dell'Agenda di mandato sopra richiamata.

Il presente documento rappresenta, quindi, l'impianto programmatorio dell'Ente camerale con il quale definire i risultati attesi in termini di valore pubblico e di utilità a favore degli stakeholder esterni ed interni, nell'ambito delle richiamate tre linee strategiche pluriennali.

1. Identità dell'Amministrazione

1.1 - Mission e attività svolte

La Camera di Commercio di Pordenone - Udine è un ente autonomo di diritto pubblico che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza - che coincide con quella delle ex Province di Pordenone e di Udine, soppresse con decorrenza dal 01.01.2017 a seguito delle disposizioni di cui alla L.R. 9 dicembre 2016 n. 20 - funzioni d'interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito dell'economia locale.

A tale assetto – concretizzatosi in data 09.10.2018 - si è giunti in esito al procedimento di riforma del Sistema camerale italiano, a seguito dell'entrata in vigore, il 10 dicembre 2016, del D. Lgs. n. 219/2016 recante "Attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura" ed il 16 febbraio 2018, del decreto ministeriale di rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, che ha ridotto il numero complessivo delle Camere di Commercio a 60, stabilendo l'accorpamento tra la Camera di Udine e quella di Pordenone.

La Camera opera quale Istituzione di sintesi delle istanze provenienti dal mondo dell'imprenditoria, del lavoro, dei consumatori e delle libere professioni, nel rispetto della normativa europea, nazionale e regionale, al fine di perseguirne il bene comune.

La *mission* dell'Ente è, pertanto, quella di promuovere - nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia, economicità e qualità - lo sviluppo del territorio e delle sue imprese, di aumentare la competitività del tessuto produttivo, migliorando al contempo la qualità di vita dei cittadini. Tali bisogni sono soddisfatti grazie ad un modello che fa leva sullo sviluppo economico e sull'innovazione, quale chiave per assicurare maggiore benessere e opportunità alla collettività.

I compiti e le funzioni della Camera sono definiti all'articolo 2 della Legge 580/1993, così come modificato dal Decreto 219/2016:

a) tenuta e gestione del Registro delle Imprese, del Repertorio Economico Amministrativo e degli altri Registri e Albi attribuiti alle Camere;
b) formazione e gestione del Fascicolo Informatico d'Impresa;
c) tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza/conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione;
d) sostegno alla competitività delle imprese, assistenza tecnica alla creazione delle imprese e *start up*, informazione, formazione supporto organizzativo e assistenza alle PMI per la preparazione ai mercati internazionali, con esclusione delle attività promozionali direttamente svolte all'estero;
e) valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo, con esclusione delle attività promozionali direttamente svolte all'estero, competenze in materia ambientale;
f) orientamento al lavoro e alle professioni, alternanza scuola-lavoro, collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze.

La seguente rappresentazione della mappa sintetica dei processi consente di avere una visione chiara delle specifiche attività svolta dall'Ente Camerale.

	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
		A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione
	B PROCESSI DI SUPPORTO	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale
		B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti
			B2.2 Patrimonio e servizi di sede
		B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale
			B3.2 Contabilità e finanza
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-E 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
		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
	F-Z ALTRO	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
		Z1 Extra	Z1.1 Agevolazioni

I processi sopraelencati - classificati nella tradizionale suddivisione tra processi di supporto e primari e nelle correlate funzioni istituzionali previste dal DPR n. 254/05 (Funzione A “Organi istituzionali e Segreteria Generale”; funzione B “Servizi di supporto”; Funzione C “Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato” e Funzione D “Studio, Formazione, Informazione e Promozione economica”) – comprensivi delle nuove funzioni introdotte dalla riforma di cui al D.Lgs. n. 219/16 ed aggiornati dal 2024, sono riconducibili agli otto ambiti prioritari d’intervento dell’azione camerale comune a tutto il territorio nazionale rinvenibili nella seguente figura, ai quali l’Ente ha legato le proprie linee strategiche:



1.2 - La struttura organizzativa

Assetto istituzionale

Gli organi della Camera sono: il Presidente, la Giunta, il Consiglio e il Collegio dei Revisori dei Conti.

Il Presidente

Il Presidente guida la politica generale della Camera, di cui ha la rappresentanza legale e istituzionale. Viene eletto direttamente dal Consiglio. Convoca e presiede il Consiglio e la Giunta e ne determina l'ordine del giorno.

Il Consiglio

Il Consiglio è l'organo collegiale di programmazione e direzione politica della Camera di Commercio. Nell'ambito delle materie di competenza previste dalla legge e dallo statuto, determina gli indirizzi generali dell'attività dell'ente, approva la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico e il suo aggiornamento, il bilancio di esercizio; determina gli emolumenti per i componenti degli organi della camera di commercio sulla base di criteri stabiliti con decreto interministeriale, delibera lo statuto, le relative modifiche e i regolamenti.

Dura in carica 5 anni. Il numero dei componenti del Consiglio, attualmente 25, rappresenta i settori di rilevante interesse per l'economia della circoscrizione territoriale di competenza (designati dalle associazioni di categoria in base all'applicazione di criteri di rappresentatività delle imprese del territorio) accanto ad un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori, uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori, ed un rappresentante delle organizzazioni dei liberi professionisti.

La Giunta

La Giunta è l'organo esecutivo e di governo dell'Ente. Attua gli indirizzi generali deliberati dal Consiglio e adotta i provvedimenti necessari alla realizzazione del programma di attività e alla gestione delle risorse.
È composta da 8 membri compreso il Presidente e dura in carica 5 anni.

Il Collegio dei Revisori

Il Collegio dei Revisori, composto da 3 membri effettivi e 3 supplenti, è l'organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.
L'Ente si avvale, inoltre, dell'**Organismo di Valutazione della Performance** (OVP) che supporta la Giunta ai fini del controllo strategico, valuta lo stato di attuazione degli obiettivi assegnati e la misurazione/valutazione delle *performance* organizzativa, verifica gli obiettivi assegnati al Segretario Generale e l'assolvimento degli obblighi di trasparenza. L'OVP esercita infine un ruolo di rilievo anche per la verifica della coerenza tra gli obiettivi di *performance* organizzativa e individuale e l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza.

Assetto organizzativo

L'Ente ha aggiornato in data 24.02.2023, per quanto riguarda l'articolazione delle aree dirigenziali, la propria struttura organizzativa approvata il 30.07.2019, al fine di conseguire maggiore funzionalità finalizzata al perseguimento di una migliore complessiva efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa in favore di cittadini e imprese. La struttura organizzativa aggiornata – che conferma la logica seguita da Unioncamere nell'elaborazione della mappa dei processi comune e standardizzata per tutte le Camere di Commercio, pur con gli opportuni adattamenti resi necessari dalla realtà strutturale dell'Ente che opera su due sedi e per il tramite di soggetti terzi (società partecipate TEF scrl e Promos scrl), nonché dalle numerose attività svolte su delega della Regione Friuli Venezia Giulia e tiene inoltre conto della richiamata ridefinizione di compiti e funzioni ad opera del D.Lgs. 219/2016 e del decreto del Ministero per lo Sviluppo Economico del 07/03/2019 – ridefinisce le aree dirigenziali in modo da garantire maggior coerenza ed omogeneità nei processi gestiti e differenziare con maggior chiarezza le funzioni di garanzia, monitoraggio e controllo da quelle più propriamente promozionali.

Nel confermare il modello di tipo funzionale, la nuova struttura è composta dalla funzione dirigenziale relativa al Segretario Generale che si occupa del governo camerale e da ulteriori tre aree: "Trasparenza, semplificazione e Tutela della legalità", "Sviluppo della competitività e agevolazioni" e "Servizi di supporto", suddivise a loro volta in unità organizzative, tra le quali viene distribuito l'esercizio delle relative funzioni/servizi, in linea con la richiamata mappa dei processi nazionali, come segue:

- l'unità organizzativa "Affari generali", della quale il Segretario Generale si avvale per lo svolgimento di attività di supporto al suo ruolo di responsabile della trasparenza e anticorruzione, di supporto, anche giuridico, alla direzione e agli organi di governo dell'Ente, con attività di comunicazione interna ed esterna anche verso gli organismi di cui l'Ente si avvale (società partecipate). Attualmente prevede anche la collocazione dell'attività relativa alla composizione negoziata per la soluzione delle crisi d'impresa in attuazione del Codice della crisi d'impresa. A partire dalla fine del 2024 in staff al Segretario Generale vengono gestite le agevolazioni ai cittadini (i procedimenti delegati riguardanti i carburanti a prezzo ridotto verranno meno dal 01.02.2026 a seguito del ritiro della relativa delega da parte della Regione FVG), nonché, a partire dall'aprile 2025, viene garantito il presidio di progetti di sviluppo rivolti alle imprese e

progetti di reingegnerizzazione dei processi interni, comprese lo scouting di risorse nazionali e comunitarie ad opera dell'Unità Organizzativa Semplice denominata "Progetti di sviluppo" a tal fine istituita.

- L'Area "Trasparenza, semplificazione e Tutela della legalità", che vede l'unità organizzativa "Trasparenza e semplificazione" dedicata all'attività propria del registro imprese e l'unità organizzativa "Tutela e legalità" svolgere un ruolo attivo nella prevenzione, vigilanza e controllo del mercato, compresi, nell'ambito della tutela della proprietà industriale, i servizi informativi, formativi e di assistenza specialistica, considerati dal Ministero ambiti prioritari di intervento, oltre attività di rilevazione statistica, prezzi e tariffe, nonché servizio di arbitrato, mediazione e conciliazione, che l'Ente ha deciso di fornire alle imprese e cittadini.
- L'Area "Sviluppo della competitività e Agevolazioni", nell'ambito della quale l'unità organizzativa "Agevolazioni" dedicata alla gestione dei procedimenti di concessione delle agevolazioni alle imprese sulla base di iniziative proprie dell'Ente od oggetto di convenzione con la Regione, attività caratterizzanti le Camere di Commercio della nostra Regione. L'unità organizzativa "Sviluppo della competitività", oltre all'attività di internazionalizzazione in senso lato intesa (comprensiva, sia dei servizi di informazione, formazione e assistenza all'export che l'Ente svolge per il tramite delle società *in house* Promos Italia scrl e TEF scrl, sia dei servizi certificativi per l'export), svolge le attività inerenti la promozione/marketing territoriale, attività innovative e prioritarie quali la digitalizzazione delle imprese, le attività relative a iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa, a sostegno dei settori del turismo e della cultura e alla formazione e alternanza/orientamento al lavoro e infine a sostegno dell'ambiente e dello sviluppo sostenibile;
- l'Area "Servizi di supporto", dedicata alle attività di funzionamento della struttura attraverso l'unità organizzativa "Personale, organizzazione e performance", la quale, oltre ad occuparsi della gestione giuridica ed economica delle risorse umane e più in generale dell'organizzazione camerale, segue il processo di pianificazione della performance, la gestione documentale, la privacy e presidia la progressiva transizione verso l'utilizzo di modalità operative digitali, con riferimento ai processi sia interni che esterni. L'unità organizzativa "Acquisti e contabilità" garantisce una gestione efficiente del patrimonio immobiliare/mobiliare dell'Ente e dei processi di approvvigionamento, gestisce l'attività di riscossione del diritto annuale e cura tutte le operazioni connesse al bilancio camerale e alle gestioni collegate, nonché la contabilità finanziaria, economica, patrimoniale e fiscale dell'Ente e il monitoraggio delle società partecipate dall'Ente stesso.

L'Organigramma in formato grafico ed il dettaglio delle competenze svolte dalle singole Aree/Unità Organizzative in cui si articola l'Organigramma stesso sono disponibili nella sezione Organizzazione→Articolazione degli uffici di Amministrazione Trasparente del sito istituzionale (link https://www.pnud.camcom.it/amministrazione-trasparente/organizzazione/articolazione-degli-uffici).

Il sistema allargato

La Camera di Commercio di Pordenone-Udine si avvale della collaborazione delle seguenti strutture confluite dalle Camere di commercio accorpate e successivamente razionalizzate:

TEF – Territorio Economia Futuro scrl

La società TEF - Territorio Economia Futuro scrl - diventata operativa dal 01.01.2024 - è il risultato del processo di razionalizzazione previsto dal D.Lgs. n. 219/2016 e dal D.M. 16.02.2018, attuato attraverso l'accorpamento dell'azienda speciale ConCentro (azienda confluita dalla preesistente Camera di Commercio di Pordenone) e della società consortile I.TER scrl (nata il 01.06.2019 dal conferimento delle aziende speciali I.TER e Funzioni Delegate confluite dalla preesistente Camera di Commercio di Udine).

La società salvaguarda il presidio a livello dei territori di Udine e di Pordenone delle attività ad essa attribuite e/o delegate dall'Ente camerale che riguardano i seguenti ambiti:

- Formazione: ente accreditato dalla Regione Friuli Venezia Giulia - Direzione Lavoro, Formazione, Commercio e Pari Opportunità, sviluppa progetti e attività di studio, ricerca e formazione a favore del sistema economico friulano, organizza interventi di formazione, specializzazione ed aggiornamento sulla base di un'attenta analisi dei fabbisogni del singolo individuo e del mercato del lavoro, supporta le imprese per quanto riguarda i bisogni di formazione delle risorse umane e promuove la nascita di nuove realtà imprenditoriali favorendo la diffusione di una cultura imprenditoriale. Organizza per conto dell'ente camerale le attività di orientamento rivolte agli studenti delle scuole secondarie di secondo grado e ai giovani iscritti a percorsi universitari.
- Incentivi/contributi: gestione operativa dei procedimenti amministrativi con esclusione dell'adozione del provvedimento finale, che rimane in capo alla CCIAA di Pordenone – Udine, per le seguenti funzioni di competenza camerale volti all'erogazione di contributi/finanziamenti nei settori ritenuti più significativi per l'economia locale: incentivi e bandi di contributo finanziati con fondi camerali; incentivi e bandi di contributo finanziati con fondi regionali o nazionali in base a specifiche convenzioni, compresi quelli erogati ai cittadini (dal 01.02.2026 viene meno la delega in materia di carburanti a prezzo ridotto);
- Promozione e marketing: progetta ed attua ogni iniziativa idonea alla promozione delle imprese, dei loro prodotti e servizi e del sistema produttivo friulano nel suo complesso, nell'ambito delle linee guida e delle direttive formulate allo scopo dalla Camera di Commercio di Pordenone-Udine. Oltre ad occuparsi di euro-progettazione, gestisce, in sinergia con gli attori locali, i progetti di marketing territoriale volti alla promozione delle realtà autoctone, al sostegno e valorizzazione della cultura d'impresa, alla promozione e valorizzazione dell'offerta turistica del territorio anche in collaborazione con Mirabilia Network.
  Per quanto riguarda il territorio di Pordenone prosegue nell'attuazione del progetto Pordenonewithlove, brand del turismo e del marketing territoriale per la provincia di Pordenone.
- Internazionalizzazione/subfornitura: svolge attività di internazionalizzazione a favore delle imprese locali del territorio pordenonese, a cui si affianca l'attività del Centro Regionale della Subfornitura, che si occupa della promozione e sviluppo del comparto della subfornitura regionale. Il Centro fornisce supporto alle micro-piccole imprese che compongono una consistente parte del tessuto economico manifatturiero della Regione con una spiccata vocazione all'internazionalizzazione, consentendo negli anni di sviluppare ed ampliare le produzioni/lavorazioni grazie all'acquisizione di nuovi committenti e mercati.
- Attività e servizi di supporto ai Soci per il funzionamento e altre attività delegate dai soci.

L'assetto organizzativo della società TEF scrl salvaguarda i due rami d'azienda a presidio dei territori di Udine e di Pordenone per quanto riguarda le attività suindicate.

Promos Italia s.c.r.l.

Promos Italia scrl è la struttura del sistema camerale italiano, partecipata da Unioncamere, dalla Camera di Commercio di Pordenone-Udine e da altre CCIAA/Unioni regionali – a cui è stato conferito il ramo promozione riguardante le attività di internazionalizzazione della preesistente Camera di Commercio di Udine - che supporta il processo di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane e favorisce il successo del Made in Italy nel mondo.

La sede operativa di Udine della società che ha sede a Milano, conta sull'apporto lavorativo delle unità di personale confluite con il ramo d'azienda dell'internazionalizzazione dalla preesistente Camera di Commercio di Udine.

Le Partecipazioni

Camera di Commercio di Pordenone - Udine detiene alcune partecipazioni in società, consorzi ed enti, confluite dalle Camere di Commercio accorpate.

Dal mese di gennaio 2025 ad oggi, si confermano le seguenti decisioni in materia di partecipazioni:

- con delibera di Giunta n. 133 del 13.07.2023 era stata approvata l'operazione di trasformazione dell'associazione "Mirabilia Network" in società consortile a responsabilità limitata "Mirabilia S.c.r.l." e successiva fusione per incorporazione di Mirabilia S.c.r.l. in IS.NA.R.T. S.C.p.A., ottenendo anche il parere favorevole del Collegio dei Revisori e della Sezione regionale di controllo della Corte dei conti per il Friuli Venezia Giulia con deliberazione FVG/130/2023 /PASP del 21 settembre 2023.
  In ragione del protrarsi nel tempo della suddetta operazione di trasformazione e successiva fusione, si era reso necessario aggiornare la delibera n. 133/23, con un nuovo provvedimento di Giunta del 19.11.2024, seguendo le indicazioni ed il timing inviate da Mirabilia in data 30.09.2024.
  Sempre sulla base del timing pervenuto da parte di Mirabilia, l'assemblea dell'Associazione, riunitasi il 16 dicembre 2024, aveva deliberato la trasformazione in Mirabilia S.c.r.l. con efficacia immediata, e conseguentemente in data 20.12.2024 la società Mirabilia Network S.c.r.l. era stata iscritta nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese di Roma. La Camera di Commercio di Pordenone-Udine deteneva, al 31.12.2024, una quota di € 500, pari al 5% del capitale sociale che ammontava ad € 10.000.
  Nel corso del 2025, con delibera di Giunta n. 2025000079 del 30.05.2025, è stata ratificata la determina presidenziale nr. 2025000016 del 05.03.2025 che ha approvato l'operazione di fusione di Mirabilia Network S.c.r.l in IS.NA.R.T. S.c.p.A.. Come conseguenza dell'avvenuta operazione straordinaria, la Camera di Commercio di Pordenone-Udine alla data odierna detiene una partecipazione in IS.NA.R.T. S.c.p.A. del valore nominale di € 1.075, pari allo 0,37% del capitale sociale. Infatti, gli organi amministrativi delle società partecipanti all'operazione hanno deliberato di effettuare la fusione sulla base delle situazioni patrimoniali ed economiche riferite alla data del 30 dicembre 2024 ed hanno quindi determinato il rapporto di cambio nella misura di n. 1.075 azioni ordinarie del valore nominale di € 1 di IS.NA.R.T. S.c.p.A per ogni quota di Mirabilia.
  In seguito alla fusione Mirabilia Network S.c.r.l. è stata cancellata dal registro delle Imprese di Roma in data 27.05.2025;

- con delibera di Giunta n. 2024000119 del 09.07.2024 era stata decisa l'adesione all'Associazione Rete Internazionale per le Piccole e Medie Imprese – International Network for SMEs – INSME in qualità di membro ordinario.
  Successivamente, con delibera di Giunta n. 2025000040 del 24.03.2025, è stata deciso il recesso da INSME, in relazione all'attività esercitata di promozione dell'internazionalizzazione delle imprese, già svolta attraverso le società in house Promos S.c.r.l e TEF S.c.r.l, al fine dunque di evitare sovrapposizione di attività analoghe e proseguendo in tal modo il processo di razionalizzazione delle partecipazioni della Camera di Commercio di Pordenone Udine, siano esse in società o in associazioni;
- con delibera di Giunta n. 202500025 del 29.01.2025 la Giunta ha autorizzato l'ingresso della Camera di commercio di Pordenone – Udine nella compagine della società in house Uniontrasporti S.c.r.l. mediante la sottoscrizione di una quota di € 2.000,00 di valore nominale, con un sovrapprezzo di € 800,00, per un valore complessivo di € 2.800,00. Ad oggi, quindi, la Camera di Commercio di Pordenone-Udine partecipa al capitale sociale di Uniontrasporti S.c.r.l. con una quota del valore nominale di € 2.000, pari allo 0,47%;
- con delibera nr. 2025000155 del 27.10.2025 la Giunta ha approvato l'Atto costitutivo e lo Statuto del costituendo Distretto del Cibo del Comune di Udine, che ha l'obiettivo di salvaguardare il territorio e il paesaggio rurale attraverso le attività agricole e agroalimentari coinvolgendo diversi enti e imprenditori per realizzare l'iniziativa, autorizzando nel contempo l'ingresso della Camera di Commercio di Pordenone – Udine nel novero degli Associati. Il Distretto del Cibo è stato costituito il 2 dicembre 2025.

La situazione corrente di tali partecipazioni – rinvenibile nella tabella di seguito esposta – è il risultato sia delle variazioni intervenute dal 2019 ad oggi, sia delle operazioni di razionalizzazione effettuate dalle preesistenti CCIAA di Pordenone e di Udine, come prescritto dalle normative via via succedutesi; l'ultima ricognizione effettuata ai sensi dell'art. 20 del D. Lgs. 175/16 da parte della CCIAA nel mese di dicembre 2025 (delibera di Giunta n. 2025000190– seduta del 23.12.25) ha individuato le partecipazioni ritenute strategiche per le rispettive realtà territoriali.

PARTECIPAZIONI IN SOCIETA'

% DI PARTECIPAZIONE	DENOMINAZIONE SOCIALE
99,3333	TERRITORIO ECONOMIA FUTURO - TEF S.C.R.L.
78,9742	INTERPORTO CENTRO INGROSSO DI PORDENONE SPA
65,2344	CATAS SPA
48,9634	UDINE ESPOSIZIONI SPA
31,2500	FABBRICA MODELLO DI PORDENONE SPA
24,0000	CEVIQ – CERTIFICAZIONE VINI E PRODOTTI ITALIANI DI QUALITA' SRL
18,1819	UDINE MERCATI SRL
16,5043	FRIULI INNOVAZIONE SCARL
12,5000	LIGNANO SABBIADORO GESTIONI SPA
10,8250	POLO TECNOLOGICO ALTO ADRIATICO ANDREA GALVANI SCPA
10,8527	DITEDI – DISTRETTO INDUSTRIALE DELLE TECNOLOGIE DIGITALI SCARL
7,9972	PORDENONE FIERE SPA
7,0000	AGENZIA ITALIANA PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE - PROMOS ITALIA S.C.R.
4,5670	SISTEMA SOSTA E MOBILITA' SPA
3,8045	INNEXTA S.C.R.L.
1,7500	MONTAGNA LEADER SCARL
0,7900	CENTRO STUDI DELLE CAMERE DI COMMERCIO GUGLIELMO TAGLIACARNE SRL
0,6723	RETECAMERE SCARL IN LIQUIDAZIONE
0,4700	UNIONTRASPORTI S.C.R.L.
0,3700	IS.NA.R.T. ISTITUTO NAZIONALE RICERCHE TURISTICHE E CULTURALI S.C.P.A.
0,3663	TECNOSERVICECAMERE SCPA
0,2776	DINTEC CONSORZIO PER L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA SCARL
0,2632	INFOCAMERE SCPA
0,1613	IC OUTSOURCING SCRL
0,0634	SISTEMA CAMERALE SERVIZI SCRL

PARTECIPAZIONI IN ENTI

% DI PARTECIPAZIONE	DENOMINAZIONE SOCIALE
3,0848	CONSORZIO DI SVILUPPO ECONOMICO LOCALE DEL PONTE ROSSO - TAGLIAMENTO
4,7695	CONSORZIO SVILUPPO ECONOMICO LOCALE DI TOLMEZZO - CO.SI.L.T.
10,8010	N.I.P. - CONSORZIO PER IL NUCLEO DI INDUSTRIALIZZAZIONE DELLA PROVINCIA DI PORDENONE
14,5647	CONSORZIO DI SVILUPPO ECONOMICO DEL FRIULI - COSEF

ENTI/SOCIETA' IN CUI LA CAMERA DI COMMERCIO CORRISPONDE UNA QUOTA ASSOCIATIVA O NELLE QUALI HA IL SOLO POTERE DI NOMINA DEGLI AMMINISTRATORI

ASSOCIAZIONE SVILUPPO E TERRITORIO
ASSOCIAZIONE TEATRO PORDENONE
ASSONAUTICA NAZIONALE
ASSONAUTICA PORDENONE - UDINE
CONSORZIO DI PORDENONE PER LA FORMAZIONE SUPERIORE, GLI STUDI UNIVERSITARI E LA RICERCA
CONSORZIO PER LA SCUOLA MOSAICISTI DEL FRIULI
FONDAZIONE AGRI-FOOD & BIOECONOMY FVG
FONDAZIONE PORDENONELEGGE.IT
FORUM CONSUMATORI-IMPRESE FVG
FORUM DELLE CAMERE DI COMMERCIO DELL'ADRIATICO E DELLO JONIO
CAMERA DI COMMERCIO ITALO-BOSNIACA
WELL FARE PORDENONE – FONDAZIONE PER IL MICROCREDITO E L'INNOVAZIONE SOCIALE
FONDAZIONE ISTITUTO TECNOLOGICO SUPERIORE - ACADEMY UDINE
FONDAZIONE ISTITUTO TECNOLOGICO SUPERIORE PER LE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE, DELLA COMUNICAZIONE E DEI DATI ITS ACADEMY ALTO ADRIATICO
ASSOCIAZIONE EFASCE - ENTE FRIULANO ASSISTENZA SOCIALE CULTURALE EMIGRANTI - PORDENONESI NEL MONDO
DISTRETTO DEL CIBO DI UDINE

Le Risorse umane

Il personale attualmente in servizio ha prevalentemente in essere un contratto di lavoro a tempo indeterminato, eccezion fatta per il Segretario Generale, dirigente a tempo determinato; ad esso si aggiungono n. 2 contratti a termine della durata di 12 mesi stipulati nel corso del 2025 per due figure di Istruttori e n. 1 contratto di apprendistato per una figura di Funzionario.

Di seguito la composizione:

- n. 4 dirigenti di cui 1 con l'incarico di Segretario Generale
- n. 30 unità appartenenti all'area Funzionari ed EQ, di cui 10 con incarico di Elevata Qualificazione
- n. 55 unità appartenenti all'area degli Istruttori
- n. 2 unità appartenenti all'area degli Operatori esperti
- n. 0 unità appartenente all'area degli Operatori.

Totale: 91 unità.

Di seguito si propone la consistenza delle risorse umane al 01.01.2026, mettendo in evidenza la reale disponibilità in termini di tempo pieno equivalente, per effetto dei rapporti di lavoro a tempo parziale attualmente in corso, nonché le scoperture rispetto alla dotazione organica teorica di riferimento, che è quella determinata ex lege dal Decreto MISE 16.02.2018, prospettata alla data del 31.12.2019 per le Camere esistenti prima dell'accorpamento.

Area	Dotazione Organica decreto MISE 16.02.18	Personale in servizio al 01.01.26	Di cui donne	Disponibilità effettiva (per effetto dei part-time)	Posti scoperti
Dirigente	4	4 (*)	4	4	0
Funzionari ed EQ	26	30	26	28,59	- 5 (**)
Istruttori	66	55	41	52,10(***)	11
Operatori esperti	18	2	1	1,81	16
Operatori	1	0	0	0	1
TOTALE	**115**	**91**	**72**	**86,50**	**23**

(*) comprende un dirigente a tempo determinato con incarico di Segretario Generale

(**) tiene conto di dipendente in aspettativa, con diritto alla conservazione del posto

(***) tiene conto di una unità in comando presso altra Amministrazione

Le tabelle di seguito proposte mettono in evidenza la distribuzione del personale in servizio per età e per anzianità di servizio, nonché il personale in possesso di laurea.

Età dipendenti al 01/01/2026		
Età	**uomini**	**donne**
20/24	0	0
25/29	0	2
30/34	0	1
35/39	1	7
40/44	3	4
45/49	3	5
50/54	2	12
55/59	8	22
Oltre 60 anni	2	19
Totale	**19**	**72**

Anzianità di servizio al 01/01/2026					
	Fino a 10 anni	**Da 11 a 20 anni**	**Da 21 a 30 anni**	**Più di 30 anni**	**Totale**
Uomini	8	1	9	1	19
Donne	17	9	26	20	72
Totale	**25**	**10**	**35**	**21**	**91**

Personale in possesso di laurea	Uomini	Donne
Personale dirigente	0	4 (100%)
Elevate Qualificazioni	1 (100%)	7 (78%)
Personale non dirigente	9 (50%)	31 (53%)
Totale	10 (53%)	42 (58%)

Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

Il patrimonio immobiliare della Camera di Commercio di Pordenone-Udine è composto dal patrimonio confluito dalle Camere di Commercio di Pordenone e di Udine accorpate.

Pordenone:

- Immobile Sede Camerale: sito in Corso Vittorio Emanuele II, n. 47 a Pordenone;
- Immobile Palazzo Montereale Mantica: sito in Corso Vittorio Emanuele II, n. 56;
- N. 2 Posti auto situati in Vicolo del Lavatoio a Pordenone;
- parcheggio scambiatore a supporto della Fiera di Pordenone, via Dogana, a Pordenone.

Udine:

- Immobile Sede Camerale: sito in Via Morpurgo, n. 4 a Udine;
- Immobile dato in locazione all'Ente di Decentramento Regionale di Udine: sito in Viale Palmanova, n. 1 a Udine;
- Immobile uso magazzino sito in Via P. Pasolini, n. 32 a Pradamano;
- Immobile in dotazione all'EFA di Cividale;
- N. 1 Garage situato in Via Savorgnana, n. 29 a Udine.

Sul versante tecnologico, entrambe le sedi di Pordenone e di Udine dispongono di adeguate strutture tecnologiche e sistemi informativi condivisi con le società TEF scrl e Promos Italia scrl, al fine di conseguire vantaggi economici e gestionali. Nel 2025 si è concluso il processo di razionalizzazione e convergenza delle infrastrutture conseguente all'accorpamento del 2018 (è in corso di dismissione parte dell'infrastruttura collegata ai sistemi Lotus Notes e Filemaker) e si è provveduto ad adottare le policy/linee guida con cui tenere sotto controllo i rischi cyber e utilizzare l'IA generativa.
In data 28/01/2026 la Giunta camerale ha approvato il "Piano triennale per l'individuazione di misure finalizzate alla razionalizzazione delle autovetture di servizio e dei beni immobili" per il triennio 2026-2028, previsto dalle lettere b) e c) dell'art. 2 comma 594 della legge n. 244/2007, nel quale si evidenzia che la Camera di Commercio ha dismesso, già dal 2024, l'intero parco autovetture, nonché conferma l'impegno nella messa in atto delle misure tese a razionalizzare l'utilizzo dei beni immobili ad uso di servizio.
Per quanto riguarda la razionalizzazione delle dotazioni strumentali, anche informatiche che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio – di cui alla lettera a) della norma sopra richiamata - si rinvia al successivo paragrafo 4.2 "Razionalizzazione dei beni strumentali" del presente documento.

Le Risorse finanziarie

La gestione patrimoniale e finanziaria della Camera è disciplinata dal Regolamento emanato con D.P.R. 2 novembre 2005, n. 254 e successive modifiche, con il quale sono anche definiti gli schemi di bilancio, nonché dal DM 27.03.13 (armonizzazione dei sistemi di contabilità delle pubbliche amministrazioni) che disciplina l'applicazione delle regole civilistiche nella redazione dei documenti di bilancio.
Con le tabelle di seguito riportate si intende delineare il quadro delle risorse economiche disponibili per il perseguimento degli obiettivi e per la realizzazione dei relativi interventi: vengono rese disponibili le principali grandezze del Conto Economico, dello Stato Patrimoniale, nonché i più significativi indicatori di bilancio che consentono di valutare la sostenibilità economica, la solidità patrimoniale e la salute finanziaria dell'ente.

Risultati economici triennio 2023 – 2025

Voci di bilancio	Consuntivo anno 2023	Consuntivo anno 2024	Preconsuntivo anno 2025
Gestione corrente:			
- proventi correnti	17.904.761,23	17.169.028,17	17.337.044,99
- Oneri correnti	-17.473.566,46	-17.796.377,40	-19.320.337,06
Risultato gestione corrente	431.194,77	-627.349,23	-1.983.292,07
Gestione finanziaria:			
- proventi finanziari	49.148,86	43.626,60	30.750,94
- oneri finanziari	0,00	-2.143,45	-0,00
Risultato gestione finanziaria	49.148,86	41.483,15	30.750,94
Gestione straordinaria:			
- proventi straordinari	3.310.455,25	1.043.392,13	289.074,57
- oneri straordinari	- 142.402,72	- 192.038,65	- 4.745,28
Risultato gestione straordinaria	3.168.052,53	851.353,48	284.329,29
Rettifiche di valore attività finanziaria:			
- svalutazioni attivo patrimoniale	0,00	0,00	0,00
- rivalutazioni attivo patrimoniale	0.00	0.00	0.00
Differenze rettifiche attiv. finanziarie	0,00	0,00	0,00
Avanzo/Disavanzo economico	**3.648.396,16**	**265.487,40**	**-1.668.211,84**

Preventivo economico 2026

Voci di bilancio	Preventivo 2026
Gestione corrente:	
- proventi correnti	18.961.513,82
- Oneri correnti	-22.835.033,33
Risultato gestione corrente	-3.873.519,51
Gestione finanziaria:	
- proventi finanziari	5.512,00
- oneri finanziari	- 0,00
Risultato gestione finanziaria	5.512,00
Gestione straordinaria	
- proventi straordinari	0,00
- oneri straordinari	0.00
Risultato gestione straordinaria	0,00
Rettifiche di valore attività finanziari	0,00
Disavanzo economico di esercizio (*)	-3.868.007,51

(*) per quanto riguarda il disavanzo 2026, il medesimo trova copertura nel patrimonio netto disponibile previsto.

Piano degli investimenti

Voci di bilancio	Preventivo 2026
Immobilizzazioni immateriali	0,00
Immobilizzazioni materiali	2.123.880,15
Immobilizzazioni finanziarie	0,00
	2.123.880,15

Per maggiori livelli di dettaglio è possibile consultare i documenti di bilancio nella sezione “Bilanci” di Amministrazione Trasparente al seguente link:
https://www.pnud.camcom.it/amministrazione-trasparente/bilanci/bilancio-preventivo-e-consuntivo.

2. Analisi del contesto esterno

Scenario socio-economico globale e del territorio

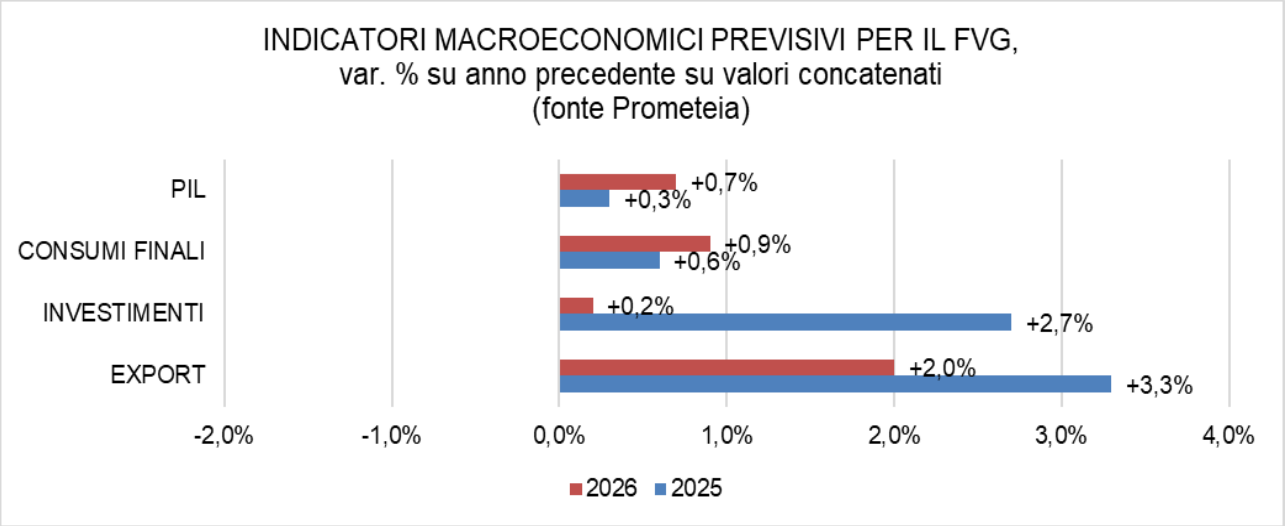
Il contesto esterno continua ad essere caratterizzato da incognite di vasta scala.

L'economia mondiale, secondo le ultime analisi del Fondo Monetario Internazionale (FMI), presenta una crescita contenuta ma resiliente, superiore alle aspettative iniziali. I principali fattori di incertezza e rallentamento sono da ricondurre alla politica protezionistica degli Stati Uniti e alle persistenti tensioni geopolitiche. Nonostante ciò, si nota una maggiore capacità di adattamento delle economie globali, che hanno saputo diversificare gli scambi commerciali. Da qui al 2028 il FMI prevede una crescita media globale attorno al 3% annuo, una previsione molto lontana dai saggi di incremento del passato.

Data la notevole incertezza che pervade lo scenario attuale e che rende difficile effettuare una lettura del contesto economico a lungo termine, nelle analisi svolte vengono riportate previsioni macroeconomiche per lo più limitate al biennio 2025-2026.

PIL:

- Secondo il FMI la crescita globale nel 2025 e nel 2026 sarà pari al 3,1%. USA +2% previsto nel 2025 e +2,1% nel 2026, Cina +4,8% nel 2025 e +4,2% nel 2026, Area Euro +1,2% e +1,1%, Italia +0,5% e +0,8%, Germania +0,2% e +0,9%.
- Secondo le più recenti stime Prometeia di ottobre 2025, la crescita del Pil in FVG sarà dello 0,3% nel 2025 e dello 0,7% nel 2026 (Italia +0,5% e +0,7%). Nel 2025 la crescita del valore aggiunto riguarderà soprattutto i settori delle costruzioni (+1,1%) e dell'industria (+0,5%), stabili i servizi. Per l'anno successivo invece si prevede un calo delle costruzioni (-2%) e una crescita sia per l'industria (+0,9%) sia per i servizi (+1,2%).



INFLAZIONE:

- Secondo il FMI, ci si attende che a livello mondiale continui il processo di rallentamento dell'inflazione: si prevede 4,2% nel 2025 e 3,7% nel 2026. La portata dell'impatto dei dazi rimane ancora incerta.
- In Europa l'inflazione è in discesa. Secondo le stime della BCE, l'inflazione sarà pari a 2,1% nel 2025 e 1,8% nel 2026.
- Secondo ISTAT, l'inflazione annua in Italia (indice NIC) a settembre 2025 è pari a 1,6% (così come ad agosto). Anche nel biennio 2025-2026 si prevede al di sotto del 2%.
- In Friuli Venezia Giulia a settembre 2025 è pari a 1,8% (così come ad agosto), nei territori di Pordenone e Udine rispettivamente 1,5% e 2%.

CREDITO, POLITICA MONETARIA, INVESTIMENTI:

- La BCE a ottobre 2025 ha lasciato invariati i tassi; pertanto, il tasso sulle operazioni di rifinanziamento principale resta al 2,15%, 2% quello sui depositi.
- Secondo i dati Banca d'Italia, a giugno 2025 i prestiti alle imprese in Italia sono scesi dello 0,2% (variazione % sui 12 mesi).
- In Friuli Venezia Giulia dell'1,4% (Udine +0,2% e Pordenone -5,3%), il dato regionale è in linea con quello del Nord-Est (-1,5%). Pesa in FVG soprattutto il calo dei prestiti nella manifattura (-3,2%), in aumento i prestiti nel settore costruzioni (+3,2%).

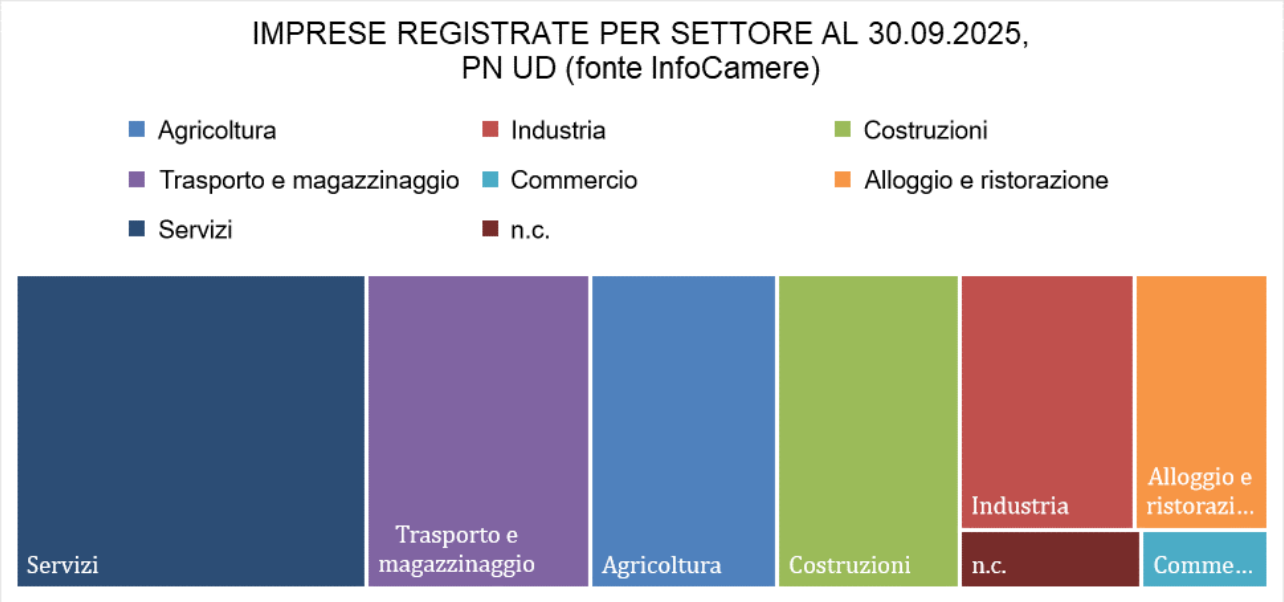
IMPRESE:

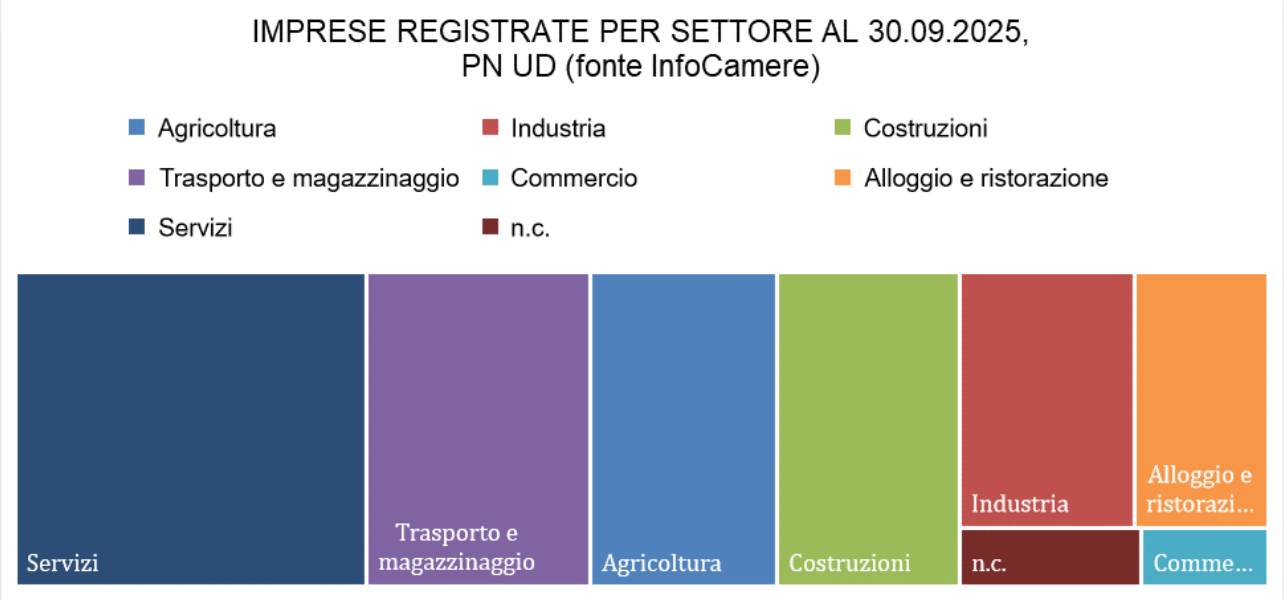
- Il tasso di crescita delle imprese registrate al 30.09.2025 in Italia rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (variazione tendenziale) è +0,84%.
- In FVG +0,23% (+224 imprese nel periodo, dati InfoCamere). Al 30.09.2025 in FVG, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, le performance migliori in termini relativi con valori significativi anche in senso assoluto vengono dai settori legati ai servizi (+2,4% nel complesso): +3,9% noleggio, agenzie di viaggi e servizi alle imprese (+117), +3,7% le attività finanziarie e assicurative (+86), +3,1% le attività professionali, scientifiche e tecniche (+137 imprese). Rispetto al 30.09.2024 (variazione tendenziale) micro imprese +0,2% (costituiscono il 93,3% del totale), piccole +0,9%, medie e grandi +1,7%, al netto delle cancellazioni d'ufficio.
- Le imprese sono stabili sia a Pordenone (-9) sia a Udine (+8) rispetto al 30.09.2024.

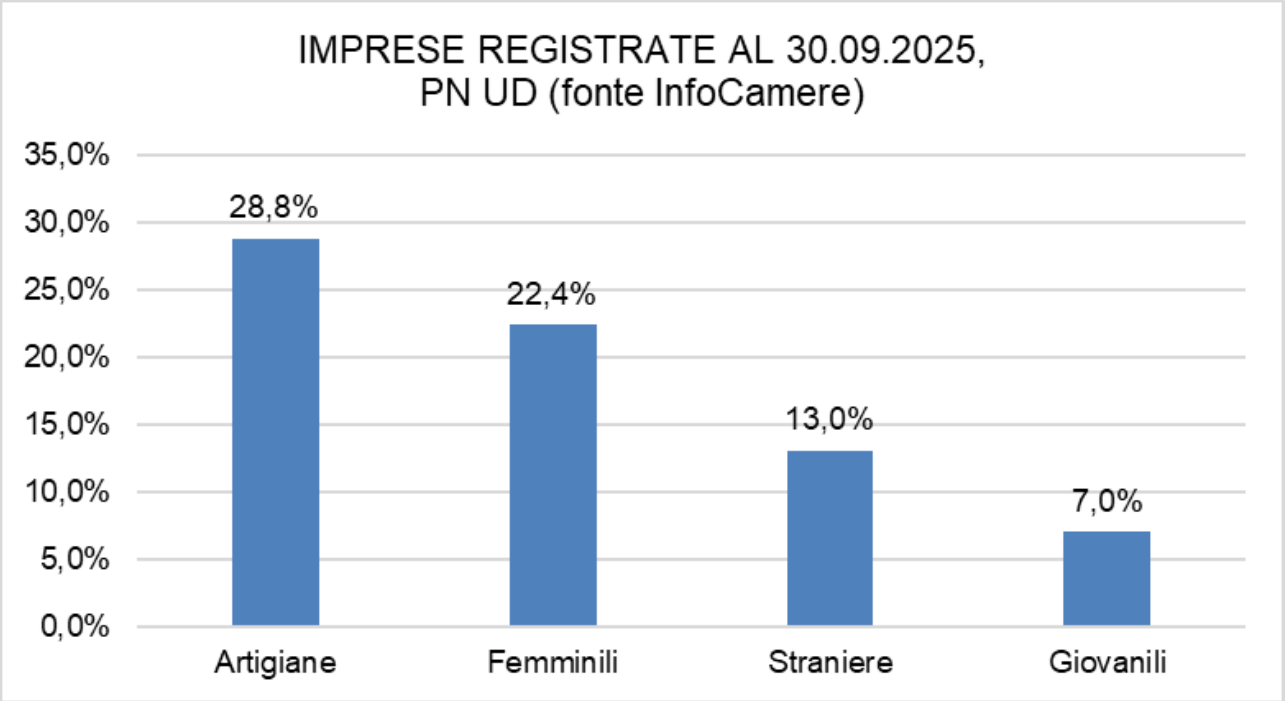
LA CAMERA DI COMMERCIO DI PORDENONE-UDINE IN CIFRE:

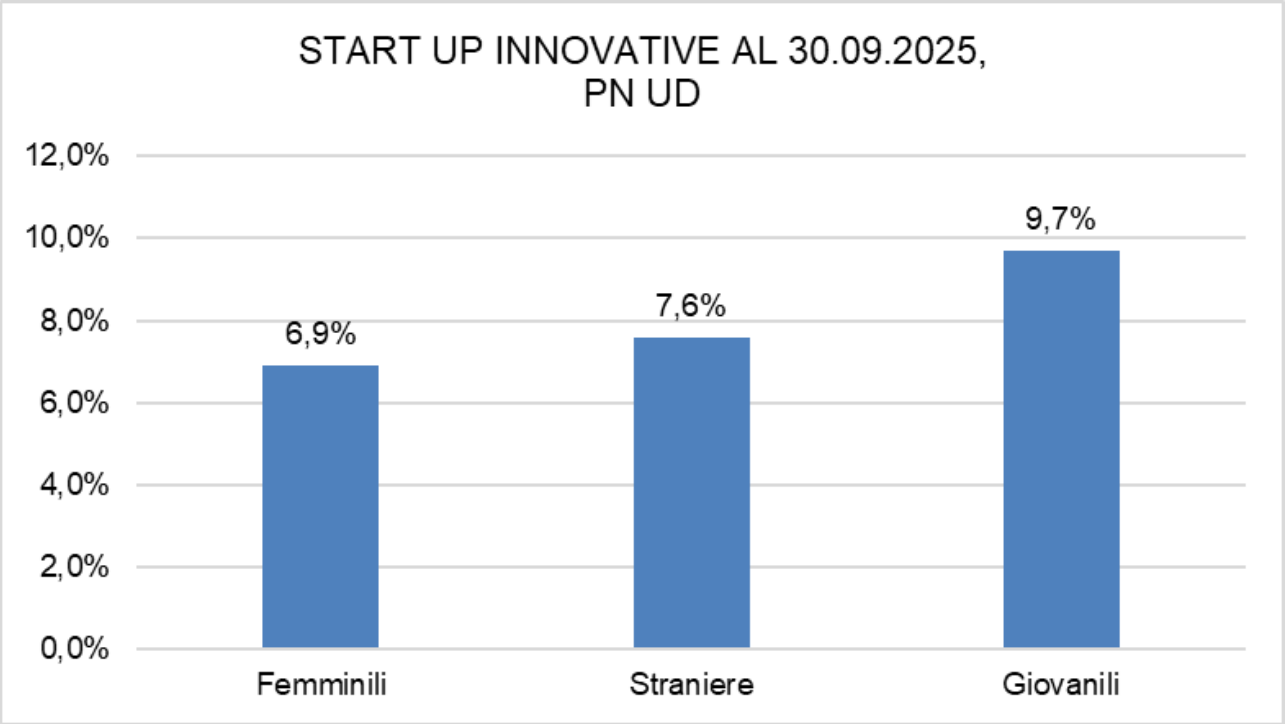
Si rendono ora disponibili i più recenti dati relativi alla Camera di Commercio di Pordenone-Udine, in termini di sedi di impresa registrate e relativi addetti (anche disaggregati per settore), numero di start up innovative, flussi commerciali con l'estero (import ed export), valore aggiunto, incidenza percentuale di imprese artigiane, femminili, straniere e giovanili. I dati sono aggiornati all'ultima data disponibile e sono ottenuti sommando i valori relativi al territorio di Udine e quelli del territorio di Pordenone.

LA CAMERA DI COMMERCIO DI PORDENONE UDINE IN CIFRE (ultimi dati disponibili)		
	Valori assoluti	% su totale FVG
Sedi di impresa registrate al 30.09.2025	72.111	74,1%
Addetti al 30.09.2025	309.180	73,4%
Start up innovative al 30.09.2025	144	65,7%
Import 1° semestre 2025 (mld di euro)	3,806	70,2%
Export 1° semestre 2025 (mld di euro)	6,407	60,8%
Valore aggiunto anno 2023 (mld di euro)	28,105	67,5%









INTERSCAMBIO COMMERCIALE:

- Dopo l'imposizione di tariffe elevate da parte degli Stati Uniti, una serie di accordi bilaterali ha parzialmente mitigato gli scenari più estremi. La stabilità del sistema commerciale multilaterale rimane

un'incognita, alimentando un clima di attesa che pesa sulle decisioni di investimento delle imprese e sui consumi delle famiglie.

- In Italia, secondo i dati ISTAT, nel 1° semestre 2025 l'export è in crescita su base annua del 2,1%, l'import nel periodo è salito del 4,6%. Il dato del Nord-Est, relativamente all'export, è pari a -0,5% nel periodo.
- In FVG nel 1° semestre 2025 l'export è salito del 6,6% su base annua (al netto della cantieristica navale la variazione è +0,5%) mentre l'import è sceso del -0,4%. Il risultato positivo è dovuto in maniera significativa alla cantieristica: +35,8% e +606,8 milioni di euro. In crescita l'export di macchinari e apparecchiature (+8,8%, +143,7 milioni), mobili (+7,4%, +68,4 mln), alimenti e bevande (+12%, +81,9 mln), metallurgia in calo (-2,2%, -45,8 mln). Tra i principali partner commerciali, aumenta l'export verso la Germania (+92,2% rispetto al 2024 e +1 miliardo di euro), gli USA (+12,8% e +210,4 milioni) e l'Austria (+2,9% e +12,6 milioni). In discesa l'export verso la Francia (-1%, -6,6 milioni) e UK (-60,4%, -630,5 milioni). Nel complesso l'export verso l'area UE è aumentato dell'8,1%, quello verso l'area Extra UE del 4,1%.
- Nel territorio di Pordenone nel 1° semestre 2025 l'export ha registrato un +5,5% su base annua, nel territorio di Udine +3,1%.

DEMOGRAFIA:

- La decrescita demografica nel medio periodo potrebbe avere conseguenze negative sui territori, anche in termini di disponibilità di forza lavoro e di capacità di crescita.
- Secondo le statistiche sperimentali ISTAT, nel 2028 la popolazione del FVG si attesterà a 1.185.355 abitanti (-10.500 residenti circa rispetto al 2024).
- In particolare, è prevista in calo nella provincia di Udine dove raggiungerà i 507.130 residenti (-10.131 rispetto al 2024), in aumento nel territorio di Pordenone dove si dovrebbe attestare a 312.770 residenti nel 2028 (+1.621).

MERCATO DEL LAVORO:

- Secondo Eurostat, al 30.06.2025 il tasso di occupazione destagionalizzato dell'UE per le persone di età compresa tra 20 e 64 anni si è attestato al 76,2%, in Italia al 67,4%. Tasso di disoccupazione: UE 5,8%, Italia 6,6%.
- Secondo ISTAT, il tasso di occupazione in FVG è del 68,4% (in Italia 62,7%). Nel primo semestre 2025 gli occupati, rispetto al 2024, sono scesi di 1.400 unità (-0,3%). In calo gli occupati del primario (-9,9%), costruzioni (-26,8%) e commercio/alberghi/ristoranti (-2,9%), in crescita quelli dell'industria (+10,4%), stabili le altre attività di servizi (+0,1%).
- Il tasso di disoccupazione regionale è del 5,3%, 6,6% quello medio italiano.
- Gli occupati nel territorio di Pordenone nel 2024 sono saliti dello 0,3% rispetto all'anno precedente (+400 unità). Il tasso di occupazione è al 67,9%, quello di disoccupazione è dell'1,8%.
- Nel territorio di Udine nel 2024 gli occupati hanno registrato +1,5% e +3.500 unità rispetto all'anno precedente. Il tasso di occupazione è al 70,4%, quello di disoccupazione è del 4,7%.

EXCELSIOR:

- Secondo le stime Excelsior tarate sul quinquennio 2025-2029, su un fabbisogno totale di 82.400 figure professionali attese in ingresso nel mondo del lavoro in FVG, si ricercano lavoratori soprattutto nei servizi alle persone (20.700), in quelli alle imprese (17.900), industria (16.500), servizi generali della pubblica

amministrazione (9.300), commercio (7.900) e turismo (5.000). Quello dei servizi sarà in sintesi il settore con maggior fabbisogno di personale nel prossimo futuro.

- Il fabbisogno totale del quinquennio somma l'*expansion demand*, di circa 7mila unità ed è la componente che evidenzia gli andamenti relativi alle richieste del mercato, e la *replacement demand*, la componente legata al turnover dei lavoratori (per sostituire quelli che andranno in quiescenza) di 75.400 unità, quest'ultima è quella di gran lunga prevalente.

Gli elementi di carattere normativo

Il sistema camerale italiano, in coerenza con il restante Settore Pubblico, è al centro di un profondo processo di riforma e razionalizzazione guidato dalle iniziative previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Queste riforme mirano a potenziare la competitività del sistema Italia attraverso un vasto programma di semplificazione e digitalizzazione delle procedure amministrative, rendendo la Pubblica Amministrazione più efficiente ed efficace.

La riorganizzazione del sistema camerale è peraltro un processo in corso da quasi un decennio, resosi necessario anche a seguito di alcuni interventi legislativi che hanno comportato una contrazione delle risorse camerali. In questo senso, si ricorda il processo di accorpamento nazionale degli Enti camerali, avviato con il D. Lgs. n. 219/2016, che ha ridotto il numero delle Camere di Commercio attraverso accorpamenti analoghi a quello avvenuto tra le preesistenti Camere di Commercio di Pordenone e di Udine.

Si ricorda anche che con l'art. 28 del D. L. n. 90/2014, a partire dall'anno 2017, il diritto annuale dovuto dalle imprese è stato ridotto del 50% rispetto al valore del 2014 e che, per mitigare la rilevante contrazione delle entrate camerali, è stata prevista la possibilità di incrementare il tributo fino al 20% a condizione che tale incremento finanzi iniziative economiche svolte dall'Ente in coerenza con le linee strategiche nazionali. Nel terzo trimestre 2025 sono state avviate le fasi propedeutiche all'avvio dei progetti che si svolgeranno nel triennio 2026-2028; infatti a settembre 2025 il Consiglio della Camera di commercio di Pordenone – Udine ha approvato le linee progettuali e le risorse dedicate, di cui si auspica di avere l'approvazione ministeriale entro aprile 2026 per poter avviare quanto prima le iniziative programmate.

In materia di liquidità e di aspetti finanziari, si ricorda che il sistema camerale dal 01.01.2015 è stato reinserito, con la Legge 190/2014, nel regime della Tesoreria Unica dello Stato, un sistema che accentra le risorse liquide presso la tesoreria statale pur lasciando la disponibilità di spesa agli Enti. Inoltre, con l'entrata in vigore del Decreto-Legge n. 155/2024, è stato introdotto, anche per le Camere di commercio, l'obbligo di adottare, entro il 28 febbraio di ciascun anno, un piano annuale dei flussi di cassa contenente un cronoprogramma dei pagamenti e degli incassi relativi all'esercizio di riferimento al fine di monitorare l'equilibrio finanziario dell'Ente. La Camera di commercio di Pordenone – Udine, con deliberazione della Giunta camerale n. 23 del 6 febbraio 2025 ha approvato il piano annuale dei flussi di cassa per l'esercizio 2025 ed ha provveduto all'aggiornamento trimestrale dello stesso.

La corretta gestione della liquidità costituisce una precondizione indispensabile per il rispetto dei tempi di pagamento nei confronti dei fornitori, argomento su cui il Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato si è espresso a più riprese e con diverse Circolari. Da ultimo, con la Circolare n. 12 del 22/04/2025, ha ribadito l'importanza della programmazione dei pagamenti, al fine di evitare ritardi, prevenire la creazione di situazioni debitorie e permettere il raggiungimento degli obiettivi previsti dal PNRR.

Gli Enti camerali rientrano inoltre nel novero degli Enti pubblici che devono versare allo Stato i risparmi derivanti dai tagli alla spesa pubblica. Nello specifico, si ricorda che la Corte Costituzionale, con la sentenza n. 210 del 2022, aveva dichiarato l'incostituzionalità di alcune norme contenute nei Decreti Legge n. 112/2008, 78/2010 e 66/2014, tutti poi convertiti rispettivamente nelle leggi n. 133/2008, 122/2010, 135/2012 e 89/2014. Le disposizioni dichiarate incostituzionali imponevano il versamento allo Stato dei risparmi di spesa per il periodo 2017-2019 da parte del Sistema camerale e quindi, in applicazione della sentenza, il Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT) ha disposto il rimborso dei tagli versati dalle Camere per gli anni 2017, 2018 e 2019. La Camera di commercio di Pordenone-Udine, pertanto, già nel 2023 ha rilevato tra i ricavi del proprio bilancio le somme derivanti da tali restituzioni ed ha intrapreso un'azione giudiziaria, insieme ad altri

50 Enti camerali, per la dichiarazione di illegittimità anche della Legge n.160/2019 che obbliga le Camere ad effettuare i versamenti allo Stato per gli anni successivi al 2019.
Sul versante dei compensi agli organi camerali, si rappresenta che il Decreto del 13/03/2023 del MIMIT di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, ha definito i criteri ed i limiti massimi degli emolumenti spettanti agli Organi di amministrazione, in coerenza con la normativa generale sui compensi pubblici di cui al DPCM n. 143/2022. A seguito di tali norme, il Consiglio della Camera di Commercio di Pordenone - Udine ha deliberato i nuovi compensi in data 21/12/2023 e tale atto è stato poi trasmesso al Ministero per la necessaria approvazione.
A impattare poi sulle procedure interne sono stati gli interventi legislativi in materia di digitalizzazione dei contratti pubblici. Infatti, l'operatività degli Enti è stata fortemente condizionata dall'entrata in vigore del D.Lgs. n. 36/2023 (Nuovo Codice dei Contratti Pubblici), pienamente operativo già dal 2024. Questa norma fornisce una spinta decisiva alla digitalizzazione completa delle procedure di affidamento, in linea con l'obiettivo di semplificazione e trasparenza perseguito dal PNRR.
Quali ulteriori novità normative impattanti sull'Ente, si segnala il D.L. n.113/2024, convertito in Legge n.143/2024, con cui le Camere di commercio sono state inserite tra gli Enti partecipanti alla fase pilota della riforma ACCRUAL, che prevede l'adozione da parte delle Pubbliche Amministrazioni italiane di un sistema contabile unico basato sul principio della contabilità economico-patrimoniale, al fine di armonizzare e standardizzare i sistemi contabili, migliorando la trasparenza e la gestione del patrimonio pubblico e prevedendo l'allineamento della contabilità italiana agli standard internazionali.
Si segnalano infine, con impatto sul Registro Imprese, il decreto 10.07.25 del MIMIT con cui è stata istituita la sezione speciale per le imprese culturali e ricreative nell'ambito del Registro Imprese; la Legge n. 207/2024, come modificata dal D.L. 159/2025 conv. in legge 198/2025 che ha introdotto l'obbligo di iscrizione del Registro Imprese del domicilio digitale degli amministratori di imprese costituite in forma societaria; l'attivazione Catalogo del Sistema Informatico degli Sportelli Unici (SS.UU.) come da allegato tecnico approvato con decreto interministeriale 26/09/2023 e modificato con decreto interministeriale 5/8/2025; la riclassificazione Istat delle attività economiche Ateco 2025 con impatto sugli adempimenti amministrativi delle imprese; l'aggiornamento art. 25 del D.L.179/2012 a seguito dell'entrata in vigore della legge 193/2024 in tema di startup innovative iscritte ed iscrivende al registro imprese.
Si richiamano infine la Legge n. 69/2025 di conversione del D.L. n. 25/2025, che ha stabilito specifiche norme in materia di reclutamento e di funzionalità delle PA, nonché specifiche direttive in materia di formazione del personale camerale a cura del Ministero della Funzione Pubblica (direttiva del 14.01.2025).

Attività delegate dalla Regione Friuli Venezia Giulia

Nell'ambito del contesto istituzionale esterno, riveste un ruolo determinante la Regione Friuli Venezia Giulia che da anni si avvale del supporto operativo delle Camere di Commercio regionali per lo svolgimento di determinate attività all'uopo delegate: Albo imprese artigiane, contributi alle imprese e ai cittadini, gestione carburanti a prezzo ridotto a favore dei cittadini (quest'ultima in fase di chiusura, come di seguito descritto).
Le deleghe di cui alla L.R. n. 4/2005 – inizialmente gestite per il tramite di Unioncamere FVG nel frattempo cessata – in attuazione della L.R. 6/2017 sono state assegnate direttamente alle singole CCIAA. I rapporti tra la singola CCIAA sono ora regolati da apposite norme regionali e dalle convenzioni via via definite (nel contesto del nuovo Ente, le attività delegate continuano per il momento ad essere gestite in autonomia dalle strutture di Pordenone e di Udine).

Risulta attualmente in atto la gestione dei seguenti canali contributivi, che riguarda fasi diverse del bando, in base alla data di avvio delle linee di finanziamento, e dei relativi rifinanziamenti (*concessione, rendicontazione, controllo dei vincoli di destinazione*): Bando per l'imprenditoria femminile di cui alla L.R. 11/2011 (domande 2015, 2017, 2019, 2023/2024), Bando per l'imprenditoria giovanile di cui alla L.R. 5/2012 (domande 2015, 2017 e 2019), Bando per start up costituite da giovani L.R. 3/2021 (2021), Bando per la realizzazione di progetti di aggregazione in rete di cui alla L.R. 4/2013 (domande 2015, 2017, 2019, 2022), Bando programmi pluriennali all'estero, (domande di annualità diverse, 2017 e 2019) e Bando per l'internazionalizzazione di cui alla LR 2/1992, articoli 24, 25 e 26 bis.- 2022, il Bando plastica (L.R. n. 24/2019) per le microimprese della ristorazione, Bando dispositivi mobili (L.R. 22/2022). Sono state adottate modifiche normative al fine di attivare nuovamente le seguenti linee: Bando per start up costituite da giovani L.R. 3/2021 (con presentazione domande dal 25 febbraio 2026), Bando per l'internazionalizzazione LR 2/1992, articoli 24, 25 e 26 bis (con presentazione domande dal 12 febbraio 2026), Bando Rilancimpresa L.R. 3/2015 art. 17, che sostiene lo sviluppo di adeguate capacità manageriali nelle PMI, con presentazione delle domande dal 15 dicembre 2025 al 15 gennaio 2026.

Sono in gestione in base alla data di avvio delle linee di finanziamento (*concessione, rendicontazione, controllo dei vincoli di destinazione*) anche tutti i canali contributivi di cui al Rilancimpresa L.R. 3/2015 di varie annualità, incluso il canale contributivo per la Prototipazione, coworking e fab-lab di cui alla L.R. 3/2021, oltre al Bando di cui alla L.R. 3/2015 art. 20 "Voucher alle piccole e medie imprese del settore manifatturiero e dei servizi, per l'acquisizione di servizi finalizzati a promuovere attività di innovazione. Con la L.R. 3/2021 è stato previsto anche il Bando per misure dirette all'applicazione delle modalità produttive dell'economia circolare e all'efficientamento energetico.

Per quanto riguarda il POR-FESR 2014-2020, risulta attualmente in atto la gestione dei seguenti canali contributivi, in base alla data di avvio delle linee di finanziamento (*concessione, rendicontazione, controllo dei vincoli di destinazione*): Bando voucher 1.1.a (edizione 2016 e 2017) "Sostegno per l'acquisto di servizi per l'innovazione tecnologica, strategia, organizzativa e commerciale delle imprese"; Bando per investimenti 2.3 A.1 e 2.3 A.1.bis – "Aiuti agli investimenti tecnologici delle PMI"; Bando ICT 2.3.b.1 e 2.3.B.1 bis "Sostenere il consolidamento in chiave innovativa delle PMI, mediante l'introduzione di servizi e tecnologie innovative relative".

La nuova programmazione PR FESR 2021-2027 avviata nel corso del 2023, ha visto l'apertura del Bando PR-FESR A.3.2.1. Investimenti innovativi e tecnologici delle imprese, seguita nel 2024 dal Bando PR FESR A.2.1.1. Investimenti innovativi e tecnologici a favore della trasformazione digitale nelle imprese e del Bando PR FESR A3.2.2. Investimenti produttivi volti a rafforzare la competitività sostenibile e digitale delle imprese del settore turistico, e nel 2025 dal Bando PR FESR A3.4.1. Incentivi per la creazione di start-up innovative e accompagnamento degli imprenditori.

Con riferimento ai programmi FESR, si precisa che le CCIAA, in qualità di Organismi Intermedi delegati dalla Regione FVG, operano direttamente sui software regionali, nonché sul bilancio regionale (ricezione e protocollazione domande, lettere, impegni di spesa, provvedimenti, amministrazione aperta ecc.).

Per quanto riguarda in particolare i canali contributivi di cui alla L.R. 3/2015 Rilancimpresa hanno visto la gestione delle seguenti quattro tipologie di bando con la gestione dei canali contributivi di seguito indicati, in base alla data di avvio delle linee di finanziamento (sono in fase di istruttoria le fasi di rendicontazione e di controllo dei vincoli di destinazione; tuttavia nel corso del 2021 è stato riaperto il bando per l'art. 17, ora in fase di liquidazione e nuovamente attivato, seppur con alcune modifiche nel 2025, con una nuova fase di presentazione delle domande): l'art. 17, che sostiene lo sviluppo di adeguate capacità manageriali nelle PMI,

l'art. 24 che sostiene il coworking e la nascita di nuovi Fab-lab, con la gestione anche del bando "Partecipazione a master di alta formazione manageriale e imprenditoriale", l'art. 30 con aiuti alle imprese in difficoltà del settore manifatturiero e del terziario al fine di supportarle nel processo di recupero dei livelli di competitività, infine, l'art. 31 per sostenere l'autoimprenditorialità nelle situazioni di crisi, da attuarsi nella forma cooperativa nel settore manifatturiero e terziario. È in corso anche la gestione del Bando per la Prototipazione, coworking e fablab di cui alla L.R. 3/2021.

Dal 2019 è stato attivato il bando di finanziamento di cui alla L.R. 3/2015 art. 20 "Voucher alle piccole e medie imprese del settore manifatturiero e dei servizi, per l'acquisizione di servizi finalizzati a promuovere attività di innovazione", la cui gestione, interessa, a partire dagli ultimi mesi del 2019, anche gli anni successivi (*concessione, rendicontazione, controllo dei vincoli di destinazione).*

Nel corso del 2024, sono stati attivati appositi fondi per interventi in ambito di sicurezza (finanziamento straordinario) di cui alla L.R. 7/2024, art. 9, c. da 114 a 121, cui è seguita l'apertura nel 2025 di appositi bandi a favore delle imprese, per la vigilanza sussidiaria e per la videosorveglianza, con concessione e contestuale liquidazione, ora in fase di concessione / liquidazione. Sempre nel corso del 2024 la CCIAA ha gestito i seguenti bandi: Contributi a rimborso delle spese sostenute dalle imprese per le attività di validazione di Arpa nell'ambito dei procedimenti di bonifica, di cui alla L.R. 28 dicembre 2023, n. 16 art. 4 commi da 33 a 39; Contributi rivolti alle imprese aventi sede sul territorio regionale, a rimborso degli oneri sostenuti per la realizzazione di interventi di allacciamento alla rete fognaria pubblica, ai sensi dell'art. 4, commi da 1 a 7 della L.R. 07 agosto 2024, n. 7 (Legge di assestamento del bilancio 2024-2026, ai sensi dell'articolo 6 della legge regionale 10 novembre 2015, n. 26); Contributi alle imprese per la realizzazione di sistemi di raccolta delle acque meteoriche per il riutilizzo nell'impianto idraulico, ai sensi dell'art. 4, commi da 9 a 14 della L.R. 28 dicembre 2023, n. 16 (Legge di stabilità 2024); l'apertura degli ultimi due canali contributivi è intervenuta dal 16.12.2024 al 30.05.2025.

È in previsione anche l'apertura del Bando delegato per la concessione dei contributi di cui all'articolo 4, comma 30 della L.R. 29 dicembre 2016, n. 25 (Legge di stabilità 2017) per la rimozione e lo smaltimento dell'amianto da edifici sedi di imprese.

Con L.R. n. 19 del 29.12.2025 è stato inoltre previsto all'art. 9 l'assegnazione di risorse per la concessione di contributi per l'acquisto, installazione, potenziamento e attivazione di impianti di allarme e videosorveglianza presso immobili adibiti ad attività professionali, produttive, commerciali o industriali, con prospettata apertura del bando nel corso del 2026.

Per quanto riguarda le agevolazioni a favore dei cittadini, persone fisiche, la gestione dei contributi per l'acquisto di carburante agevolato di cui alla L.R. 14/2010 "Norme per il sostegno all'acquisto dei carburanti per autotrazione ai privati cittadini residenti in regione e di promozione per la mobilità individuale ecologica e il suo sviluppo"– per la quale è in corso dal 2022 la transizione degli utenti all'identificativo digitale tramite app telefonica e codice qr, che si concluderà a fine 2026 con la dismissione definitiva delle tessere a microchip a decorrere dal 2027 – è interessata da una modifica approvata il 15.01.2026 da parte della Regione FVG (Disegno di legge regionale n. 65/2025), che prevede, dal 01.02.2026, la revoca della delega alle Camere di Commercio delle competenze in materia di contribuzione carburanti.

La Regione FVG con la LR 14/2023 art. 4 comma 11, a partire da ottobre 2024, ha delegato il bando di concessione e liquidazione a persone fisiche di contributi per la dismissione di un generatore di calore per il riscaldamento domestico a biomasse legnose di potenza inferiore o uguale a 35 kW e di classe di qualità inferiore o uguale a 3 stelle o non classificato ed il contestuale acquisto ed installazione di generatore di calore a biomassa combustibile solida di classe uguale o superiore a 4 stelle o di pompa di calore elettrica aria/aria

e aria/acqua di potenza inferiore o uguale a 35kW con delega alle CCIAA. È prevista una nuova edizione del bando che verrà emanato entro primo trimestre 2026.
Si richiama, nel contesto delle attività svolte su delega della Regione FVG, anche la realizzazione con risorse regionali, da parte della preesistente Camera di Commercio di Pordenone accorpata, del parcheggio scambiatore a servizio della Fiera di Pordenone. I lavori sono stati ultimati e, con le economie di spesa conseguite, la medesima CCIAA è stata autorizzata a realizzare una nuova hall di accoglienza per i visitatori in arrivo dalla zona sud del parcheggio scambiatore. Poiché nel frattempo i prezzi del materiale e delle opere edili sono aumentati rispetto al progetto iniziale, la Giunta – stante l'insufficienza delle somme a disposizione - ha deliberato la sospensione della procedura di realizzazione dell'opera e l'avvio di un confronto con la Regione FVG al fine di individuare nuove fonti per il finanziamento dei lavori.

Profilo criminologico del territorio

Per quanto attiene l'analisi del territorio dal punto di vista criminologico sono stati esaminati dati e documenti predisposti dalle competenti autorità regionali e nazionali riferiti alla situazione dell'intero territorio regionale, con particolare riferimento al territorio delle ex province di Udine e Pordenone.
Si riportano, di seguito, le fonti esterne esaminate: relazione del Ministero dell'Interno al Parlamento sull'attività svolta e sui risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia nell'anno 2024 (resa pubblica in data 16/04/2025), relazione sull'amministrazione della giustizia per l'inaugurazione dell'anno giudiziario 2025 del Presidente della Corte d'Appello di Trieste, relazione annuale dell'osservatorio regionale antimafia riferita al periodo aprile 2024 – marzo 2025, nota del Servizio programmazione, pianificazione strategica, controllo di gestione e statistica della Regione Autonoma FVG sulla giustizia e criminalità pubblicata in data 12/05/2025, atti del Convegno "L'Usura, prevenzione e contrasto" a cura dell'osservatorio regionale antimafia resi pubblici il 21/03/2025, report sulla percezione della sicurezza dei cittadini pubblicato dall'Istat in data 20/11/2024.
La situazione documentata è quella di un territorio in cui continua a non riscontrarsi una presenza consolidata e strutturata delle organizzazioni di stampo mafioso, pur essendo stati accertati, in particolare nei territori delle ex province di Pordenone e Udine in ragione dell'allettante tessuto economico, fenomeni di pendolarismo criminale, con la presenza di alcuni soggetti affiliati o contigui alle mafie italiane che hanno cercato di estendere qui i propri traffici illeciti. Nel territorio dell'ex provincia di Pordenone sono stati riscontrati negli ultimi anni alcuni tentativi di infiltrazione ad opera della criminalità organizzata siciliana nel settore edile e della criminalità organizzata pugliese coinvolta in estorsioni e narcotraffico.
I rappresentanti delle forze dell'ordine rappresentano la necessità di mantenere alta la soglia di attenzione per impedire l'infiltrazione della criminalità organizzata nel tessuto economico e sociale regionale.
Benché dall'analisi effettuata il numero di procedimenti penali in regione per il reato di usura sia risibile rispetto a quello di altre zone d'Italia, l'osservatorio regionale antimafia ha evidenziato la necessità di mantenere alta la soglia di attenzione intorno a questa fattispecie delittuosa che costituisce una delle forme più insidiose di criminalità economica, capace di minare il tessuto sociale ed economico di una comunità. Sovente la criminalità organizzata, approfittando di momentanee crisi di liquidità delle imprese (nel 2024 in Regione si è accertato un aumento fra le imprese di casi di insolvenza con segnalazione alla Centrale rischi e conseguente impossibilità di ottenere finanziamenti), potrebbe tentare di acquisirne il capitale. Le difficoltà per le imprese di accesso al credito bancario potrebbe esporle al rischio usura. Come sottolineato nella relazione presentata dalla Direzione Investigativa Antimafia, le organizzazioni criminali hanno, diversamente rispetto al passato, tendenzialmente abbandonato l'utilizzo della violenza e dell'intimidazione per virare verso un' infiltrazione silente dell'economia" attraverso il controllo dei settori economici più redditizi che possano "facilitare le attività

di riciclaggio di capitali illeciti ed aumentare le possibilità di incrementare i profitti derivanti dai canali legali dei mercati." La criminalità organizzata ricorre all'usura non solo come mezzo illecito di arricchimento, ma anche strumento di controllo del territorio, insediandosi nei settori più vulnerabili del mercato.
È stata inoltre riscontrata nel territorio regionale l'operatività di alcuni gruppi delinquenziali stranieri che sfruttando la posizione geografica strategica del Friuli Venezia Giulia, regione situata nel cuore dell'Europa, con uno sbocco sul mare e punto di collegamento fra l'Europa orientale e occidentale, perpetrano nel territorio regionale diverse e redditizie attività illecite quali, traffico di stupefacenti, estorsioni, riciclaggio e favoreggiamento dell'immigrazione clandestina. Il traffico di stupefacenti rappresenta uno dei settori più redditizi per le organizzazioni criminali e il Friuli Venezia Giulia, proprio per la sua posizione e per la presenza di vie di comunicazione efficienti, rischia di diventare un punto nevralgico per il trasporto e la distribuzione di queste sostanze, con gravi ripercussioni sulla sicurezza e il benessere degli abitanti.
È necessario mantenere alta la soglia di attenzione anche nei confronti di un'altra fattispecie di reato in aumento, ossia il favoreggiamento dell'immigrazione clandestina, perpetrato soprattutto da organizzazioni criminali straniere, le quali, sempre sfruttando la cd. rotta balcanica, cercano di introdurre nel territorio della Regione persone prive di titoli leggimi di soggiorno. Fenomeno, questo, cui è correlato, come evidenziato anche dal Presidente della Corte d'Appello di Trieste, l'allarme sociale provocato sia a Trieste, sia a Udine e Pordenone dalla non adeguata gestione dei minori non accompagnati e dalle condotte illecite, consumate nelle strade cittadine, da alcuni di essi.
È stata altresì accertata nel territorio delle ex province di Pordenone – Udine la commissione di reati di tipo predatorio, con un significativo incremento del reato di rapina impropria e delle frodi informatiche.
Per quanto concerne l'opinione dei cittadini sulla sicurezza del territorio, è stato accertato un generale peggioramento rispetto all'anno precedente nella percezione dei cittadini in relazione alla sicurezza, rischio di criminalità e presenza di elementi di criminalità, pur rimanendo la percezione dei cittadini relativamente alla sicurezza del territorio tra le più alte in Italia.
Ed effettivamente, ponendo mente all'Indice della Criminalità pubblicato dal Sole 24 Ore, basato sui dati forniti dal Viminale che misura le denunce di reato registrate ogni 100.000 abitanti, tra le 106 province italiane l'ex provincia di Pordenone si è classificata al 100° posto, dimostrandosi il capoluogo più sicuro in Regione; Udine occupa il 67° posto, Gorizia il 50° e Trieste è al 12° posto.

Analisi del contesto interno

Con riguardo alle informazioni di fonte interna si segnala, in maniera aggiornata, quanto segue:

- assenza di procedimenti giudiziari e/o di procedimenti disciplinari a carico di dipendenti della CCIAA per reati contro la PA, il falso e la truffa;
- assenza di procedimenti aperti per responsabilità amministrativo-contabile da parte della Corte dei Conti;
- assenza di segnalazioni, comprese quelle attivabili tramite la procedura di whistleblowing;
- i reclami e le segnalazioni ricevute (in totale 3 durante il corso dell'intero 2025) nell'ambito della specifica procedura di competenza dell'URP, hanno riguardato casi isolati e del tutto sporadici e tali da non determinare aspetti di cattiva gestione e sono comunque stati idoneamente considerati dagli uffici competenti;
- assenza di notizie legate a fenomeni di corruzione reperibili dalla rassegna stampa imputabili all'Ente camerale;

- assenza di ricorsi amministrativi relativi ai contratti pubblici ed i contenziosi attivati riguardano esclusivamente il recupero del diritto annuale o l'ordinanza ingiunzione in materia di commercializzazione di prodotti privi delle richieste certificazioni ed informazioni.

3. Valore pubblico, performance e anticorruzione

3.1 - Valore pubblico e obiettivi strategici

Il Valore Pubblico è l'insieme dinamico degli impatti prodotti dalle politiche e dai servizi dell'Ente camerale sul livello di benessere economico, ambientale, sociale della comunità di riferimento, degli utenti, delle imprese e degli stakeholder interni ed esterni e, più in generale, dei destinatari di una politica o di un servizio.
La Camera di Commercio impronta la propria azione, pertanto, alla generazione di Valore Pubblico e, a tal fine, si attiva per migliorare le proprie capacità di programmare, misurare, valutare e rendicontare le proprie performance verso il miglioramento del benessere di imprese e stakeholder interni ed esterni.
La Camera di Commercio genera Valore Pubblico quando:

- impatta positivamente sul contesto esterno, migliorando il benessere specifico di imprese e stakeholder;
- orienta le performance organizzative di efficacia e di efficienza verso il miglioramento degli impatti;
- impatta positivamente sulla salute interna delle risorse dell'Ente, contribuendo al mantenimento e al miglioramento della salute istituzionale;
- orienta le performance individuali dei dirigenti e dei dipendenti verso il miglioramento di quelle organizzative;
- previene il rischio della corruzione anche attuando la massima trasparenza, in modo da orientare correttamente l'azione amministrativa.

Il valore pubblico si misura attraverso indicatori di impatto o *outcome*, con i quali esprimere l'effetto atteso o generato sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, da una politica o da un servizio rispetto alle condizioni di partenza. La definizione di indicatori di impatto presenta talune intrinseche difficoltà applicative, in quanto è necessario assicurare un equilibrio tra due esigenze:

- garanzia della correlazione degli indicatori con l'azione dell'Ente;
- misurabilità degli indicatori.

La ridotta dimensione delle Camere di Commercio (quanto meno in termini relativi rispetto alle Amministrazioni dello Stato) e la compresenza sul territorio di una serie di altri soggetti istituzionali, rende complessa e onerosa la possibilità di enucleare l'impatto effettivo determinato dall'Ente camerale su una variabile socio-economica. Da qui l'opportunità di ricercare l'equilibrio tra le due esigenze evidenziate in una prospettiva di lavoro di medio-lungo periodo, eventualmente prevedendo una misurazione complessiva a livello di sistema camerale o ragionando in ottica di "performance di filiera" con il contributo di Unioncamere nazionale.
In questa fase, attraverso il presente documento programmatico, la Camera di Commercio intende identificare il Valore pubblico - che rappresenta la direzione verso la quale l'Ente camerale orienta il proprio agire - con le tre linee strategiche individuate nel Programma Pluriennale 2024-2028, che fanno leva sulla piena condivisione e sinergia con gli organi e con il sistema camerale, sulla capacità organizzativa, sulle competenze delle proprie risorse umane, sulle reti di relazioni interne ed esterne, sulla capacità di leggere il territorio e di dare risposte adeguate, sulla tensione continua verso l'innovazione e la sostenibilità, sull'attenzione costante all'abbassamento del rischio di erosione del valore pubblico che si potrebbe determinare a fronte di una trasparenza opaca o eccessivamente burocratizzata e di fenomeni corruttivi.

Il valore pubblico, misurato con indicatori di outcome correlati agli obiettivi strategici nei quali si articola ciascuna delle tre linee strategiche, consente di comprendere se e in che misura i bisogni espressi dalle imprese e dagli stakeholder, che l'Ente si è impegnato a soddisfare in sede di adozione del Programma Pluriennale 2024-2028, trovano risposta; il valore pubblico si pone quindi come elemento di sintesi rispetto alle politiche da conseguire, utilizzando al meglio le proprie risorse e valorizzando il patrimonio intangibile in modo funzionale al reale soddisfacimento di delle esigenze/necessità espresse dal mondo delle imprese e degli stakeholder.

Obiettivi di Valore pubblico

Obiettivo pluriennale di valore pubblico	Indicatore di risultato	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Favorire lo sviluppo e la competitività del territorio (valore pubblico esterno)	Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di riferimento [media della valutazione della performance degli obiettivi strategici associati - %]	>=90%	>=92%	>=92%
Garantire il sostegno e la competitività delle imprese (valore pubblico esterno)	Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di riferimento [media della valutazione della performance degli obiettivi strategici associati - %]	>=90%	>=92%	>=92%
Migliorare l'efficienza e la competitività dell'Ente (valore pubblico interno)	Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di riferimento [media della valutazione della performance degli obiettivi strategici associati - %]	>=90%	>=92%	>=92%

Di seguito si rappresenta:

- la **Mappa Strategica** che sintetizza gli obiettivi strategici che l'Ente si prefigge di conseguire per ciascuna delle linee strategiche individuate nel Programma Pluriennale 2024-2028 (confermate nella Relazione Previsionale e Programmatica del 2026);
- gli **obiettivi strategici** in dettaglio, provvisti di uno o più indicatori con relativo algoritmo – alcuni dei quali riconducibili agli obiettivi comuni proposti da Unioncamere quali obiettivi del sistema camerale - necessari per misurarne il raggiungimento, nonché dei relativi target che rappresentano i risultati attesi rispetto ai relativi dati storici (dettagli disponibili nei cruscotti a seguire). Con le specifiche "interno" o "esterno" si intende ricondurre la responsabilità dei risultati alla struttura camerale o alle strutture di sistema (TEF scrl e Promos scrl) che operano in maniera sinergica con il nostro Ente.

Mappa strategica Ente camerale

Linee strategiche

Obiettivi strategici	Sviluppo e competitività del territorio	Sostegno e competitività delle imprese	Efficienza e competitività dell'Ente
	Rafforzare l'attrattività del territorio dal punto di vista culturale e turistico	Supportare le imprese con interventi mirati di sostegno economico	Migliorare l'efficienza e la semplificazione dei propri processi interni
	Promuovere la tutela e regolazione del mercato e la giustizia alternativa	Sostenere e accompagnare le imprese nella transizione digitale ed ecologica, nello sviluppo dell'economia circolare e nella condivisione delle fonti energetiche e rinnovabili	Rafforzare e integrare la comunicazione e l'immagine del gruppo CCIAA
	Promuovere la diffusione della conoscenza – l'informazione economica/sociale a supporto del territorio e delle imprese	Semplificare e sburocratizzare gli adempimenti a carico delle imprese	Garantire economicità, efficacia e completa digitalizzazione della gestione dell'Ente
	Rafforzare le relazioni e le sinergie con le Associazioni di categoria e gli interlocutori istituzionali	Sostenere l'internazionalizzazione delle imprese	Assicurare la compliance in tema di trasparenza, anticorruzione, sicurezza e privacy
	Promuovere e valorizzare le eccellenze ed i prodotti made in FVG	Promuovere e supportare l'orientamento al lavoro e alle professioni	Promuovere un ambiente di lavoro dinamico, professionale e attrattivo per le risorse umane
		Sostenere l'imprenditorialità e la cultura d'impresa con iniziative info-formative e di sensibilizzazione	

Obiettivi strategici

LINEA STRATEGICA PLURIENNALE - SVILUPPO E COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO								
OBIETTIVO STRATEGICO DELL'ENTE	INDICATORE/ALGORITMO	INDICATORE - TIPOLOGIA	FONTE	STORICO 2025	TARGET			Interno/ esterno
					2026	2027	2028	
1 - RAFFORZARE L'ATTRATTIVITA' DEL TERRITORIO DAL PUNTO DI VISTA CULTURALE E TURISTICO								
Promuovere il territorio al fine di rafforzarne l'attrattività dal punto di vista turistico, puntando sulla valorizzazione del patrimonio culturale, enogastronomico e naturalistico disponibile, anche al fine di rafforzare l'insediamento di nuove imprese ed investimenti. Promuovere lo sviluppo turistico del territorio valorizzando quanto più possibile il territorio, le sue bellezze e le tradizioni, agendo nell'ambito di progettualità finanziate e collaborando con soggetti istituzionali locali e regionali; valorizzare le destinazioni turistiche (es. brand Pordenonewithlove) ed i Siti Unesco del FVG, aumentandone la visibilità e la riconoscibilità (sia attraverso azioni condivise con la rete nazionale del progetto Mirabilia Network, sia con progettualità ad hoc come OpusLoci per collegare Unesco e Imprese); sostenere la manifestazione Pordenonelegge; potenziare la qualità della filiera turistica con percorsi di formazione per le imprese e per sostenere il turismo sostenibile. Avviare il progetto in collaborazione con Promoturismo FVG, al fine di disporre di dati evoluti a supporto delle decisioni per lo sviluppo turistico, urbano e commerciale del territorio.	Livello di attività di promozione del territorio, del turismo e della cultura, [N. iniziative, progetti e incontri di promozione e valorizzazione del territorio dal punto di vista turistico e culturale (webinar, corsi, eventi, azioni di marketing territoriale e animazione ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema]	Efficacia	Osservatorio camerale	35	>=37	>=39	>=41	Esterno
	Corsi di formazione, webinar e seminari da attivare anche attraverso specifici progetti camerali (PID, turismo, ecc.). [N. imprese partecipanti ai corsi/webinar/seminari realizzati]	Volume	Report partecipanti alle iniziative realizzate	102	>=50* Valore prudenziale in attesa di assegnazione fondi.	>=103	>=104	Esterno
OBIETTIVO STRATEGICO DELL'ENTE	INDICATORE/ALGORITMO	INDICATORE - TIPOLOGIA	FONTE	STORICO 2025	TARGET			Interno/ esterno
					2026	2027	2028	
2 - PROMUOVERE LA TUTELA E REGOLAZIONE DEL MERCATO E LA GIUSTIZIA ALTERNATIVA								
Assicurare la tutela della regolarità del mercato attraverso la promozione della cultura della legalità, la vigilanza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza dei prodotti, la rilevazione periodica di prezzi e tariffe e l'aggiornamento/diffusione degli usi; garantire assistenza/consulenza specifica sulle problematiche relative all'etichettatura e alla sicurezza dei prodotti, fornire assistenza e primo orientamento in tema di brevetti e marchi, favorire la digitalizzazione dei servizi al fine di agevolare e semplificare i rapporti con i cittadini e le imprese, sostenere il ricorso ai metodi di risoluzione alternativa delle controversie consolidando l'attività dell'Organismo di Mediazione, per il quale è prevista l'apertura a Pordenone della sede secondaria, e favorendo la diffusione della cultura della conciliazione. Proseguire la promozione dello strumento della Composizione negoziata della crisi d'impresa, procedura disciplinata all'interno del nuovo codice della crisi d'impresa, che ha profondamente innovato la previgente legge fallimentare attraverso l'introduzione di strumenti finalizzati a prevenire la crisi e a consentire la prosecuzione delle attività aziendali.	Iniziative di promozione di ampliamento/miglioramento del servizio realizzate sui temi della mediazione, conciliazione e arbitrato [N. iniziative realizzate]	Efficacia	Report iniziative realizzate	3	>=3	>=3	>=3	Interno
	Iniziative di promozione di ampliamento/miglioramento del servizio realizzate sui temi della composizione negoziata della crisi d'impresa [N. iniziative realizzate]	Efficacia	Report iniziative realizzate	2	>=2	>=2	>=2	Interno
	Attività dirette al miglioramento della conoscenza da parte degli imprenditori o aspiranti tali degli strumenti offerti dal sistema della proprietà intellettuale [N. partecipanti individuali o di gruppo]	Efficacia	Report attività realizzate con numero di partecipanti	89	>=75	>=80	>=80	Interno

OBIETTIVO STRATEGICO DELL'ENTE	INDICATORE/ALGORITMO	INDICATORE TIPOLOGIA	FONTE	STORICO 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	Interno/ esterno
3 - PROMUOVERE LA DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA - L'INFORMAZIONE ECONOMICA/SOCIALE A SUPPORTO DEL TERRITORIO E DELLE IMPRESE								
Valorizzare il patrimonio informativo rappresentato dalle banche dati a disposizione del sistema camerale - nell'attuale contesto storico caratterizzato da elevata complessità e dalla velocità dei cambiamenti - a supporto di enti e/o imprese per decisioni strategico-organizzative, elaborando report di approfondimento di informazioni a carattere statistico su temi economici di attualità e studi riguardanti analisi approfondite su singoli temi economici, unitamente ad elaborazioni/analisi in chiave evolutiva volte a evidenziare l'andamento dell'economia provinciale e regionale nel quadro di quella nazionale ed internazionale. Supportare il progetto da avviare in collaborazione con Promoturismo FVG per l'elaborazione di dati e informazioni a sostegno delle decisioni concernenti lo sviluppo turistico, urbano e commerciale del territorio (vedasi obiettivo n. 1). Sostenere l'indagine Excelsior, che rileva l'andamento dell'occupazione nelle imprese, anche nella fase di divulgazione dei relativi risultati a beneficio delle scelte formative dei giovani.	Studi-analisi dello stato socio-economico del territorio a supporto delle decisioni strategiche camerali [Numero di studi-analisi]	Efficacia	Report sugli studi realizzati al 31/12	13	>=13	>=13	>=13	Interno
	Indicatore di qualità di dati, studi, report, ecc elaborati dall'ufficio Statistica e Studi. [N. citazioni da parte dei media (giornali, tv, radio,siti internet, studi elaborati da altri organismi)]	Qualità	Report citazioni	155	**>=125**	>=140	>=140	Interno
	Attività di divulgazione dei risultati indagine Excelsior con particolare riferimento ai giovani under 25 [N. partecipanti alle attività realizzate]	Efficacia	Report attività realizzate con numero di partecipanti	582	>=400	>=400	>=400	Interno
OBIETTIVO STRATEGICO DELL'ENTE	**INDICATORE/ALGORITMO**	**INDICATORE TIPOLOGIA**	**FONTE**	**STORICO 2025**	**TARGET 2026**	**TARGET 2027**	**TARGET 2028**	Interno/ esterno
4 - RAFFORZARE LE RELAZIONI E LE SINERGIE CON LE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA E GLI INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI								
Rafforzare le relazioni con le Associazioni di Categoria e più in generale con gli interlocutori istituzionali qualificati, comprese le partecipate locali, attraverso incontri, consultazioni, azioni di partecipazione aperta, focus group ecc., in occasione dei quali acquisire utili indicazioni per individuare azioni condivise tese a valorizzare e sviluppare il territorio. Sostenere/affiancare le società partecipate nella riorganizzazione per mantenersi competitive ed in linea con le nuove esigenze del mercato. Particolare attenzione sarà rivolta al quartiere fieristico di Udine al fine sostenerne lo sviluppo.	Grado di realizzazione delle iniziative di collaborazione-cooperazione con il management delle associazioni di categoria e con le partecipate camerali locali tese a soddisfare le esigenze espresse dai richiamati stakeholders con finalità di aggiornamento/condivisione di tematiche di reciproco interesse e/o per avviare specifiche azioni/progetti [N. iniziative realizzate / N. esigenze espresse dalle associazioni di categoria e partecipate locali]	Efficacia	Report iniziative svolte	100%	100%	100%	100%	Interno
OBIETTIVO STRATEGICO DELL'ENTE		**INDICATORE TIPOLOGIA**	**FONTE**	**STORICO 2025**	**TARGET 2026**	**TARGET 2027**	**TARGET 2028**	Interno/ esterno
5 - PROMUOVERE E VALORIZZARE LE ECCELLENZE ED I PRODOTTI MADE IN FVG								
Promuovere e valorizzare i prodotti/produzioni tipiche locali enogastronomiche ed artigianali, attraverso l'ideazione e l'organizzazione, anche in collaborazione con altri soggetti, di eventi e/o iniziative di marketing territoriale. Potenziare le capacità professionali che operano nelle imprese attraverso la certificazione delle competenze. Valorizzare i "Distretti del Commercio".	Livello di attività di marketing territoriale per la promozione-valorizzazione dei prodotti tipici locali enogastronomici ed artigianali [N. iniziative, eventi, corsi, webinar, azioni di marketing territoriale per la promozione/valorizzazione dei prodotti tipici locali enogastronomici ed artigianali organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema]	Efficacia	Osservatorio camerale	28	>=24* Valore prudenziale per disponibilità limitata di spazi espositivi	>=30	>=30	Esterno

LINEA STRATEGICA PLURIENNALE - SOSTEGNO E COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

OBIETTIVO STRATEGICO DELL'ENTE	INDICATORE/ALGORITMO	INDICATORE TIPOLOGIA	FONTE	STORICO 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	Interno/ esterno
6 - SUPPORTARE LE IMPRESE CON INTERVENTI MIRATI DI SOSTEGNO ECONOMICO								
Garantire le attività di finanziamento alle imprese con contributi comunitari, regionali e camerali: gestione dei numerosi bandi via via delegati dalla Regione Friuli Venezia Giulia ed apertura/gestione di bandi di finanziamento gestiti con risorse camerali per sostenere specifici ambiti/settori ritenuti prioritari. Garantire le agevolazioni via via rese disponibili dalla Regione Friuli Venezia Giulia a favore dei cittadini.	Iniziative a contenuto tecnico con gli stakeholder/utenti coinvolti nella compilazione delle istanze di contributo e dei rendiconti [N. incontri, eventi, interviste video ecc. realizzati]	Efficacia	Report iniziative realizzate	--	>=3	>=3	>=3	Interno
	Grado di soddisfazione dei partecipanti alle iniziative a contenuto tecnico con gli stakeholder/utenti coinvolti nella compilazione delle istanze di contributo e dei rendiconti [Livello di soddisfazione medio dei partecipanti]	Qualità	Report esito questionario di gradimento	--	>=3,5	>=4	>=4	Interno
	Ambiti innovativi verso i quali orientare i contributi erogabili dall'Ente Camerale, con finalità di supporto e sviluppo delle imprese, da individuare in modo complementare ai canali contributivi della Regione FVG e contestuale analisi di bandi adottati da altre CCIAA **(Risorse camerali (20% DA) concesse per erogare i servizi innovativi a supporto delle PMI tramite bandi / risorse camerali disponibili (20% DA) per sostenere l'innovazione delle PMI tramite bandi %]**	Efficacia	Proposte di nuovo bando	3	**>=90%**	>=2	>=2	Interno
OBIETTIVO STRATEGICO DELL'ENTE	**INDICATORE/ALGORITMO**	**INDICATORE TIPOLOGIA**	**FONTE**	**STORICO 2025**	**TARGET 2026**	**TARGET 2027**	**TARGET 2028**	**Interno/ esterno**
7 - SOSTENERE E ACCOMPAGNARE LE IMPRESE NELLA TRANSIZIONE DIGITALE ED ECOLOGICA, NELLO SVILUPPO DELL'ECONOMIA CIRCOLARE E NELLA CONDIVISIONE DELLE FONTI ENERGETICHE RINNOVABILI								
Coniugare la trasformazione digitale con quella sostenibile ed ecologica per rilanciare produzione e investimenti, in particolare da parte delle micro e piccole imprese, consolidando e rendendo strutturali i risultati raggiunti grazie alle iniziative del PNRR, con il fondamentale supporto della rete dei Punti Impresa Digitale (PID), chiamati a fornire servizi di primo orientamento e di assistenza alle imprese sulle tematiche indicate, anche attraverso attività info-formative con cui accrescere la cultura, la consapevolezza e le competenze delle imprese in materia digitale e green. I PID metteranno in campo le seguenti azioni: - potenziare l'offerta di servizi dei PID attraverso l'attivazione di ecosistemi dell'innovazione digitale/green; - favorire un uso consapevole dell'Intelligenza Artificiale nelle imprese; - continuare a sviluppare i servizi per la Doppia Transizione; - favorire interventi in materia di sostenibilità. Garantire continuità alle iniziative da avviare, legate ai Progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale (nuovo triennio 2026-2028) che prevedono: diffusione tra le imprese degli strumenti di auto-valutazione progettati a livello nazionale dal sistema camerale al fine di valutare il proprio livello di digitalizzazione/sicurezza informatica e sostenibilità aziendale ESG; servizi di primo orientamento/assistenza/formazione per le imprese, in collaborazione con le Società in house TEF, Promos, Innexta, Dintec; attivazione di servizi informativi e di accompagnamento per le imprese in materia di efficientamento energetico e Comunità Energetiche Rinnovabili. Rafforzare il ruolo dell'Ente nel sistema IVC (Individuazione, Validazione e Certificazione), in sinergia con scuole, ITS, enti formativi e imprese, per facilitare l'inserimento lavorativo, sostenere la mobilità professionale e contribuire alla competitività delle imprese nei settori chiave della transizione digitale e green colmando il divario tra domanda e offerta di competenze.	Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese [N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti sulla Doppia Transizione / 10.000 imprese attive] **(indicatore comune)**	Efficacia	Dashboard PID	60,48	>=43	>=44	>=45	Interno
	Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate, con particolare riferimento all'uso dell'IA nelle imprese [N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione] **(indicatore comune)**	Efficacia	Dashboard PID	33	**>=20**	>=35	>=37	Interno
	Capacità di affiancamento alle imprese nell'innovazione digitale e green, con particolare riferimento all'uso dell'IA nelle imprese [N. di incontri one to one realizzati per guidare le imprese nella Doppia Transizione (finanziamenti per il digitale e il green, follow up degli assessment, ecc.) / 10.000 imprese attive] **(indicatore comune)**	Efficacia	Dashboard PID	6,03	>=7	>=8	>=9	Interno
	Grado di adesione al cassetto digitale [N. imprese aderenti Cassetto digitale (Impresa Italia) / N. imprese attive al 31.12] **(indicatore comune)**	Efficacia	Piattaforma Infocamere "Cruscotto Impresa Italia"	69,01%	**>=74%**	>=71%	>=72%	Interno
	Grado di rilascio di strumenti digitali [N. rilasci di dispositivi per la firma digitale dell'anno N (rinnovo + primo rilascio) / 100 imprese attive al 31/12 dell'anno N] **(indicatore comune)**	Efficacia	Piattaforma Infocamere "CMS"	19,24	>=15	>=16	>=17	Interno
	conclusi con esito finale rispettivamente su Intelligenza Artificiale e Cybersecurity [N. bandi pubblicati e conclusi (graduatoria/concessione contributi)]	Efficacia	Report interno	--	>=2	--	--	Interno

LINEA STRATEGICA PLURIENNALE - SOSTEGNO E COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

OBIETTIVO STRATEGICO DELL'ENTE	INDICATORE/ALGORITMO	INDICATORE TIPOLOGIA	FONTE	STORICO 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	Interno/ esterno
8 - SEMPLIFICARE E SBUROCRATIZZARE GLI ADEMPIMENTI A CARICO DELLE IMPRESE								
Alleggerire il carico amministrativo che grava sulle imprese, rendere più agili e funzionali i servizi offerti, facilitare l'accesso a dati certi e informazioni chiare, rappresenteranno il percorso strategico da perseguire con continuità, al cui interno il Registro Imprese, quale base dati di interesse nazionale, riveste un ruolo determinante. Presidiare certezza e veridicità dei contenuti del Registro Imprese arricchiti anche con l'introduzione di nuove sezioni speciali quali quelle dedicate al titolare effettivo e alle imprese culturali e creative. Proseguire l'ammodernamento tecnologico degli strumenti a disposizione dell'utenza attraverso una maggiore automazione dei processi (DIRE) in funzione della creazione di un ambiente unico per la gestione delle pratiche (New Copernico – New Quorum). Garantire la qualità del dato attraverso la certezza del domicilio digitale d'impresa, la pulizia strutturale dei dati contenuti nel registro stesso e l'adeguamento delle attività per aggiornamento della nuova classificazione ATECO. Attivare all'occorrenza azioni per la digitalizzazione dei processi/servizi camerali ampliando l'offerta dei servizi resi online a imprese e cittadini, già oggi numerosi, cogliendo, ove possibile, anche opportunità di finanziamenti esterni.	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese [Giorni medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese] **(indicatore comune)**	Efficienza	Infocamere	1,9	<=3,4	<=3	<=2,5	Interno
	Grado di pulizia del DB del Registro delle imprese [N. imprese cancellate d'ufficio / N. imprese potenzialmente da cancellare*] **(indicatore comune)** * per le società di capitali: sulla base dell'art. 2490 c.c. ultimo comma e dell'art. 40 della L. 11/09/2020 n. 120; per le società di persone e le imprese individuali: quando ricorrono le circostanze previste dal D.P.R. 23/07/2004 n. 247	Efficacia	Osservatorio camerale/ Infocamere	32,08%	**>=38%**	>=10%	>=10%	Interno
	Azioni di info-formazione a favore di imprese, ordini professionali ed associazioni di categoria ai fini della corretta esecuzione degli adempimenti pubblicitari RI/REA/AIA [N. iniziative realizzate (eventi e comunicati tematici)]	Efficacia	Report iniziative svolte	5	>=4	>=5	>=5	Interno
	Livello di digitalizzazione di processi/servizi da rendere on line	Efficacia	Evidenza nuovi servizi attivati on line	2	>=2	>=2	>=2	Interno
OBIETTIVO STRATEGICO DELL'ENTE	**INDICATORE/ALGORITMO**	**INDICATORE TIPOLOGIA**	**FONTE**	**STORICO 2025**	**TARGET 2026**	**TARGET 2027**	**TARGET 2028**	**Interno/ esterno**
9 - SOSTENERE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE								
Consolidare ed ampliare i servizi di preparazione e avviamento, assistenza e accompagnamento all'estero per le imprese di micro-piccole-medie dimensioni, per realtà potenziali esportatrici e per quelle già attive sui mercati globali, Integrare le nuove tecnologie digitali sia internamente nella creazione dei servizi, sia nella proposizione alle imprese nei loro percorsi internazionali, facendo leva sulla sostenibilità quale elemento competitivo a livello mondiale. Sviluppare programmi sulla base dell'ascolto delle istanze del territorio e degli stakeholder di riferimento, in primis le Associazioni di Categoria e l'Amministrazione Regionale, comprese le sue strutture operative deputate, in accordo con le reti all'estero dei Ministeri di competenza. Sviluppare percorsi articolati ad hoc a supporto delle produzioni tipiche connesse ai territori, con l'obiettivo di incrementare capacità e competitività delle relative imprese nel proporsi ai mercati internazionali, nonchè attività di informazione, formazione e preparazione delle imprese, con l'obiettivo di favorirne l'accesso ai mercati strategici. Le attività prospettate saranno realizzate avvalendosi delle società in-house Promos Italia e TEF scrl - quest'ultima con riguardo in particolare al settore della subfornitura - e nel quadro di progettualità nazionali e internazionali che attingono a finanziamenti di terzi, in primis quelli comunitari, nell'ottica dell'ottimizzazione delle risorse e della loro massima efficacia; si citano in tal senso l'Enterprise Europe Network, i fondi derivanti dall'aumento del 20% del diritto annuale ed i fondi di Perequazione). Proseguire pertanto l'attività di monitoraggio delle opportunità offerte dai Programmi europei con particolare attenzione ai progetti Interreg, nell'ambito della programmazione comunitaria 2021-2027, al fine di acquisire risorse/finanziamenti a favore delle imprese. Proseguire, infine, l'attività dell'Ente volta alla digitalizzazione, sostenibilità e semplificazione dei servizi certificativi per l'export, in particolare per quanto riguarda l'assistenza alle imprese sulla nuova interfaccia del software Infocamere "Certò" – operativo dalla fine del 2025 - e sulla completa dematerializzazione dei carnet ATA per l'esportazione, l'importazione e il transito temporaneo di merci.	Livello di supporto alle imprese [N. imprese supportate per l'internazionalizzazione]	Volume	Osservatorio camerale	1127	>=1100	>=1150	>=1200	Esterno
	Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati [N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web- mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema]	Efficacia	Osservatorio camerale	63	>=60	>=65	>=70	Esterno
	~~**Nuovi progetti con fonti di finanziamento comunitario, nazionale o regionale presentati nell'anno [N. progetti presentati]**~~	~~**Efficacia**~~	~~**Rilevazione interna**~~	~~**4**~~	~~**>=2**~~	~~**>=2**~~	~~**>=3**~~	~~**Interno**~~

LINEA STRATEGICA PLURIENNALE - SOSTEGNO E COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE								
OBIETTIVO STRATEGICO DELL'ENTE	**INDICATORE/ALGORITMO**	**INDICATORE - TIPOLOGIA**	**FONTE**	**STORICO 2025**	**TARGET**			Interno/ esterno
					2026	**2027**	**2028**	
10 - PROMUOVERE E SUPPORTARE L'ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI								
Sostenere le iniziative di collaborazione tra imprese, scuola ed enti del territorio per favorire progetti di alternanza, percorsi di orientamento (PCTO) e sostegno all'ingresso nel mondo del lavoro dei giovani in uscita dai percorsi scolastici e di matching domanda/offerta di lavoro, avendo come riferimento i fabbisogni espressi dal mercato e le opportunità offerte dalla filiera formativa tecnico-professionale, dall'istruzione tecnica superiore e dai percorsi anche universitari presenti sul territorio. Valorizzare i dati raccolti con l'indagine Excelsior sui bisogni occupazionali futuri delle imprese nell'ambito dei percorsi di orientamento.	Livello di attività da attivare attraverso specifici progetti (FdP, Piazza-Gol, Progetti 20% ecc) [N. percorsi formativi e accordi per l'orientamento al lavoro ed alle professioni svolti dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema]	Efficacia	Osservatorio camerale	51	>=48	>=53	>=55	Esterno
OBIETTIVO STRATEGICO DELL'ENTE	**INDICATORE/ALGORITMO**	**INDICATORE - TIPOLOGIA**	**FONTE**	**STORICO 2025**	**TARGET**			Interno/ esterno
					2026	**2027**	**2028**	
11 - SOSTENERE L'IMPRENDITORIALITA' E LA CULTURA D'IMPRESA CON INIZIATIVE INFO-FORMATIVE E DI SENSIBILIZZAZIONE								
Supportare i futuri imprenditori attraverso azioni di formazione, consulenza e prima informazione allo sportello avvalendosi anche dei nuovi portali "Servizio nuove imprese" e "Portale agevolazioni". Erogare formazione dedicata sia alla creazione/consolidamento di nuove imprese, sia alla gestione d'impresa, al fine di favorire la valorizzazione del capitale umano chiamato ad adattarsi ai modelli di trasformazione digitale e di sostenibilità Garantire l'attivazione di iniziative info-formative volte volte a sviluppare l'imprenditoria giovanile e femminile, nonché a sostenere la nascita di imprese innovative e di start up, nonché a diffondere più in generale la cultura d'impresa. Sostenere le PMI anche in tema di accesso al credito con iniziative di promozione, supporto e assistenza sul tema. Potenziare il Servizio Nuove Imprese (SNI) attraverso servizi di orientamento e assistenza all'apertura di un'impresa, tramite appositi Infopoint, presso i quali l'aspirante imprenditore potrà approfondire le principali tematiche indispensabili per l'avvio di un'impresa. A tal fine verrà migliorata l'attività di promozione del servizio e l'interoperabilità con la piattaforma SNI Nazionale. Migliorare – all'interno del Servizio Nuove Imprese – le attività legate al Portale agevolazioni, servizio particolarmente richiesto ed apprezzato a favore delle PMI per l'accesso a finanziamenti agevolati, bandi ed incentivi per le PMI.	Azioni di formazione, consulenza e prima informazione allo sportello avvalendosi anche dei nuovi portali "Servizio nuove imprese" e "Portale agevolazioni" [N. azioni attivate]	Efficacia	Report iniziative svolte	14	>=14	>=16	>=18	Esterno
	Corsi di formazione, webinar e seminari da attivare, anche attraverso specifici progetti camerali (PID ecc.), per sostenere la nascita di imprese innovative e di start up, per creare/consolidare le nuove imprese e per supportarle nella gestione d'impresa, al fine di favorire la valorizzazione del capitale umano chiamato ad adattarsi ai modelli di trasformazione digitale ed il ricambio generazionale, nonché più in generale per diffondere la cultura d'impresa [N. imprese partecipanti ai corsi/webinar/seminari realizzati]	Volume	Report partecipanti alle iniziative realizzate	205	>= 150* Valore prudenziale in attesa di assegnazione fondi.	>= 208	>= 209	Esterno
	Grado di soddisfazione dei partecipanti ai corsi di formazione/webinar e seminari per sostenere la nascita di imprese innovative e di start up, per creare/consolidare le nuove imprese e per supportarle nella gestione d'impresa, al fine di favorire la valorizzazione del capitale umano chiamato ad adattarsi ai modelli di trasformazione digitale ed il ricambio generazionale, nonché più in generale per diffondere la cultura d'impresa [Livello di soddisfazione medio dei partecipanti]	Qualità	Report esito questionario di gradimento	5	>=4,5	>=4,5	>=4,5	Esterno
	Iniziative info-formative per migliorare la competitività delle imprese femminili e dei giovani imprenditori [N. iniziative formative/informative realizzate]	Efficacia	Report iniziative svolte	4	>=4	>=4	>=4	Esterno

LINEA STRATEGICA PLURIENNALE - EFFICIENZA E COMPETITIVITA' DELL'ENTE

OBIETTIVO STRATEGICO DELL'ENTE	INDICATORE/ALGORITMO	INDICATORE TIPOLOGIA	FONTE	STORICO 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	Interno/ esterno
12 - MIGLIORARE L'EFFICIENZA E LA SEMPLIFICAZONE DEI PROCESSI INTERNI								
Proseguire il percorso già avviato di introduzione dell'approccio alla Lean Organization estendendolo via via ai processi di lavoro interni dell'Ente, al fine di individuare modalità operative orientate alla semplificazione e alla riduzione della complessità procedurale. Considerato l'elevato livello di digitalizzazione già raggiunto dall'organizzazione, l'obiettivo si colloca in una fase di evoluzione dei processi volta a conseguire ulteriori margini di efficientamento, attraverso il ripensamento, la standardizzazione e il miglioramento continuo delle attività amministrative e di supporto.In tale contesto, l'Ente intende affiancare al percorso Lean un progressivo e strutturato processo di introduzione dell'Intelligenza Artificiale generativa, come strumento trasversale a supporto dei processi interni. Prevedere azioni di indirizzo strategico, sensibilizzazione, formazione e sviluppo delle competenze, finalizzate a favorire un utilizzo consapevole dell'AI da parte del personale e a sostenerne l'integrazione nelle attività operative e decisionali.	Grado di semplificazione di linee di processi di lavoro con l'introduzione dell'approccio alla Lean Organization e l'utilizzo di strumenti di IA [N. processi sottoposti a sperimentazione]	Efficacia	Report di evidenza della sperimentazione Lean Organization e dell'utilizzo di strumenti di Intelligenza Artificiale sulla linea di processo individuata	1	--	>=1	>=1	Interno
	Grado di semplificazione di una linea del processo di agevolazione alle imprese con applicazione dell'approccio Lean Organization e l'utilizzo di strumenti di Intelligenza Artificiale generativa [N. fasi realizzate/n. fasi da realizzate di cui al relativo diagramma di Gantt]	Efficacia	Report di testing che evidenzia il completamento delle fasi previste dal cronoprogramma/Gantt del progetto e le modifiche introdotte alle attività.	--	>=90%	--	--	Interno
OBIETTIVO STRATEGICO DELL'ENTE	**INDICATORE/ALGORITMO**	**INDICATORE TIPOLOGIA**	**FONTE**	**STORICO 2025**	**TARGET 2026**	**TARGET 2027**	**TARGET 2028**	**Interno/ esterno**
13 - RAFFORZARE E INTEGRARE LA COMUNICAZIONE E L'IMMAGINE DEL GRUPPO CCIAA								
Rafforzare l'immagine e la comunicazione dell'Ente lungo tre direttrici prioritarie di intervento, previste nel Piano strategico di comunicazione per il triennio 2026-2028 (il quale definisce gli obiettivi a medio-lungo termine da conseguire): costruire un'identità forte e distintiva, promuovere la cultura d'impresa tra i giovani under 35, rafforzare la governance della comunicazione e introdurre strumenti innovativi a supporto. Ampliare gli strumenti volti a coinvolgere gli stakeholder con iniziative di consultazione/partecipazione e di customer satisfaction.	Grado di soddisfazione generale sui servizi utilizzati in esito all'indagine di customer satisfaction di sistema [% di utenti soddisfatti dei servizi camerali utilizzati]	Qualità	Report esito indagine CS	91,90%	>=90,0%	>=90,0%	>=90,0%	Interno
	Grado di evoluzione della comunicazione sociale (overall) [N. complessivo utenti dei canali social* dell'ente anno N / N. complessivo utenti dei canali social* dell'ente anno N-1] **(Indicatore comune)** *follower Twitter, like Facebook, iscrizioniYoutube, follower Linkedin	Efficacia	Osservatorio camerale	1,21	**>=105,00%**	>=1,05	>=1,05	Interno
	Integrazione/miglioramento del sistema di CRM - Costumer Relationship Management per la gestione integrata della comunicazione dell'Ente [Grado di realizzazione delle azioni progettuali anno n %]	Efficacia	Report scheda progettuale	100%	100%	--	--	Interno

LINEA STRATEGICA PLURIENNALE - EFFICIENZA E COMPETITIVITA' DELL'ENTE								
OBIETTIVO STRATEGICO DELL'ENTE	INDICATORE/ALGORITMO	INDICATORE TIPOLOGIA	FONTE	STORICO 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	Interno/ esterno
14 - GARANTIRE ECONOMICITA' EFFICACIA E COMPLETA DIGITALIZZAZIONE DELLA GESTIONE DELL'ENTE								
Consolidare la salute economica dell'Ente, quale requisito per poter riversare risorse nei territori di riferimento e garantire servizi di qualità e riorganizzare l'Ente al fine di conseguire ulteriori margini di economicità ed efficacia dell'azione camerale rappresenteranno obiettivi da consolidare anche attraverso investimenti tecnologici e infrastrutturali. Prevedere l'utilizzo di strumenti di gestione informatizzata dei dati nei diversi ambiti di attività dell'Ente. Tenere sotto controllo alcuni indicatori economico-finanziari e di struttura gestiti attraverso la piattaforma di benchmarking Pareto.	Indice equilibrio strutturale [(Proventi strutturali - Oneri strutturali) / Proventi strutturali] **(indicatore comune)**	Efficienza	Pareto	28,65% precon. 2025	>= 30%	>= 28%	>= 28%	Interno
	Indice di struttura primario [Patrimonio netto / Immobilizzazioni] **(indicatore comune)**	Efficienza	Pareto	179,69% (anno 2024)	>= 178%	>= 177%	>= 177%	Interno
	Capacità di generare proventi [Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)] **(indicatore comune)**	Efficacia	Pareto	26,89% precon. 2025	>= 35%	>= 27%	>= 27%	Interno
	Capacità di destinare risorse agli Interventi economici [Interventi economici per impresa anno N / Media Interventi economici per impresa anni N 1_N 3] **(indicatore comune)**	Efficacia	Osservatorio bilanci / Movimprese	108,82% (anno 2024)	>= 109%	>= 109%	>= 108%	Interno
	Incidenza del personale allocato nelle macro funzioni di supporto (A B della Mappa dei processi) [N. di risorse (espresse in FTE integrato) assorbite dalle funzioni istituzionali A e B nell'anno N / N. di risorse (espresse in FTE integrato) assorbite complessivamente dai processi camerali nell'anno N] **(indicatore comune)**	Efficacia	Kronos	30,80% (bench Pareto = 34,71%)	<=34%	<=34%	<=34%	Interno
	Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC) [Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture] **(indicatore comune)**	Qualità	PCC	-19,66	<= -15	<=- 15	<=-15	Interno
OBIETTIVO STRATEGICO DELL'ENTE	INDICATORE/ALGORITMO	INDICATORE TIPOLOGIA	FONTE	STORICO 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	Interno/ esterno
15 - ASSICURARE LA COMPLIANCE IN TEMA DI TRASPARENZA ANTICORRUZIONE SICUREZZA E PRIVACY								
Consolidare il presidio dell'aderenza dell'azione pubblica alle norme, con particolare attenzione a quelle che, qualora violate, comportino sanzioni da parte di autorità terze: gestione del rischio negli ambiti relativi alla prevenzione della corruzione e trasparenza, alla sicurezza informatica, alla sicurezza del lavoro ed alla tutela dei dati personali, riservando particolare attenzione alla formazione per sensibilizzare e favorire maggior consapevolezza da parte del personale su queste tematiche. Monitorare e sensibilizzare su questi aspetti di compliance normativa anche le società partecipate.	Livello di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione [Misure attuate nell'anno / misure da attuare secondo quanto previsto da PIAO-sezione prevenzione corruzione]	Efficacia	Rilevazione interna	100%	100%	100%	100%	Interno
	Grado di condivisione delle policy e linee guida adottate per il presidio della sicurezza delle informazioni e per l'utilizzo dell'Intelligenza artificiale con focus sulla tutela dei dati personali [N. dipendenti formati/informati / N. dipendenti da formare/informare	Efficacia	Rilevazione interna	--	>=80%	-	-	Interno
	Grado di formazione dei dipendenti neo assunti in materia di sicurezza sul lavoro [N° dipendenti neo assunti partecipanti a corsi in materia di sicurezza /N° dipendenti nuovi assunti entro settembre ~~2025~~ **2026**]	Efficacia	Rilevazione interna	100%	100%	100%	100%	Interno

LINEA STRATEGICA PLURIENNALE - EFFICIENZA E COMPETITIVITA' DELL'ENTE								
OBIETTIVO STRATEGICO DELL'ENTE	INDICATORE/ALGORITMO	INDICATORE - TIPOLOGIA	FONTE	STORICO 2025	TARGET			Interno/ esterno
					2026	2027	2028	
16 - PROMUOVERE UN AMBIENTE DI LAVORO DINAMICO PROFESSIONALE E ATTRATTIVO PER LE RISORSE UMANE								
Investire in politiche di reclutamento del personale in possesso di competenze in linea con le nuove esigenze camerali, anche al fine di sopperire al mancato ricambio generazionale dovuto alle precedenti stagioni di blocco delle assunzioni. Sostenere politiche volte a sviluppare skills e competenze professionali richieste dalle posizioni di lavoro individuate dall'Ente, attraverso percorsi formativi e di valorizzazione delle performance, del potenziale e della motivazione; particolare attenzione sarà riservata anche alle politiche di welfare.	Grado di applicazione del Modello di gestione per competenze nella valutazione delle competenze professionali dei dipendenti [N. dipendenti valutati per competenze professionali / N. dipendenti da valutare]	Efficacia	Rilevazione interna	100%	100%	100%	100%	Interno
	Grado di utilizzo del Modello di gestione per competenze nei processi di reclutamento di nuovo personale **(indicatore comune)** [N. ingressi selezionati in base al modello «per competenze» / N. ingressi totali nell'anno N]	Efficacia	Osservatorio camerale	100%	100%	100%	100%	Interno
	Realizzazione/sperimentazione proposte dirette a promuovere il benessere organizzativo [N.proposte realizzate/sperimentate nell'anno N]	Efficacia	Osservatorio camerale	--	>=4	>=3	>=2	Interno

3.2 Performance operativa annuale

In questa sezione sono riportati gli obiettivi operativi di performance funzionali all'attuazione della strategia definita nel par. 3.1.

Gli obiettivi operativi – generalmente di efficienza, efficacia e qualità – individuano i risultati attesi per la prima annualità del triennio di programmazione strategica; per la loro natura sono immediatamente collegati con le performance delle singole articolazioni in cui la Camera è organizzata: Unità Organizzativa e Area Dirigenziale (contenente gli obiettivi delle U.O. di competenza), le quali forniscono il loro contributo con l'impegno di tutti i ruoli organizzativi ai diversi livelli gerarchici.

Ogni obiettivo operativo è provvisto di indicatori con i quali misurarne il raggiungimento, con relativo algoritmo e dei relativi target annuali, che descrivono i risultati attesi nell'anno corrente.

Unità Organizzativa		**Unità Organizzativa Affari Generali**					
Obiettivo		**1 - Digitalizzare l'iter di partecipazione di componenti degli organi politici, di Dirigenti e Funzionari agli eventi organizzati sul territorio**					
Descrizione obiettivo		Implementare una Dashboard Eventi per l'analisi qualitativa e quantitativa della presenza dell'Ente sul territorio, attraverso la partecipazione ad eventi e riunioni. Creazione di uno strumento digitale (utilizzando la soluzione più idonea che verrà individuata nella Suite di Google) finalizzato a: archiviare centralmente inviti e materiale; tracciare il soggetto partecipante; analizzare i trend di partecipazione per categoria di organizzatore e area geografica					
Obiettivo strategico collegato		14 - Garantire economicità efficacia e completa digitalizzazione della gestione dell'Ente					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Grado di implementazione, all'interno della dashboard, degli eventi a cui l'Ente ha partecipato rispetto agli eventi organizzati sul territorio ai quali partecipano i componenti degli organi politici, i dirigenti e i funzionari camerali. Note: l'indicatore misura il grado di digitalizzazione dell'iter di partecipazione agli eventi organizzati sul territorio, consentendo l'archiviazione centralizzata degli inviti, la tracciabilità dei partecipanti e l'analisi quantitativa e qualitativa della presenza dell'Ente sul territorio.	N. di inviti a eventi istituzionali registrati e tracciati nella dashboard eventi / N. totale di eventi a cui l'Ente ha partecipato nel periodo di riferimento (2025–2026)	%	Dashboard eventi – evidenza dello strumento attivato e delle registrazioni effettuate	--	100%	10%
Obiettivo		**2 - Standardizzare il flusso di feedback post - assemblee delle società partecipate da parte dei delegati**					
Descrizione obiettivo		Realizzare/definire un format operativo già popolato con i dati in possesso dell'amministrazione (ad es. anagrafica, ODG e sintesi del mandato), volto a facilitare il compito del delegato e a incentivare la restituzione degli esiti. Il documento sarà strutturato con campi "chiusi" e sezioni normalizzate, per evitare discrezionalità nella sintesi. Definizione contestuale del workflow tecnico per l'acquisizione digitale e l'archiviazione del report nel fascicolo della società partecipata.					
Obiettivo strategico collegato		4 - Rafforzare le relazioni e le sinergie con le associazioni di categoria e gli interlocutori istituzionali					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Tempestività nella creazione del template "Scheda esiti" da inviare al delegato unitamente alla delega, completo dei campi da compilare a cura dell'Ufficio e di quelli obbligatori da compilare a cura del delegato, nonché definizione del flusso operativo di archiviazione digitale dei documenti pervenuti. Note: si tratta di definire il template da popolare con i dati in possesso dell'Ente (anagrafica, ODG, sintesi del mandato, ecc.) e con i campi a compilazione obbligatoria, da inviare al delegato unitamente alla delega, così da agevolare l'acquisizione dei feedback post-partecipazione alle riunioni assembleari delle partecipate.	Termine entro cui creare il template e definire il flusso operativo di archiviazione digitale.	Data	Evidenza del template e del flusso di archiviazione	--	Entro il 30.06.2026	10%
Obiettivo		**3 - Analizzare l'utilizzo e l'efficacia della Composizione negoziata nel corso del periodo 2021-2026**					
Descrizione obiettivo		Sviluppare un quadro conoscitivo dinamico sull'utilizzo e l'efficacia della Composizione negoziata nei territori di Pordenone e Udine. L'attività prevede la costruzione di una base storica (2021–2026) per l'analisi dei trend di accesso e la tipizzazione delle imprese richiedenti. Elemento qualificante del progetto sarà l'analisi di follow-up sulla stabilità aziendale: verifica incrociata tra le pratiche concluse e le risultanze verificabili dal Registro imprese, per mappare il destino delle aziende post-procedura, evidenziando casistiche quali: impresa attiva, liquidazione giudiziale, accesso a procedure concorsuali, cessione d'azienda, ecc.					
Obiettivo strategico collegato		11 - Promuovere la tutela e regolazione del mercato e la giustizia alternativa					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Grado di analisi/profilazione delle imprese che hanno richiesto l'accesso alla Composizione negoziata nel periodo 2021–2026, con riguardo ai trend di accesso e alla tipizzazione delle imprese.	Imprese richiedenti l'accesso all'istituto analizzate/profilate / imprese richiedenti l'accesso all'istituto nel periodo 2021–2026	%	Report unico di analisi sulla Composizione negoziata 2021–2026 – sezione in cui si dà evidenza delle imprese analizzate/profilate rispetto a quelle richiedenti l'istituto nel periodo 2021–2026.	--	100%	10%
	Livello di analisi del follow-up sulla stabilità aziendale delle imprese che hanno completato il percorso di Composizione negoziata. Note: si tratta di elaborare le informazioni riguardanti l'istituto della Composizione negoziata nel periodo 2021–2026 per svolgere, da un lato, l'analisi dei trend di accesso e la tipizzazione delle imprese richiedenti e, dall'altro, l'analisi del follow-up per le imprese che hanno concluso il percorso, al fine di valutare la stabilità aziendale.	Imprese che hanno concluso il percorso di Composizione negoziata analizzate in termini di follow-up / imprese che hanno concluso il percorso di Composizione negoziata nel periodo 2021–2026 da analizzare	%	Report unico di analisi sulla Composizione negoziata 2021–2026 – sezione in cui si dà evidenza delle imprese analizzate in termini di follow-up rispetto a quelle che hanno concluso il percorso nel periodo 2021–2026.	--	100%	10%

Unità Organizzativa		**Unità Organizzativa Affari Generali**					
Obiettivo		**4-Uniformare la comunicazione istituzionale dell'Ente con l'adozione del Manuale di Immagine Coordinata della Camera di commercio di Pordenone - Udine**					
Descrizione obiettivo		L'adozione del Manuale di immagine coordinata, che si inserisce nell'ambito del nuovo Piano strategico della comunicazione 2026–2028, concerne la progettazione complessiva, il coordinamento dei contenuti e la definizione delle linee guida finali per uniformare la comunicazione istituzionale dell'Ente, mediante il censimento e l'integrazione dei materiali grafici già disponibili e la creazione ex novo dei componenti mancanti. La realizzazione dei nuovi elementi e l'assemblaggio finale del documento saranno svolti da un'agenzia esterna individuata mediante apposito incarico.					
Obiettivo strategico collegato		13 - Rafforzare e integrare la comunicazione e l'immagine del Gruppo CCIAA					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Percentuale di applicazioni grafiche censite, comprensive dei materiali esistenti e di nuova progettazione, ricondotte nel Manuale di immagine coordinata. Note: per "applicazioni grafiche" si intendono, a titolo esemplificativo e non esaustivo: carta intestata, buste, template per presentazioni, firme e-mail, layout per canali social, materiali informativi istituzionali e ulteriori supporti grafici individuati in fase di censimento, da elaborare in tempo utile per la consegna all'agenzia esterna.	N. di applicazioni grafiche censite e inserite nel Manuale di immagine coordinata / N. totale di applicazioni grafiche censite (materiali esistenti e di nuova progettazione)	%	Manuale di immagine coordinata ed elenco delle applicazioni grafiche oggetto di censimento.	--	>=80%	20%
Obiettivo		**5 - Implementare il sistema CRM (Customer Relationship Management) quale strumento di coinvolgimento e interazione**					
Descrizione obiettivo		L'Ente camerale, ritenendo strategica la gestione della comunicazione con i propri utenti e stakeholder, ha attivato lo strumento CRM (Customer Relationship Management) per gestire in maniera strutturata e integrata le interazioni con utenti e stakeholder, nel rispetto della normativa sul trattamento dei dati personali. Il CRM, che consente all'Ente camerale di creare una visione integrata dei propri utenti e di utilizzare tali informazioni per coordinare i servizi su una molteplicità di canali, sia per l'emissione delle comunicazioni sia per la loro ricezione, è stato introdotto nel 2024 (prodotto di InfoCamere) e sostituito nel 2025 con l'applicazione di Unioncamere. Da qui la necessità di proseguire nelle fasi di sviluppo del sistema, dal quale si attendono vantaggi in termini di miglioramento della conoscenza e della comprensione dei bisogni degli utenti e della conseguente implementazione dei servizi attraverso l'analisi dei feedback ricevuti.					
Obiettivo strategico collegato		13 - Rafforzare e integrare la comunicazione e l'immagine del Gruppo CCIAA					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Grado di realizzazione delle azioni progettuali Note: si tratta di proseguire nell'attuazione di una serie di fasi e attività da sviluppare su più esercizi, con il coinvolgimento degli uffici e delle società in house TEF e Promos, impegnate nell'invio di campagne promozionali e/o di comunicazione istituzionale, rivalutando le fasi del progetto (avviato nel 2024) alla luce dell'impatto operativo e organizzativo derivante dall'azione di Unioncamere, che nel 2025 ha comportato la sostituzione del CRM comune a tutto il sistema camerale.	N. azioni progettuali realizzate anno n./ N. azioni progettuali previste anno n	%	Report con evidenza delle fasi realizzate rispetto a quelle previste	100%	100%	20%
Obiettivo		**6 - Promuovere la cultura del "fare impresa" tra i giovani under 35 con l'utilizzo di Video storytelling**					
Descrizione obiettivo		Il progetto si inserisce nell'ambito del nuovo Piano strategico della comunicazione 2026–2028, che mira a consolidare, nel medio periodo, un'immagine istituzionale riconoscibile, accessibile e orientata al cittadino-imprenditore. Attraverso la realizzazione di una serie di video di storytelling, l'Ente intende valorizzare esperienze e servizi, raccontando in modo diretto e autentico le storie delle imprese che hanno beneficiato del supporto camerale e i macrotemi trasversali a più uffici. I contenuti multimediali verranno diffusi sui canali digitali e tradizionali, rafforzando la percezione di un Ente moderno, vicino al territorio e attento all'innovazione comunicativa.					
Obiettivo strategico collegato		13 - Rafforzare e integrare la comunicazione e l'immagine del Gruppo CCIAA					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Grado di realizzazione delle azioni progettuali Note: si tratta di realizzare una serie di video di storytelling, coinvolgendo i giovani under 35, al fine di promuovere la cultura del "fare impresa" e valorizzare esperienze e servizi attraverso il racconto diretto delle imprese che hanno beneficiato del supporto camerale.	N. azioni progettuali realizzate anno n./ N. azioni progettuali previste anno n	%	Report con evidenza delle fasi realizzate rispetto a quelle previste	--	100%	10%

Unità Organizzativa		**Unità Organizzativa Affari Generali**					
Obiettivo		**7 - Implementare i sistemi di chatbot e voicebot per migliorare le interazioni con gli utenti**					
Descrizione obiettivo		**Individuare le più efficaci soluzioni organizzative per implementare sistemi di chatbot e voicebot coerenti con la tecnologia attuale Si tratta di svolgere i necessari approfondimenti tecnici e le interlocuzioni necessarie per individuare le soluzioni/prodotti tecnologici basati sull'IA generativa che offrano garanzie di efficacia/utilità nel rispetto del rapporto costi/benefici**					
Obiettivo strategico collegato		13 - Rafforzare e integrare la comunicazione e l'immagine del Gruppo CCIAA					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	**Individuare le più efficaci soluzioni organizzative per implementare sistemi di chatbot e voicebot coerenti con la tecnologia attuale** Note **Si tratta di svolgere i necessari approfondimenti tecnici e le interlocuzioni necessarie per individuare le soluzioni/prodotti tecnologici basati sull'IA generativa che offrano garanzie di efficacia/utilità nel rispetto del rapporto costi/benefici Algoritmo: Grado di completezza delle analisi, degli approfondimenti tecnici e delle interlocuzioni avviate per poter assumere le decisioni più opportune**	**Grado di completezza delle analisi, degli approfondimenti tecnici e delle interlocuzioni avviate per poter assumere le decisioni più opportune**	%	**Report con riguardo agli esiti degli approfondimenti tecnici e delle interlocuzioni svolte nel corso dell'anno**	100%	100%	10%

Unità Organizzativa		**Ufficio Progetti di Sviluppo**					
~~Obiettivo~~		**~~1 - Sviluppare l'attività di programmazione e gestione di progetti ricorrendo a fonti di finanziamento comunitarie, nazionali e regionali~~**					
~~Descrizione obiettivo~~		~~Prosecuzione dell'attività in argomento attraverso la ricerca di nuove fonti di finanziamento per le attività di sviluppo dell'Ente, a beneficio del territorio di competenza. Si tratta di progetti (strumenti di investimento a livello europeo: Eurochambres, Interreg, Spazio Alpino, ecc.), presentati sulle diverse piattaforme dell'UE. La ricerca di fonti di finanziamento è contestuale alla ricerca/individuazione di potenziali partner e alla successiva presentazione dei progetti.~~					
~~Obiettivo strategico collegato~~		~~9 Sostenere l'internazionalizzazione delle imprese~~					
~~Tipologia~~	~~Indicatore~~	~~Algoritmo~~	~~Unità di misura~~	~~Fonte del dato~~	~~Baseline/ Valore Storico~~	~~Target~~	~~Peso %~~
~~Efficacia~~	~~Nuovi progetti con fonti di finanziamento comunitario, nazionale o regionale presentati nell'anno sulle diverse piattaforme dell'UE.~~ ~~Note: si tratta di individuare nuove opportunità in materia, quali strumenti di investimento a livello europeo, da presentare sulle piattaforme UE, previa individuazione dei potenziali partner con cui collaborare, in aggiunta ai progetti in corso di realizzazione~~	~~N. progetti presentati~~	~~Numero~~	~~Report interno con evidenza dei progetti presentati~~	~~2~~	~~>=3~~	~~40%~~
~~Obiettivo~~		**~~2 - Promuovere percorsi e iniziative sulla sostenibilità organizzativa ed economica per imprese e territori~~**					
~~Descrizione obiettivo~~		~~Progettare e realizzare attività informative, formative e operative rivolte alle imprese sui temi della sostenibilità organizzativa ed economica. Predisporre strumenti di supporto (checklist, schede operative, linee guida), monitorare la partecipazione e raccogliere valutazioni qualitative sull'utilità percepita.~~					
~~Obiettivo strategico collegato~~		~~7 - Sostenere e accompagnare le imprese nella transizione digitale ed ecologica, nello sviluppo dell'economia circolare e nella~~					
~~Tipologia~~	~~Indicatore~~	~~Algoritmo~~	~~Unità di misura~~	~~Fonte del dato~~	~~Baseline/ Valore Storico~~	~~Target~~	~~Peso %~~
~~Efficacia~~	~~Iniziative realizzate (eventi informativi, formativi ecc.)~~	~~N. iniziative realizzate~~	~~numero~~	~~Report Interno~~	~~-~~	~~>=2~~	~~20%~~
	~~Imprese coinvolte nelle iniziative realizzate~~	~~N. imprese partecipanti alle iniziative realizzate~~	~~numero~~	~~Report Interno~~	~~-~~	~~>=80~~	~~20%~~
	~~Strumenti e materiali di supporto prodotti (checklist, schede operative, linee guida, ecc.)~~	~~N. materiali e gli strumenti di supporto prodotti~~	~~numero~~	~~Report Interno~~	~~-~~	~~>=3~~	~~10%~~
~~Qualità~~	~~Grado di soddisfazione delle imprese partecipanti alle iniziative realizzate (su base scala 1–5)~~	~~N. report di rilevazione del livello medio di soddisfazione delle imprese partecipanti~~	~~numero~~	~~Report Interno~~	~~-~~	~~>=2~~	~~10%~~
	~~Note: si tratta di individuare e realizzare percorsi e iniziative sulla sostenibilità organizzativa ed economica a favore delle imprese e del territorio.~~						

Unità Organizzativa	**Unità Organizzativa Trasparenza e Semplificazione - Udine**
Obiettivo	**1 - Migliorare la qualità delle informazioni del Registro delle Imprese**
Descrizione obiettivo	Assicurare la pulizia e la riqualificazione del Database del Registro Imprese mediante la cancellazione delle imprese non attive e mediante la contrazione dei tempi di evasione delle pratiche al fine di aggiornare la rappresentazione del sistema economico del Paese
Obiettivo strategico collegato	8 - Semplificare e sburacratizzare gli adempimenti a carico delle imprese

Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficienza	Evasione delle pratiche telematiche Registro Imprese entro 5 giorni dalla protocollazione Note: le pratiche telematiche riguardano sia il R.I. che il REA e tengono conto del carico aggiuntivo prospettato per gli adempimenti legati al "titolare effettivo" e all'eccezionalità dei volumi vidimazioni RENTRI 2021: (Cruscotto) volumi 24186; FTE 15,67; tasso evasione 81,5%; 2022: (Cruscotto) volumi 23465; FTE 15,36; tasso evasione 85,5%; 2023: (Cruscotto) volumi con TE 33857; FTE 15,45; tasso evasione 85,6% 2024: (Cruscotto) e volumi con TE 28123; FTE 15,03; tasso evasione 90,3% 2025: (Cruscotto) volumi con TE e PEC AMMINISTRATORI 37.082; FTE 16,30 2026: (Cruscotto) stima volumi con TE e PEC AMMINISTRATORI 30.400; FTE 16,10	% evasione pratiche (escluse pratiche PEC amministratori Priamo) entro 5 giorni dalla protocollazione	%	Priamo InfoCamere	87,10%	**>=80%**	30%
Efficienza	Giorni medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese Note: i giorni medi sono conteggiati escludendo la sospensione e tengono parzialmente conto del carico aggiuntivo prospettato per gli adempimenti legati al "titolare effettivo" 2021: (Cruscotto) volumi 24186; FTE 15,67; gg medi 3,5; 2022: (Cruscotto) volumi 23465; FTE 15,36; gg medi 2,4; 2023: (Cruscotto) volumi con TE 33857; FTE 15,45; gg medi 2,5 2024: (Cruscotto) volumi con TE 28123; FTE 15,03; gg medi 2,2 2025: (Cruscotto) volumi con TE e PEC AMMINISTRATORI 37.082; FTE 16,30 2026: (Cruscotto) stima volumi con TE e PEC AMMINISTRATORI 30.400; FTE 16,10	N. giorni medi di lavorazione pratiche (escluse pratiche PEC amministratori Priamo)	giorni	Priamo InfoCamere	2,3	<= 3,7	20%
Efficacia	Grado di evasione/chiusura protocolli pratiche telematiche Registro Imprese irregolari Note: si tratta di mettere in atto azioni volte a una veloce definizione delle pratiche irregolari, ponendo come elemento di qualità la chiusura di tutte le pratiche irregolari relative al periodo fino al 5° mese antecedente rispetto ai mesi di riferimento (giugno, ottobre e dicembre)	% chiusura protocolli relative al periodo fino al 5° mese antecedente	%	Cruscotto mensile Infocamere tempi di lavorazione RI	100%	100%	20%
Efficacia	Realizzare interventi informativi/formativi rivolti alle imprese e/o agli ordini professionali e associazioni di categoria al fine di favorire la corretta esecuzione degli adempimenti pubblicitari RI/REA/AIA nell'ottica di aumentare il grado di accessibilità dell'Ente camerale. Note: organizzazione e tenuta di incontri informativi/formativi rivolti ad imprese ed intermediari in tema ad esempio di deposito bilanci e rinnovo cariche	N. iniziative realizzate	numero	Evidenze iniziative realizzate	2	>= 2	20%
Efficacia	Grado di pulizia del DB del Registro delle imprese [N. imprese cancellate d'ufficio / N. imprese potenzialmente da cancellare*] (indicatore comune) * per le società di capitali: sulla base dell'art. 2490 c.c. ultimo comma e dell'art. 40 della L. 11/09/2020 n. 120; per le società di persone e le imprese individuali: quando ricorrono le circostanze previste dal D.P.R. 23/07/2004 n. 247	% di posizioni cancellate	%	Report con evidenza delle posizioni cancellate	30,57%	**>=37%**	10%

Unità Organizzativa	**Unità Organizzativa Trasparenza e Semplificazione - Pordenone**
Obiettivo	**1 - Migliorare la qualità delle informazioni del Registro delle Imprese**
Descrizione obiettivo	Assicurare la pulizia e la riqualificazione del Database del Registro Imprese mediante la cancellazione delle imprese non attive e mediante la contrazione dei tempi di evasione delle pratiche al fine di aggiornare la rappresentazione del sistema economico del Paese
Obiettivo strategico collegato	8 - Semplificare e sburacratizzare gli adempimenti a carico delle imprese

Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficienza	Evasione delle pratiche telematiche Registro Imprese entro 5 giorni dalla protocollazione Note: le pratiche telematiche riguardano sia il R.I. che il REA e tengono conto del carico aggiuntivo prospettato per gli adempimenti legati al "titolare effettivo", all'eccezionalità dei volumi vidimazioni RENTRI; delle variazioni di organico con inserimento di nuovo istruttore e acquiescenza istruttore esperto 2021: (Cruscotto) volumi 13384; FTE 7,58; tasso evasione 96%; 2022: (Cruscotto) volumi 12524; FTE 7,77; tasso evasione 98,4%; 2023: (Cruscotto) volumi con TE 18334 con TE; FTE 7,51; tasso evasione 97,6% 2024: (Cruscotto) volumi con TE 15116; FTE 7,30; tasso evasione 95,9 % 2025: (Cruscotto) volumi con TE E PEC AMMINISTRATORI 20392; FTE 7,64. 2026: (Cruscotto) stima volumi con TE e PEC AMMINISTRATORI 16.500; FTE 9,30	% evasione pratiche (escluse pratiche PEC amministratori Priamo) entro 5 giorni dalla protocollazione	%	Priamo InfoCamere	96,20%	**>=84%**	30%
Efficienza	Giorni medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese Note: i giorni medi sono conteggiati escludendo la sospensione e tengono parzialmente conto del carico aggiuntivo prospettato per gli adempimenti legati al "titolare effettivo" 2021:(Cruscotto) volumi 13384; FTE 7,58; gg medi 1,6; 2022: (Cruscotto) volumi 12524; FTE 7,51; gg medi 1,1; 2023:(Cruscotto) volumi con TE 18334; FTE 7,51, gg medi 1,2 2024: (Cruscotto) volumi con TE 15116; FTE 7,30; gg medi 1,3 2025 : (Cruscotto) volumi con TE e PEC AMMINISTRATORI 20.392; FTE 7,64 2026: (Cruscotto) stima volumi con TE e PEC AMMINISTRATORI 16.500; FTE 9,30	N. giorni medi di lavorazione pratiche (escluse pratiche PEC amministratori Priamo)	giorni	Priamo InfoCamere	1,2	<= 3	20%
Efficacia	Grado di evasione/chiusura protocolli pratiche telematiche Registro Imprese irregolari Note: trattasi di mettere in atto azioni volte ad una veloce definizione delle pratiche irregolari, ponendo come elemento di qualità la chiusura di tutte le pratiche irregolari relative al periodo fino al 4° mese antecedente rispetto ai mesi di riferimento (giugno, ottobre e dicembre)	% chiusura protocolli relative al periodo fino al 4° mese antecedente	%	Cruscotto mensile Infocamere tempi di lavorazione RI	100%	100%	20%
Efficacia	Realizzare interventi informativi/formativi rivolti alle imprese e/o agli ordini professionali e associazioni di categoria al fine di favorire la corretta esecuzione degli adempimenti pubblicitari RI/REA/AIA nell'ottica di aumentare il grado di accessibilità dell'Ente camerale. Note: organizzazione e tenuta di incontri informativi/formativi rivolti ad imprese ed intermediari in tema, ad esempio, di deposito bilanci e rinnovo cariche	N. iniziative realizzate	numero	Evidenze iniziative realizzate	2	> = 2	20%
Efficacia	Grado di pulizia del DB del Registro delle imprese [N. imprese cancellate d'ufficio / N. imprese potenzialmente da cancellare*] (indicatore comune) * per le società di capitali: sulla base dell'art. 2490 c.c. ultimo comma e dell'art. 40 della L. 11/09/2020 n. 120; per le società di persone e le imprese individuali: quando ricorrono le circostanze previste dal D.P.R. 23/07/2004 n. 247	% di posizioni cancellate	%	Report con evidenza delle posizioni cancellate	35,73%	**>=40%**	10%

Unità Organizzativa		**Unità Organizzativa Tutela e Legalità**					
Obiettivo		**1 - Migliorare la conoscenza del patrimonio informativo camerale**					
Descrizione obiettivo		Offrire all'organo politico approfondimenti di attualità al fine di aumentare l'offerta di strumenti di analisi strategica					
Obiettivo strategico collegato		3 - Promuovere la diffusione della conoscenza - l'informazione economica-sociale a supporto del territorio e delle imprese					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Report su specifici argomenti di carattere economico di interesse per organo politico, istituzioni e imprese Note: Trattasi di brevi schede su temi di attualità di carattere economico	N. report predisposti	numero	Report predisposti	12	>=12	15%
Obiettivo		**2 - Attivare la presentazione delle pratiche on line per la cancellazione dall'elenco dei protesti per intervenuta riabilitazione**					
Descrizione obiettivo		Attivare la modalità digitale per la presentazione delle richieste di cancellazione per intervenuta riabilitazione dal Registro dei protesti, supportando gli utenti del servizio e agevolando la transizione dalla modalità cartacea a quella digitale.					
Obiettivo strategico collegato		8 - Semplificare e sburocratizzare gli adempimenti a carico delle imprese					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Tempestività di avvio del nuovo servizio on-line per la presentazione delle richieste di cancellazione dei protesti per intervenuta riabilitazione con modalità da remoto (Suite InfoCamere). Note: si intende attivare apposita piattaforma informatica da rendere disponibile nel sito istituzionale attraverso la quale coloro che intendano cancellarsi dal Registro protesti per intervenuta riabilitazione possano farlo attraverso la piattaforma telematica che verrà attivata	Termine entro cui avviare il servizio on-line	data	Disponibilità del servizio on line	--	entro il 30/09/2026	10%
Efficacia	Iniziative (strumenti multimediali, guide per la compilazione on line, ecc.) finalizzate a informare, supportare e assistere gli utenti sulle modalità di utilizzo della piattaforma di prossima attivazione per la presentazione on line delle domande di cancellazione dal Registro dei protesti per intervenuta riabilitazione. Note: Le iniziative sono finalizzate a informare e agevolare gli interessati in merito al nuovo servizio on line.	N. di iniziative realizzate	numero	Report sull'attività svolta	--	>=1	5%
Obiettivo		**3 - Migliorare l'efficienza del processo di gestione delle mediazioni come strumento di ADR, alla luce della riforma Cartabia.**					
Descrizione obiettivo		Migliorare la tempistica di convocazione del primo incontro per le procedure di mediazione ricevute nel corso dell'anno, rispetto ai tempi previsti dalla normativa vigente.					
Obiettivo strategico collegato		2 - Promuovere la tutela e regolazione del mercato e la giustizia alternativa					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficienza	Percentuale di procedure di mediazione con primo incontro convocato tra il 20° e il 38° giorno dalla data di protocollazione della domanda di mediazione. Note: Premessi i tempi previsti dalla norma - 1° incontro da convocare tra il 20° ed il 40° giorno - l'ufficio si propone di migliorare tale tempistica. Dal campo di applicazione dell'algoritmo vanno escluse le domande respinte o ritirate prima del primo incontro.	N. di procedure di mediazione con primo incontro fissato tra il 20° e il 38° giorno dalla data di protocollazione della domanda / N. totale delle procedure di mediazione considerate	%	Report al 31.12 con evidenza delle domande e delle relative tempistiche di convocazione del primo incontro	--	>=95%	20%

Unità Organizzativa		**Unità Organizzativa Tutela e Legalità**					
Obiettivo		**4 - Migliorare l'efficienza del processo di gestione delle ordinanze ingiunzioni con riferimento ai verbali di sanzione per omessa comunicazione del domicilio digitale.**					
Descrizione obiettivo		Gestire in modo più efficiente i verbali per omessa comunicazione del domicilio digitale emessi dal Registro delle Imprese di Udine e Pordenone negli anni 2023 e 2025 (pari a 1.117 verbali), attraverso un'azione strutturata che prevede, da un lato, l'invio tempestivo di una comunicazione informativa alle società interessate, finalizzata a favorire la conoscenza e l'utilizzo del cassetto digitale e del domicilio digitale, e, dall'altro, l'avvio dell'emissione delle ordinanze ingiunzione relative ai verbali di competenza, anche mediante l'utilizzo di modalità massiva a supporto del processo sanzionatorio.					
Obiettivo strategico collegato		2 - Promuovere la tutela e regolazione del mercato e la giustizia alternativa					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Tempestività dell'invio di una comunicazione informativa alle società destinatarie di verbali d'infrazione emessi dagli Uffici Registro Imprese negli anni 2023 e 2025 Note: **La comunicazione informativa riguarda i 2295 verbali (quantificati elaborando i dati forniti da Infocamere) emessi nei confronti delle società per omessa comunicazione al Registro delle Imprese del domicilio digitale dell'impresa ed è finalizzata a fornire indicazioni su impresa italia (ex cassetto digitale) e sul domicilio digitale. La trasmissione avviene mediante utilizzo del servizio poste4online.**	Termine invio comunicazione informativa	Data	Report interno	_	entro il 30/04/2026	5%
Efficienza	**Percentuale di attuazione dell'emissione delle ordinanze ingiunzione relative ai verbali emessi dagli Uffici Registro Imprese nell'anno 2023 per omessa comunicazione del domicilio digitale dell'impresa, mediante il servizio massivo fornito da Infocamere.** Note: L'attività è avviata in via sperimentale. Le posizioni da gestire sono stimate in n. 427 per la sede di Pordenone e in n. 870 per la sede di Udine; tali dati sono in fase di verifica, in quanto per la sede di Udine risultano informazioni ancora da completare.	N. di ordinanze ingiunzione emesse per verbali relativi all'omessa comunicazione del domicilio digitale dell'impresa, trasmessi all'ufficio sanzioni negli anni 2023 e 2025 / N. totale di verbali per omessa comunicazione del domicilio digitale trasmessi all'ufficio sanzioni negli anni 2023 e 2025	%	Report al 31.12 con evidenza ordinanze emesse	_	>=70%	15%
Obiettivo		**5 - Migliorare l'efficienza del processo di gestione dell'elenco dei periti e degli esperti.**					
Descrizione obiettivo		Razionalizzare e rendere più efficiente la gestione dell'elenco dei periti e degli esperti mediante la creazione di una banca dati unica, che integri l'attuale Elenco della CCIAA di Pordenone-Udine (unico elenco dal 2018) con l'elenco dei periti e degli esperti della preesistente CCIAA di Pordenone, al fine di disporre di un elenco unificato e aggiornato con il supporto dei Comuni di residenza.					
Obiettivo strategico collegato		2 - Promuovere la tutela e regolazione del mercato e la giustizia alternativa					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Tempestività creazione dell'elenco unificato dei periti e degli esperti con attività di revisione, tramite i Comuni di residenza, delle posizioni degli iscritti over 75. Note: La banca dati unica integra l'attuale elenco dei periti e degli esperti della CCIAA di Pordenone-Udine, gestito tramite programma interno e già comprensivo degli iscritti della preesistente CCIAA di Udine, con la banca dati dell'elenco dei periti e degli esperti della preesistente CCIAA di Pordenone, con l'occasione si prevede di svolgere anche una prima attività di revisione degli iscritti.	Termine fruibilità della banca dati unica e del relativo elenco unificato e aggiornato.	data	Evidenza della creazione della banca dati unica e delle attività di revisione tramite i Comuni di residenza.	_	entro il 31.10.2026	10%
Obiettivo		**6 - Rendere più semplici e facilmente comprensibili le informazioni rese sul sito camerale per la fruizione dei servizi, con particolare riferimento al rilascio delle carte tachigrafiche.**					
Descrizione obiettivo		Riesaminare e riorganizzare le pagine del sito camerale contenenti le informazioni relative al rilascio delle carte tachigrafiche, al fine di renderle più chiare e adeguate alle esigenze dell'utenza e di semplificare la presentazione delle relative istanze, favorendo una fruizione più agevole del servizio.					
Obiettivo strategico collegato		8 - Semplificare e sburocratizzare gli adempimenti a carico delle imprese					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Tempestività della predisposizione e pubblicazione di materiale informativo sul servizio di rilascio delle carte tachigrafiche Note: L'attività è finalizzata al miglioramento dell'informazione all'utenza in relazione al servizio di rilascio delle carte tachigrafiche, attraverso la predisposizione di materiale informativo chiaro e semplificato da pubblicare sul sito internet camerale, al fine di agevolare la corretta presentazione delle istanze.	Termine entro cui predisporre il materiale informativo ed entro cui trasmettere la richiesta di pubblicazione sul sito internet camerale.	data	Documentazione attestantele la situazione di partenza e le modifiche apportate.	_	entro il 30/09/2026	20%

Unità Organizzativa		**Unità Organizzativa Agevolazioni - Udine**					
Obiettivo		**1 - Migliorare la qualità delle istanze di contributo ricevute e della fase di rendicontazione**					
Descrizione obiettivo		Si tratta di proseguire nel percorso di miglioramento della qualità delle istanze di contributo ricevute e della fase di rendicontazione, introducendo diverse novità (questionari di customer satisfaction, coinvolgimento anche di professionisti e associazioni di categoria, predisposizione di materiale con IA) e mettendo in atto strumenti volti a ottenere tali risultati nel medio periodo.					
Obiettivo strategico collegato		6 - Supportare le imprese con interventi mirati di sostegno economico					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Organizzare iniziative informative a contenuto tecnico con gli stakeholder/utenti coinvolti nella compilazione delle istanze di contributo e dei rendiconti, coinvolgendo anche i professionisti e le associazioni di categoria, privilegiando l'organizzazione di iniziative che coinvolgano entrambi i territori di Udine e Pordenone.	N. di incontri ed eventi realizzati	Numero	Report con evidenze delle iniziative svolte	--	>=3	15%
	Grado di soddisfazione dei professionisti e delle associazioni di categoria partecipanti alle iniziative realizzate Note: si intende attivare iniziative a contenuto tecnico con i soggetti che predispongono le domande di contributo e/o i rendiconti, allo scopo di fornire indicazioni utili a migliorare la completezza e la correttezza delle domande/rendiconti stessi.	N. report rilevazione livello di soddisfazione medio dei partecipanti	Numero	Report interno ed esito dei questionari di customer	--	>=2	15%
Obiettivo		**2 - Riconciliare i dati in possesso degli uffici Bilancio e Contabilità e Agevolazioni relativamente ai crediti in essere verso Regione FVG per compensi istruttori derivanti dalla gestione delle misure di agevolazioni delegate.**					
Descrizione obiettivo		Si rende opportuno proseguire nell'attività di analisi/riconciliazione dei dati in possesso degli uffici Bilancio e contabilità e Agevolazioni, relativamente ai crediti in essere verso la Regione FVG per compensi istruttori derivanti dalla gestione delle misure di agevolazione delegate. In esito a tale attività, sarà possibile inviare eventuali richieste di liquidazione da parte dell'Ufficio Agevolazioni oppure adeguare i crediti in contabilità, con conseguente maggiore liquidità per l'Ente e maggiore correttezza dei saldi di bilancio.					
Obiettivo strategico collegato		6 - Supportare le imprese con interventi mirati di sostegno economico					
	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Sottoporre le linee agevolative in essere a verifica e riconciliazione dei crediti verso la Regione FVG per compensi istruttori derivanti dalla gestione delle misure di agevolazione delegate. Note: si tratta di proseguire l'attività di analisi e riconciliazione dei crediti in essere verso la Regione FVG per compensi istruttori derivanti dalla gestione delle misure di agevolazione delegate, focalizzando l'attenzione sulla nuova programmazione PR FESR (2021–2027), avviata nel 2023, per almeno due annualità.	N. di annualità riconciliate relative al PR FESR 2021–2027 (avviato nel 2023)	Numero	Report che evidenzia la riconciliazione dei crediti per compensi istruttori	--	>=2	30%
Obiettivo		**3 - Attuare interventi di semplificazione nelle attività e nei processi dell'ufficio Agevolazioni, utilizzando la metodologia Lean e strumenti di IA**					
Descrizione obiettivo		Al fine di dare attuazione alla strategia dell'Ente camerale volta al miglioramento dell'efficienza e della semplificazione dei processi interni, l'obiettivo prevede il consolidamento e la messa a regime del percorso di innovazione organizzativa avviato nell'Ufficio Agevolazioni, attraverso l'applicazione dell'approccio Lean Organization e l'utilizzo strutturato di strumenti di Intelligenza Artificiale su una specifica linea di processo. L'intervento riguarda le principali fasi del procedimento amministrativo (concessione, liquidazione e controlli sui vincoli) ed è finalizzato a standardizzare i processi, ridurre la complessità operativa, migliorare la gestione documentale e rafforzare il supporto alle attività istruttorie e decisionali. In continuità con le attività di formazione e sperimentazione già avviate, l'obiettivo mira a favorire il trasferimento delle competenze e la progressiva autonomia operativa del personale coinvolto.□					
Obiettivo strategico collegato		12 - Migliorare l'efficienza e la semplificazione dei processi interni					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficienza	Semplificare una linea di processo mediante l'applicazione dell'approccio Lean Organization e l'utilizzo di strumenti di Intelligenza Artificiale in collaborazione con l'ufficio Agevolazioni di Pordenone Nota: L'attività è svolta in via sperimentale su una linea di processo, in continuità con il percorso di formazione già avviato nel 2025 sulla metodologia Lean e sull'utilizzo di strumenti di Intelligenza Artificiale. L'obiettivo della sperimentazione è applicare tali approcci per conseguire semplificazioni operative, favorire il trasferimento delle competenze e supportare il raggiungimento di una progressiva autonomia operativa del personale coinvolto, con miglioramenti in termini di efficacia ed efficienza delle attività (che saranno misurate al termine della sperimentazione).	N. fasi realizzate / N. fasi da realizzare (secondo il cronoprogramma/Gantt previsto)	%	Report di testing che evidenzia il completamento delle fasi previste dal cronoprogramma/Gantt del progetto e le modifiche introdotte alle attività.	--	>=90%	40%

Unità Organizzativa		**Unità Organizzativa Agevolazioni - Pordenone**					
Obiettivo		**1 - Migliorare la qualità delle istanze di contributo ricevute e della fase di rendicontazione**					
Descrizione obiettivo		Si tratta di proseguire nel percorso di miglioramento della qualità delle istanze di contributo ricevute e della fase di rendicontazione, introducendo diverse novità (questionari di customer satisfaction, coinvolgimento anche di professionisti e associazioni di categoria, predisposizione di materiale con IA) e mettendo in atto strumenti volti a ottenere tali risultati nel medio periodo.					
Obiettivo strategico collegato		6 - Supportare le imprese con interventi mirati di sostegno economico					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Organizzare iniziative informative a contenuto tecnico con gli stakeholder/utenti coinvolti nella compilazione delle istanze di contributo e dei rendiconti, coinvolgendo anche i professionisti e le associazioni di categoria, privilegiando l'organizzazione di iniziative che coinvolgano entrambi i territori di Udine e Pordenone.	N. di incontri ed eventi realizzati	numero	Report con evidenze delle iniziative svolte	--	>=3	15%
	Grado di soddisfazione dei professionisti e delle associazioni di categoria partecipanti alle iniziative realizzate Note: si intende attivare iniziative a contenuto tecnico con i soggetti che predispongono le domande di contributo e/o i rendiconti, allo scopo di fornire indicazioni utili a migliorare la completezza e la correttezza delle domande/rendiconti stessi.	N. report rilevazione livello di soddisfazione medio dei partecipanti	numero	Report interno ed esito dei questionari di customer	--	>=2	15%
Obiettivo		**2 - Riconciliare i dati in possesso degli uffici Bilancio e Contabilità e Agevolazioni relativamente ai crediti in essere verso Regione FVG per compensi istruttori derivanti dalla gestione delle misure di agevolazioni delegate.**					
Descrizione obiettivo		Si rende opportuno proseguire nell'attività di analisi/riconciliazione dei dati in possesso degli uffici Bilancio e contabilità e Agevolazioni, relativamente ai crediti in essere verso la Regione FVG per compensi istruttori derivanti dalla gestione delle misure di agevolazione delegate. In esito a tale attività, sarà possibile inviare eventuali richieste di liquidazione da parte dell'Ufficio Agevolazioni oppure adeguare i crediti in contabilità, con conseguente maggiore liquidità per l'Ente e maggiore correttezza dei saldi di bilancio.					
Obiettivo strategico collegato		6 - Supportare le imprese con interventi mirati di sostegno economico					
Tipologia		Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Sottoporre le linee agevolative in essere a verifica e riconciliazione dei crediti verso la Regione FVG per compensi istruttori derivanti dalla gestione delle misure di agevolazione delegate. Note: si tratta di proseguire l'attività di analisi e riconciliazione dei crediti in essere verso la Regione FVG per compensi istruttori derivanti dalla gestione delle misure di agevolazione delegate, focalizzando l'attenzione sulla nuova programmazione PR FESR (2021–2027), avviata nel 2023, per almeno due annualità.	N. di annualità riconciliate relative al PR FESR 2021–2027 (avviato nel 2023)	Numero	Report che evidenzia la riconciliazione dei crediti per compensi istruttori	--	>=2	30%
Obiettivo		**3 - Attuare interventi di semplificazione nelle attività e nei processi dell'ufficio Agevolazioni, utilizzando la metodologia Lean e strumenti di IA**					
Descrizione obiettivo		Al fine di dare attuazione alla strategia dell'Ente camerale volta al miglioramento dell'efficienza e della semplificazione dei processi interni, l'obiettivo prevede il consolidamento e la messa a regime del percorso di innovazione organizzativa avviato nell'Ufficio Agevolazioni, attraverso l'applicazione dell'approccio Lean Organization e l'utilizzo strutturato di strumenti di Intelligenza Artificiale su una specifica linea di processo. L'intervento riguarda le principali fasi del procedimento amministrativo (concessione, liquidazione e controlli sui vincoli) ed è finalizzato a standardizzare i processi, ridurre la complessità operativa, migliorare la gestione documentale e rafforzare il supporto alle attività istruttorie e decisionali. In continuità con le attività di formazione e sperimentazione già avviate, l'obiettivo mira a favorire il trasferimento delle competenze e la progressiva autonomia operativa del personale coinvolto.□					
Obiettivo strategico collegato		12 - Migliorare l'efficienza e la semplificazione dei processi interni					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficienza	Semplificare una linea di processo mediante l'applicazione dell'approccio Lean Organization e l'utilizzo di strumenti di Intelligenza Artificiale in collaborazione con l'ufficio Agevolazioni di Udine Nota: L'attività è svolta in via sperimentale su una linea di processo, in continuità con il percorso di formazione già avviato nel 2025 sulla metodologia Lean e sull'utilizzo di strumenti di Intelligenza Artificiale. L'obiettivo della sperimentazione è applicare tali approcci per conseguire semplificazioni operative, favorire il trasferimento delle competenze e supportare il raggiungimento di una progressiva autonomia operativa del personale coinvolto, con miglioramenti in termini di efficacia ed efficienza delle attività (che saranno misurate al termine della sperimentazione).	N. fasi realizzate / N. fasi da realizzare (secondo il cronoprogramma/Gantt previsto)	%	Report di testing che evidenzia il completamento delle fasi previste dal cronoprogramma/Gantt del progetto e le modifiche introdotte alle attività.	--	>=90%	40%

Unità Organizzativa		**Unità Organizzativa Sviluppo della competitività**					
Obiettivo		**1 - Potenziare il servizio di orientamento all'export a supporto delle imprese**					
Descrizione obiettivo		L'ufficio commercio estero, nell'ambito dell'attività amministrativa relativa al rilascio dei certificati per l'export, riceve spesso richieste di informazioni, di carattere generale, riguardanti le normative per l'accesso all'export in alcuni Paesi specifici. L'obiettivo è quello di garantire un servizio di orientamento alle imprese, utilizzando i servizi proposti dalle Società in House Promos Scrl e TEF Scrl, con riferimento in particolare a: - quesiti in materia di contrattualistica internazionale, pagamenti e trasporti, dogane e Intrastat, fiscalità internazionale e marketing internazionale; - iniziative di accompagnamento all'estero promosse dalla CCIAA PNUD; - assistenze specialistiche sull'export digitale, finanziate con il 20% PID, in ambito marketing digitale, e-commerce e intelligenza artificiale.					
Obiettivo strategico collegato		9 - Sostenere l'internazionalizzazione delle imprese					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Livello di attuazione di azioni di orientamento/promozione dei Servizi proposti/offerti dalle Società in house Promos Scrl e TEF Scrl Note: sono considerate evidenze delle attività di orientamento le iscrizioni ad eventi, missioni o iniziative, le comunicazioni email, i log di audit e ogni altra documentazione sottoscritta dall'impresa che attesti l'effettiva azione di orientamento svolta.	N. azioni di orientamento effettuate (iscrizioni, comunicazioni, report, log).	Numero	Report interno	--	>= 25	15%
Obiettivo		**2 - Rafforzare l'assistenza alle imprese nell'utilizzo della nuova interfaccia Infocamere "Certò" per la gestione delle pratiche telematiche di export**					
Descrizione obiettivo		A partire dal 01/01/2026 sarà operativa la nuova piattaforma "Commercio Estero", realizzata da InfoCamere, per supportare le imprese e gli operatori nella gestione delle pratiche relative ai Certificati d'Origine. Il nuovo software garantirà una serie di vantaggi per le imprese tra cui una maggiore conformità normativa, una compilazione guidata e semplificata ed una riduzione degli errori e delle richieste di integrazione; si tratta tuttavia di un cambiamento che impatterà in maniera importante sugli uffici amministrativi delle 600-700 imprese esportatrici del territorio. L'obiettivo è quello di assicurare a tali imprese un servizio di assistenza per la presentazione delle pratiche telematiche per l'export, con appuntamenti personalizzati one to one per formazione, quesiti e casi specifici.					
Obiettivo strategico collegato		9 - Sostenere l'internazionalizzazione delle imprese					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Livello di attuazione di azioni di assistenza per la presentazione delle pratiche telematiche per l'export, realizzate tramite appuntamenti personalizzati one to one per formazione, quesiti e casi specifici. Note: costituiscono evidenze le dichiarazioni, le note e la documentazione sottoscritte dall'impresa, le comunicazioni email e i log di audit.	N. azioni di assistenza effettuate e documentate (dichiarazioni, note, documenti, e-mail, log)	Numero	Report interno	--	>= 25	15%
Obiettivo		**3 - Potenziare il Servizio Nuove Imprese attraverso l'utilizzo dell'AI nell'analisi delle richieste informative degli aspiranti imprenditori.**					
Descrizione obiettivo		L'ufficio riceve circa 120 richieste di informazioni all'anno per l'apertura di una nuova impresa, riguardanti diversi ambiti, tra cui la forma giuridica più idonea, l'inquadramento fiscale e previdenziale, i requisiti professionali, la sostenibilità economica, ecc. Partendo dall'attuale servizio di orientamento, incardinato all'interno del Servizio Nuove Imprese (SNI), l'obiettivo prevede la realizzazione di report generati mediante l'utilizzo dell'AI (Gemini Pro 2.5), attraverso la definizione di prompt specifici per l'analisi delle richieste di informazioni finalizzate all'avvio di nuove imprese.					
Obiettivo strategico collegato		11 - Sostenere l'imprenditorialita' e la cultura d'impresa con iniziative info-formative e di sensibilizzazione					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Livello di attuazione di report generati mediante strumenti AI, verificati dall'ufficio e trasmessi all'utente Note: l'utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale è finalizzato a supportare il Servizio Nuove Imprese nella gestione delle richieste informative, migliorando l'omogeneità e la qualità delle risposte. I report generati sono verificati dall'ufficio prima della trasmissione all'utente.	N. report generati	Numero	Report interno	--	>= 35	15%

Unità Organizzativa		**Unità Organizzativa Sviluppo della competitività**					
Obiettivo		**4 - Potenziare il Portale Agevolazioni attraverso l'utilizzo dell'AI nell'analisi delle richieste di informazioni su bandi e agevolazioni**					
Descrizione obiettivo		L'ufficio riceve circa 150 di richieste di informazioni relative a bandi e finanziamenti per l'apertura di un nuova attività ovvero per investimenti di attività esistenti. Tali richieste vengono "trattate" con l'aiuto di una piattaforma nazionale "portale agevolazioni", messa a disposizione della Società in house Innexta Scrl. Partendo dai report prodotti dalla piattaforma Innexta (spesso generici e/o di difficile lettura/interpretazione), l'obiettivo prevede la realizzazione di report generati con l'utilizzo dell'AI (Gemini Pro2.5), attraverso la definizione di prompt specifici per l'analisi delle richieste di informazioni finalizzate all'accesso a finanziamenti e bandi.					
Obiettivo strategico collegato		11 - Sostenere l'imprenditorialita' e la cultura d'impresa con iniziative info-formative e di sensibilizzazione					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Livello di attuazione di report generati mediante strumenti AI, verificati dall'ufficio ed trasmessi all'utente Note: l'utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale è finalizzato a supportare il Portale Agevolazioni nella rielaborazione delle informazioni su bandi e finanziamenti, migliorandone chiarezza e fruibilità. I report generati sono verificati dall'ufficio prima della trasmissione all'utente.	N. report generati	Numero	Report interno	--	>= 35	15%
Obiettivo		**5 - Incrementare l'utilizzo del servizio "Impresa Italia" (web e app).**					
Descrizione obiettivo		Dal 27 ottobre 2025 è iniziato il rilascio della nuova versione dell'App "Impresa Italia"; rinnovata per rispondere sempre di più alle esigenze degli utenti la nuova versione si presenta più immediata e accessibile attraverso una vera e propria homepage che consente di accedere ai documenti e a tutte le funzioni disponibili in un unico punto. Impresa Italia rappresenta l'app ufficiale delle Camere di Commercio nazionali e si candida a diventare l'app ufficiale riconosciuta dal MIMIT per informazioni e comunicazioni al pari dell'app IO per il cittadino. L'obiettivo è quello di diffondere e promuovere lo strumento (web e app), tramite azioni promozionali allo sportello di rilascio della firma digitale.					
Obiettivo strategico collegato		7 - Sostenere e accompagnare le imprese nella transizione digitale ed ecologica, nello sviluppo dell'economia circolare e nella condivisione delle fonti energetiche rinnovabili					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Grado di coinvolgimento degli utenti relativo ai nuovi accessi a Impresa Italia (web e app) Note: sono considerate evidenze visure scaricate allo sportello, app istallate sullo smartphone, altra documentazione.	N. nuovi accessi a "Impresa Italia" *(web e app)*	Numero	Report interno	--	>= 100	15%
Obiettivo		**6 - Sostenere le imprese nella doppia transizione digitale ed ecologica tramite assistenza specialistica**					
Descrizione obiettivo		Nell'ambito del Progetto "La doppia Transizione Digitale ed Ecologica", finanziato con i fondi del 20% per il triennio 2026–2028, accanto ai tradizionali servizi di formazione e informazione sulla digitalizzazione e sulla sostenibilità, è prevista una specifica linea strategica volta a favorire un uso consapevole dell'AI nelle imprese. L'obiettivo è supportare le MPMI nell'orientamento tra le molteplici applicazioni disponibili e nel riconoscimento delle soluzioni più adatte agli specifici bisogni. Valutata l'esperienza dell'ufficio nella gestione di bandi figurativi in regime de minimis, con l'erogazione di contributi sotto forma di assistenze specialistiche sui servizi digitali, in collaborazione con le Società in house Promos e TEF, si intende realizzare direttamente ed interamente (progettazione e gestione), da parte dell'ufficio, n. 2 bandi, finanziati con i fondi del diritto annuale 20% per il triennio 2026–2028: - AI: definizione di un progetto di applicazione pratica di uno o più strumenti di AI per il miglioramento di uno o più processi aziendali. - Cybersecurity: fornitura di un rapporto personalizzato sul livello di protezione e sicurezza informatica dell'impresa e di un progetto di miglioramento.					
Obiettivo strategico collegato		7 - Sostenere e accompagnare le imprese nella transizione digitale ed ecologica, nello sviluppo dell'economia circolare e nella condivisione delle fonti energetiche rinnovabili					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Grado di realizzazione di bandi pubblicati, istruiti e conclusi con esito finale (approvazione graduatoria / concessione contributi) Note: le attività prevedono, in ambito cybersecurity, la fornitura alle imprese di un rapporto personalizzato sul livello di protezione e sicurezza informatica, accompagnato da un progetto di miglioramento. In ambito intelligenza artificiale, è prevista la definizione di un progetto di applicazione pratica di uno o più strumenti di AI, finalizzato al miglioramento di specifici processi aziendali.	N. bandi pubblicati e conclusi (graduatoria/concessione contributi)	Numero	Report interno	--	>= 2	25%

Unità Organizzativa		**Unità Organizzativa Personale-Organizzazione-Performance**					
Obiettivo		**1 - Gestire in modo efficace i processi gestionali e di sviluppo riguardanti le risorse umane**					
Descrizione obiettivo		Garantire la corretta tempestiva attivazione dei processi di gestione e sviluppo delle risorse umane, sia dal punto di vista informativo (come l'aggiornamento della nuova applicazione per la gestione dei dati giuridico-economici dei personale), sia dal punto di vista giuridico e di sviluppo per la gestione delle risorse umane in prospettiva di una piena valorizzazione delle competenze professionali, nonchè dal punto di vista retributivo/pensionistico al fine regolarizzare le posizioni previdenziali dei dipendenti camerali presso l'INPS attraverso l'invio delle denunce mensili					
Obiettivo strategico collegato		16 - Promuovere un ambiente di lavoro dinamico professionale e attrattivo per le risorse umane.					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore	Target	Peso %
Efficacia	Tempestività "analisi dei requisiti" richiesti per sviluppare internamente il nuovo applicativo "gestione della formazione del personale" Note: l'Ufficio, a fronte della prospettata dismissione degli applicativi in uso, ha la necessità di disporre di un nuovo gestionale, da sviluppare internamente a cura dell'Ufficio Sistema Informatico previa analisi dei requisiti richiesti in collaborazione con l'ufficio medesimo.	Termine entro cui definire i requisiti del nuovo modulo	Data	Report analisi dei requisiti	--	Entro il 30/11/2026	5%
Efficacia	Grado di istruttoria, a mezzo flussi informativi ListaPosPA e/o della nuova piattaforma "SCAD-Sistemazione del conto assicurativo tramite denuncia precompilati", delle posizioni previdenziali relative a specifici dipendenti ed ex dipendenti ricevute dall'INPS, nonché delle posizioni lavorate d'ufficio che richiedono una puntuale ricostruzione di imponibili e contributi anno per anno Note: si tratta di istruire le richieste di regolarizzazione delle posizioni previdenziali di specifici dipendenti ed ex dipendenti ricevute dall'INPS (attivate anche a seguito di istanze del singolo dipendente come riscatti, ricongiunzioni e certificazioni contributive), nonchè di sistemare d'ufficio le posizioni che presentano disallineamenti nella banca dati dell'INPS, provvedendo alla ricostruzione di imponibili e contributi anno per anno da comunicare attraverso i flussi ListaPosPA o utilizzando la nuova piattaforma "SCAD"	N. posizioni istruite/regolarizzate d'ufficio e/o su richiesta dell'INPS	numero	Report riepilogativo con evidenza delle posizioni istruite/regolarizzate	--	>=30	13%
Efficacia	Grado di aggiornamento dell'applicazione "Fascicolo Personale Integrato" in esito alla riorganizzazione conclusa nel 2025 (sviluppo ed avvio della nuova applicazione alimentata con i dati delle preesistenti Camere di Commercio) Note: si tratta di implementare la base informativa della nuova applicazione completando ed aggiornando, per il personale della preesistente Camera di Commercio di Pordenone (per i quali vi è la necessità di recuperare l'arretrato a partire dall'anno 2017) e di quello assunto presso la sede di Pordenone, l'anagrafica, i dati personali e familiari, lo stato di servizio, gli incarchi, la formazione, la posizione previdenziale ecc. (n. 34 posizioni da aggiornare)	N. dipendenti aggiornati/n. dipendenti da aggiornare per il periodo 2017-2025	%	Evidenza dei dipendenti aggiornati	--	>=60%	13%
Efficacia	Tempestività implementazione guide a beneficio dei dipendenti per agevolare il corretto utilizzo dei principali istituti giuridici - permessi, assenze e congedi - disciplinati nei CCNL vigenti e per accogliere in particolare i dipendenti nuovi assunti con le informazioni utili ad integrarli nell'organizzazione Note: si tratta di predisporre due distinte guide a supporto dei dipendenti camerali, aventi finalità diverse, la prima volta a fonire una guida esaustiva riguardante gli istituti legati ai permessi, assenze e congedi di fonte contrattuale e la seconda volta a accogliere i dipendenti nuovi assunti, completa di piano di benvenuto, di presentazione della struttura, di tutte le informazioni utili per integrare agevolmente i nuovi dipendenti	Termine entro cui predisporre la guida inerente agli istituti giuridici - permessi, assenze e congedi - di fonte contrattuale Termine entro cui predisporre la guida di accoglienza dei nuovi dipendenti	Data Data	Disponibilità della guida Disponibilità della guida	-- --	Entro due mesi dalla sottoscrizione del CCNL 2022-2024 Entro il 31.07.2026	7% 7%

Unità Organizzativa		**Unità Organizzativa Personale-Organizzazione-Performance**					
Efficacia		**2 - Agevolare la conoscenza e l'utilizzo degli indicatori di benchmarking della piattaforma Pareto di Unioncamere per un utile confronto con il sistema camerale.**					
Descrizione obiettivo		La rilevazione dei time sheet unitamente alla rendicontazione dei costi e dei ricavi in base ai processi camerali definiti da Unioncamere in modo omogeneo per il sistema camerale consente la consultazione di una serie di indicatori utili per avviare il monitoraggio delle performance delle Camere di Commercio, in ottica di benchmarking sia a livello di cluster (dimensionale o di complessità organizzativa) sia di sistema. I relativi esiti vanno analizzati e valutati in relazione al contesto organizzativo di riferimento, avendo a disposizione i valori di riferimento a livello di sistema rispetto ai quali effettuare le opportune analisi di benchmarking. La conoscenza degli indicatori di sistema Pareto favorisce la verifica del posizionamento della CCIAA e conseguentemente le eventuali aree di ottimizzazione e razionalizzazione, l'individuazione di elementi utili a comporre il quadro della pianificazione strategica e della programmazione operativa, la verifica della capacità della CCIAA di garantire il perseguimento della propria mission e al contempo l'equilibrio gestionale					
Obiettivo strategico collegato		14 - Garantire economicità, efficacia e completa digitalizzazione della gestione dell'Ente					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Tempestività definizione ed avvio di un flusso informativo strutturato e continuo riguardante l'estrazione degli indicatori "Pareto" per il monitoraggio della performance della Camera di Commercio in ottica di benchmarking, personalizzandolo in base ai processi di competenza delle singole U.O.C. Note: al fine di agevolare la conoscenza e l'utilizzo degli indicatori di benchmarking Pareto da parte delle EQ e delle Dirigenti, l'Ufficio si propone di estrarre dalla piattaforma Pareto del Sistema Integrato gli indicatori più significativi ed utili da analizzare, conferzionando un flusso informativo personalizzato in base ai processi di competenza della EQ/Dirigente destinatario, avviando così un canale informativo a cadenza annuale.	Termine entro cui definire ed inviare a Dirigenti ed EQ il primo flusso informativo annuale, previa disponibilità degli indicatori in piattaforma Pareto	data	Evidenza dell'invio degli indicatori Pareto	--	Entro il 31.10.2026	10%
Obiettivo		**3 - Garantire un efficiente/efficace gestione del servizio di risposta telefonica agli utenti**					
Descrizione obiettivo		Si rende opportuno garantire l'efficace ed efficiente gestione del servzio di risposta telefonica agli utenti					
Obiettivo strategico collegato		14 - Garantire economicità, efficacia e completa digitalizzazione della gestione dell'Ente					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Qualità	Indicatore di qualità del servizio di risposta telefonica agli utenti: soddisfazione degli utenti per il servizio erogato Note: si tratta di presidiare il servizio di risposta telefonica agli utenti riscontrando le richieste con l'obiettivo di soddisfarle, in un rinnovato contesto organizzativo dell'ufficio di riferimento	reclami ricevuti	numero	Report ufficio URP	0	<=3	5%
Obiettivo		**4 - Informare/sensibilizzare i dipendenti in ordine alle regole ed ai principi da rispettare in materia di cybersicurezza e di utilizzo dell'intelligenza artificiale generativa**					
Descrizione obiettivo		L'Ente camerale ha approvato - con determine del Segretario Generale n. 178 del 24.10.25 e n. 187 del 18.11.25 - specifiche policy e linee guida al fine di presidiare e garantire la sicurezza fisica, logica ed organizzativa, ai sensi della vigente normativa e delle migliori pratiche riconosciute del settore (Procedura gestione incidenti di sicurezza delle informazioni, Procedura accessi logici e utilizzo dispositivi personali, Piano di sicurezza delle informazioni, Linee guida sull'utilizzo AI generativa). Si ritiene necessario, essendo documenti tecnici e specialistici, attivare un evento informativo con tutto il personale focalizzando l'attenzione sugli aspetti maggiormente impattanti nel lavoro quotidiano.					
Obiettivo strategico collegato		15 - Assicurare la compliance in tema di trasparenza, anticorruzione, sicurezza e privacy					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Grado di coinvolgimento dei dipendenti dell'ente camerale e di TEF scrl nell'evento informativo volto ad illustrare le regole ed i principi da osservare per garantire le sicurezza informatica e l'utilizzo dell'IA generativa Note: si tratta di organizzare l'evento informativo da tenere on line, predisponendo sintetiche ed esaustive slide in cui riportare regole, principi e finalità delle procedure/policy e Linee guida adottate dall'ente nelle materie indicate.	N. dipendenti camerali e di TEF informati/N. dipendenti camerali e di TEF da informare	%	Evidenza della registrazione dell'evento con elenco dei partecipanti	--	>=80%	10%

Unità Organizzativa		**Unità Organizzativa Personale-Organizzazione-Performance**					
Obiettivo		**5 - Aggiornare in modo coordinato i Manuali di gestione documentale e di conservazione documentale e delle procedure/policy/linee guida adottate in materia di cybersicurezza e di utilizzo della IA, integrando la gestione del file**					
Descrizione obiettivo		A seguito dell'introduzione della disciplina riguardante la sicurezza informatica (cybersecurity: Procedura gestione incidenti di sicurezza delle informazioni, Procedura accessi logici e utilizzo dispositivi personali, Piano di sicurezza delle informazioni) e l'utilizzo dell'IA generativa (Linee guida sull'utilizzo AI generativa), si rende necessario coordinare i Manuali di gestione documentale e di conservazione documentale approvati rispettivamente nel 2021 e nel 2020, con la richiamata disciplina, integrando gli aspetti riguardanti la gestione dei file server e del cloud, ove sono collocati i documenti ad uso degli uffici					
Obiettivo strategico collegato		15 - Assicurare la compliance in tema di trasparenza, anticorruzione, sicurezza e privacy					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
efficacia	Tempestività aggiornamento dei Manuali di gestione documentale e di conservazione documentale con le procedure/policy/linee guida adottate in materia di cybersicurezza e di utilizzo della IA, integrando la gestione del file server e del cloud	Termine entro cui aggiornare i documenti richiamati	Data	Evidenza dei documenti aggiornati/integrati	--	Entro il 30.09.2026	10%
	Note: si tratta di aggiornare in maniera coordinata i documenti richiamati - Manuali di gestione documentale e di conservazione documentale - in base alla recente disciplina definita per la cybersicurezza e l'IA, introducendo gli aspetti rriguardanti la gestione dei file server e del cloud, ove sono collocati i documenti ad uso degli uffici						
Obiettivo		**6 - Migliorare la produttività di processo attraverso lo sviluppo interno di nuove applicazioni software e l'utilizzo di strumenti di Intelligenza Artificiale Generativa**					
Descrizione obiettivo		L'obiettivo si propone di : - salvare, ove opportuno e necessario, i dati presenti nei due sistemi Lotus e Filemaker in formato consultabile, in modo da renderli disponibili anche dopo la dismissione delle suddette piattaforme ovvero per poterli untilizzare come base di dati all'interno delle nuove applicazioni web-based - realizzare un GEM (chatbot personalizzato di Google Gemini) a supporto degli uffici Trasparenza e Semplificazione per la consultazione delle direttive emesse nel corso degli anni dai due uffici, con lo scopo di agevolare la convergenza delle prassi ed evidenziare eventuali incoerenze. Da svolgerecon con il supporto degli uffici Trasparenza e Semplificazione.					
Obiettivo strategico collegato		14 - Garantire economicità, efficacia e completa digitalizzazione della gestione dell'Ente					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
efficacia	Estrazione ed archiviazione degli archivi storici presenti nelle applicazioni residuali realizzate con le piattaforme Lotus e Filemaker	Numero di archivi storici estratti ed archiviati	numero	Report con l'evidenza degli archivi storici estratti ed archiviati	2	>=3	7%
	Tempestività realizzazione di un chatbot Google Geminì (GEM) per la consultazione agevolata e ragionata delle direttive interne del Registro Imprese con il supporto degli uffici Trasparenza e Semplificazione	Data entro cui rilasciare chatbot	Data	Comunicazione agli interessati relativa alla disponibilità del chatbot	--	Entro il 31.10.2026	8%
	Note: si tratta di archiviare e rendere consultabili in formato digitale standard i dati storici presenti nelle applicazioni residuali realizzate con le piattaforme Lotus e FileMaker - così da poter dismettere i due sistemi obsoleti - ed implementare uno strumento basato sull'AI per la consentire agli uffici Trasparenza e Semplificazione la consultazione delle direttive/pareri di competenza degli uffici.						
Obiettivo		**7- Assicurare la compliance dell'Ente con riguardo alla tutela dei dati personali – GDPR 2016-679**					
Descrizione obiettivo		Migliorare la compliance dell'Ente al GDPR 2016-679 attraverso il costante aggiornamento della documentazione di riferimento al fine di assicurare il rispetto dei diritti delle persone fisiche con riguardo alla tutela dei loro dati personali. Dopo la revisione complessiva del Registro dei trattamenti effettuata nel 2025, si rende necessario aggiornare anche tutte le informative presenti nel sito istituzionale.					
Obiettivo strategico collegato		15 - Assicurare la compliance in tema di trasparenza, anticorruzione, sicurezza e privacy					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Grado di aggiornamento delle informative sul trattamento dei dati personali di cui agli artt. 13 e 14 del Regolamento UE 2016/679 "Gdpr"	N. informative revisionate / N. informative da revisionare	%	Informative pubblicate in sezione Privacy del sito istituzionale	--	100%	5%
	Note: si rende necessario aggiornare le informative sul trattamento dei dati personali presenti sul sito istituzionale, al fine di renderle coerenti con la revisione apportata nel 2025 al Registro dei trattamenti (n. 38 informative).						

Unità Organizzativa		**Unità Organizzativa Acquisti e Contabilità**					
Obiettivo		**1 - Migliorare il corretto versamento del diritto annuale da parte delle imprese, a seguito di errori rilevati nei pagamenti relativi al biennio 2024-2025**					
Descrizione obiettivo		A seguito dell'analisi degli elenchi delle c.d. "compensazioni automatiche" a credito della CCIAA di Pordenone – Udine, elaborati da Infocamere e resi disponibili nell'applicativo DIANA con riferimento al diritto annuale 2024 e 2025, viene predisposto l'elenco delle imprese interessate. Per ciascuna impresa, con particolare attenzione ai casi di reiterazione dell'errore (imprese recidive), si intende predisporre una comunicazione formale da trasmettere tramite PEC o raccomandata A/R, finalizzata a prevenire ulteriori errori, facendo presente quale sia il corretto codice Ente da utilizzare in fase di pagamento e comunicando altresì che si è provveduto d'ufficio alla regolarizzazione della posizione tramite la procedura di compensazione tra Camere di commercio.					
Obiettivo strategico collegato		14 - Garantire economicità, efficacia e completa digitalizzazione della gestione dell'Ente □					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Percentuale di imprese destinatarie della comunicazione informativa sul corretto versamento del diritto annuale CCIAA 2024–2025, a seguito di errato pagamento ad altra Camera di Commercio. Note: le imprese che hanno erroneamente versato il diritto annuale di nostra competenza ad un'altra CCIAA sono circa 100 all'anno. Inviare una lettera informativa a questa tipologia di imprese per invitarle a prestare attenzione alle modalità di versamento del diritto annuale consentirà di ridurre negli anni futuri le "recidive" e comporterà una diminuzione dei casi di compensazioni automatiche da gestire nel corso dei prossimi anni, con conseguente razionalizzazione dell'attività dell'Ufficio.	N. comunicazioni inviate a mezzo pec o raccomandata a/r / N. imprese interessate dagli erronei versamenti per il diritto annuale 2024 e 2025	%	Report con evidenza delle lettere inviate rispetto alle imprese interessate	--	100%	20%
Obiettivo		**2 - Predisporre una procedura interna per la gestione della fase esecutiva post-affidamento e modelli standard di riferimento.**					
Descrizione obiettivo		La fase esecutiva post-affidamento è il momento in cui l'appaltatore realizza concretamente le prestazioni previste dal contratto, e la stazione appaltante deve supervisionarne l'esecuzione affinchè venga rispettate le indicazioni contrattuali ed il capitolato, venga monitorata la spesa sostenuta e si evitino non conformità e successivi costi imprevisti. Si ritiene opportuno regolarmentare maggiormente la fase esecutiva dei contratti definendo la procedura di verifica e la modulistica standard che possano aiutare il Direttore dell'Esecuzione nella sua funzione. A tal fine, i capitolati dovranno specificare i tre elementi essenziali per un buon controllo dell'esecuzione: oggetto (bisogni, specifiche, quantità, tempo), tempi e modi di controllo, penalità in caso di non conformità.					
Obiettivo strategico collegato		14 - Garantire economicità, efficacia e completa digitalizzazione della gestione dell'Ente □					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Tempestività nell'implementazione di una procedura interna per la fase esecutiva post-affidamento e dei modelli standard di capitolato e di certificato di regolare esecuzione per forniture superiori a euro 40.000,00 Note: predisposizione di una procedura interna per la gestione della fase di esecuzione delle forniture di beni e servizi, comprensiva di indicazioni operative per il controllo delle garanzie in essere. La procedura è accompagnata dalla definizione di modelli standard di capitolato e di certificato di regolare esecuzione, da applicarsi alle forniture di importo superiore a euro 40.000,00	Disponibilità della procedura e dei modelli standard di capitolato e certificato di regolare esecuzioneper forniture superiori a euro 40.000,00, validati dal Dirigente	Data	Disponibilità della procedura e dei modelli standard di riferimento	--	Entro il 31.10.2026	20%
Obiettivo		**3 - Aggiornare l'inventario contabile rispetto a quello fisico previa ricognizione inventariale dei piani n. 5 e n. 6 della sede di Udine.**					
Descrizione obiettivo		Si prevede di avviare l'aggiornamento dell'inventario con la mappatura delle stanze dei piani n. 5 e n. 6 della sede di Udine, comprensiva della rilevazione di tutti i beni in esse presenti, al fine di allineare l'inventario contabile alla reale situazione logistica. Per ciascuna stanza verrà verificata l'effettiva consistenza dei beni, con conseguente aggiornamento dell'inventario contabile e successiva consegna formale in custodia dei beni ai corrispondenti assegnatari.					
Obiettivo strategico collegato		14 - Garantire economicità, efficacia e completa digitalizzazione della gestione dell'Ente □					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficienza	Percentuale di schede di consegna dei beni correttamente compilate e consegnate agli assegnatari a seguito della ricognizione inventariale Note: a seguito della creazione di nuovi uffici, si rende necessario aggiornare la numerazione delle stanze della sede di Udine e allinearla a quanto registrato nel gestionale dell'inventario contabile Con2 (sezione patrimoniale). La ricognizione inventariale consentirà di censire tutti i beni presenti nelle stanze interessate e di procedere alla consegna formale agli assegnatari. Al termine dell'attività, l'inventario contabile risulterà aggiornato, coerente con la situazione reale e pertanto veritiero e attendibile.	N. schede di consegna dei beni ai soggetti assegnatari consegnate / N. totale di schede di consegna dei beni da consegnare	%	Inventario aggiornato e schede di consegna dei beni aggiornate dopo la ricognizione eseguita	--	100%	10%

Unità Organizzativa		**Unità Organizzativa Acquisti e Contabilità**					
Obiettivo		**4 - Migliorare la gestione delle variazioni di budget in corso d'anno.**					
Descrizione obiettivo		Redazione di una procedura interna che, in applicazione del D.P.R. 254/2005, disciplini le diverse fattispecie di variazione di budget in corso d'anno, specificando per ciascuna la tipologia di atto da adottare (deliberazione o determinazione) e i contenuti essenziali dell'atto, con conseguente diffusione a Dirigenti ed EQ.					
Obiettivo strategico collegato		14 - Garantire economicità, efficacia e completa digitalizzazione della gestione dell'Ente □					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Tempestività implementazione di una procedura interna relativa alle variazioni di budget in corso d'anno. Note: al fine di razionalizzare e semplificare il processo di gestione del budget da parte delle diverse unità organizzative, si rende necessario definire una procedura interna che consenta di individuare in modo univoco il tipo di atto da adottare (deliberazione o determinazione) in applicazione del Regolamento di contabilità di cui al D.P.R. 254/2005.	Termine entro cui predisporre la procedura interna approvata dal Dirigente	Data	Disponibilità della procedura approvata	--	Entro 30/06/2026	15%
Obiettivo		**5 - Implementare la rappresentatività dei valori del bilancio camerale tramite l'adozione di un nuovo piano dei conti e la predisposizione di Stato Patrimoniale e Conto Economico relativi al consuntivo 2025 utilizzando anche i modelli ACCRUAL.**					
Descrizione obiettivo		La Riforma 1.15 del PNRR prevede l'adozione di un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale ACCRUAL per tutte le amministrazioni pubbliche. Le Camere di Commercio sono coinvolte nella fase pilota di attuazione della riforma, che richiede l'elaborazione degli schemi di bilancio secondo i nuovi modelli contabili. Si procederà alla predisposizione del raccordo tra il piano dei conti ACCRUAL, previsto per tutte le amministrazioni pubbliche, e il piano dei conti in uso presso le Camere di Commercio e conseguente predisposizione degli schemi di Stato Patrimoniale e di Conto Economico del bilancio consuntivo 2025 della Camera di Commercio di Pordenone–Udine, secondo i modelli ACCRUAL.					
Obiettivo strategico collegato		14 - Garantire economicità, efficacia e completa digitalizzazione della gestione dell'Ente □					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Tempestività nella predisposizione degli schemi ACCRUAL di Stato Patrimoniale e Conto Economico del bilancio consuntivo 2025 Note: si tratta di predisporre i documenti indicati in vista dell'approvazione del consuntivo 2025.	Redazione degli schemi ACCRUAL di Stato Patrimoniale e Conto Economico del bilancio consuntivo 2025	Data	Allegati ACCRUAL Stato Patrimoniale e Conto Economico del bilancio consuntivo 2025	--	**Entro 90 giorni dall'implementazione del software CON2 in materia ACCRUAL**	20%
Obiettivo		**6 - Migliorare il controllo delle società partecipate controllate del territorio di competenza dell'ente rispetto alla normativa in materia di trasparenza, anticorruzione e gli ulteriori adempimenti (D. Lgs. n. 175/2016)**					
Descrizione obiettivo		Al fine di impostare un metodo ordinato di controllo sul rispetto degli adempimenti che anche le società a controllo pubblico devono osservare in materia di trasparenza, anticorruzione e altri obblighi normativi, si rende necessario predisporre una check list e procedere alla sua applicazione ad alcune delle società controllate dalla CCIAA. L'attività consente di verificare il rispetto della normativa vigente e di assolvere agli obblighi posti in capo alla Pubblica Amministrazione controllante, come previsto dal D.Lgs. 175/2016.					
Obiettivo strategico collegato		14 - Garantire economicità, efficacia e completa digitalizzazione della gestione dell'Ente □					
Tipologia	Indicatore	Algoritmo	Unità di misura	Fonte del dato	Baseline/ Valore Storico	Target	Peso %
Efficacia	Completezza del controllo tramite apposita check list (da impostare e definire) e sua applicazione alle società partecipate controllate, con eventuale invio di comunicazione di richiesta di adeguamento alla normativa vigente. Note: verrà predisposta una check list finalizzata a verificare che le società partecipate rispettino la normativa in materia di trasparenza, anticorruzione e gli ulteriori adempimenti previsti dal Testo Unico sulle società partecipate (Decreto legislativo n. 175/2016). La check list sarà applicata alle società partecipate dalla Camera di Commercio di Pordenone-Udine; qualora dalla verifica dovessero emergere irregolarità o carenze, si procederà a segnalarle alle società interessate, richiedendo il conseguente adeguamento alla normativa vigente.	N. di società partecipate sottoposte a controllo	Numero	Check list compilate ed eventuali comunicazioni inviate in caso di irregolarità riscontrate	--	>=4	15%

3.3 - Pari opportunità

Il D.Lgs. 150/2009 in tema di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, nell'introdurre il ciclo di gestione della performance richiama i principi espressi dalla normativa in tema di pari opportunità, prevedendo inoltre che il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa riguardi, tra l'altro, anche il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità. Le politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane comportano infatti anche il miglioramento della qualità del lavoro che si riflette in un'Amministrazione più performante, confermando la correlazione tra benessere del personale, parità di opportunità e performance della pubblica amministrazione.
Consapevole di questo e in ottemperanza alle disposizioni di cui all'art. 48 del D.Lgs. n. 198/2006 - "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna" – l'ente camerale si è da sempre dotato del Piano triennale di azioni positive, nell'ambito del quale, in stretta collaborazione con il C.U.G. camerale, vengono definite specifiche azioni e iniziative di promozione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e conciliazione vita-lavoro.
Promuovere e attuare il principio della parità di genere significa quindi favorire le condizioni di benessere lavorativo, contrastare gli stereotipi, prevenire e rimuovere situazioni di disagio/violenza/discriminazione e ogni ostacolo che limiti di diritto e di fatto la parità; significa assicurare pari opportunità di crescita verticale ed orizzontale, valorizzare le diversità in ogni ambito e la cultura inclusiva, promuovere processi in grado di sviluppare l'empowerment femminile; rappresenta anche adottare forme di flessibilità lavorativa, interventi di conciliazione vita-lavoro e di tutela della genitorialità.
Le Azioni Positive, pertanto, non si limitano ad essere solo uno strumento per il superamento della disparità di genere, ma hanno la finalità di prevenire e tutelare contro ogni altro tipo di discriminazione, diretta e indiretta, in ambito lavorativo, favorendo l'inclusione lavorativa e sociale. Attraverso l'ampliamento del loro raggio d'azione, i Piani Triennali delle Azioni Positive (PTAP) sono diventati dunque lo strumento delle Pubbliche Amministrazioni per porsi come datori di lavoro esemplari e moderni. L'inclusione del PTAP tra i documenti di programmazione assorbiti dal PIAO denota la forte connotazione organizzativa delle azioni positive e sottolinea la necessità di una maggiore sinergia nell'attività di pianificazione e di programmazione dei singoli enti pubblici, per una sua lettura integrata.
È infatti riconosciuto che un buon livello di benessere organizzativo – in termini di clima organizzativo e di qualità della vita lavorativa - è cruciale per stimolare prestazioni di qualità e di conseguenza il buon funzionamento ed il successo di tutta l'organizzazione.
In questo contesto risulta determinante porre maggiore attenzione alla "salute dell'organizzazione" e quindi ad un bilanciamento ottimale tra vita lavorativa e vita privata e ad un miglioramento del benessere fisico e psicologico delle persone.
Di seguito si riportano, quindi, le Azioni Positive che la Camera di Commercio di Pordenone - Udine intende attuare nel triennio 2026-2028, in parte aggiornando misure già in essere, in parte prevedendo nuove azioni da avviare, come parte di un insieme di interventi strategici inseriti nella visione di sviluppo dell'organizzazione, che garantisca l'efficacia e l'efficienza amministrativa in considerazione della valorizzazione del personale dipendente che la compone.

Azione n. 1

Obiettivo: Consolidamento del ruolo e dell'attività del CUG

L'intento dell'Amministrazione è quello di confermare il ruolo e l'attività di tale organismo e promuovere, assieme, il ruolo e l'attività dell'Organismo paritetico per l'innovazione previsto dalla contrattazione nazionale. Attualmente, le Organizzazioni Sindacali stanno provvedendo a segnalare i nominativi di dipendenti quali componenti effettivi e supplenti per l'aggiornamento del C.U.G. già scaduto, il quale potrà continuare a svolgere le attività di competenza. Per l'O.P.I., non istituito, si è ancora in attesa della segnalazione dei nominativi dei dipendenti da parte delle OO.SS. L'obiettivo dell'Ente sarà quindi quello adoperarsi per l'aggiornamento e l'istituzione di tali organismi, continuando comunque a presidiare le loro funzioni propositive, consultive e di controllo nelle materie di competenza, impegnandosi successivamente nel fornire un'attività formativa specifica per i nuovi componenti. Tenuto conto che il C.U.G. ha già approvato il proprio Regolamento di funzionamento, si renderà inoltre necessario avviare un percorso di approfondimento delle modalità con cui raccordare il coinvolgimento del Comitato con l'Organismo paritetico per l'innovazione, competente ad esprimersi, per quanto di competenza, sulle attività aventi un impatto sull'organizzazione, in particolare su quelle volte ad innovare e migliorare la qualità del lavoro e del benessere organizzativo (anche con riferimento alle politiche formative, al lavoro agile ed alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro).

Azione n. 2

Obiettivo: Promozione della sicurezza sul lavoro in ottica di genere, anche in relazione allo stress lavoro- correlato

Ai sensi del D.LGS. n. 81/2008, l'Ente continua ad impegnarsi nel garantire una costante valutazione dei rischi legati allo stress lavoro correlato, non solo in ottica di adempimento normativo attraverso la corretta redazione e applicazione del documento di valutazione dei rischi (DVR) aggiornato nel 2025, ma anche come opportunità per migliorare la qualità della gestione delle risorse umane e del benessere organizzativo, anche analizzando i dati e le informazioni acquisiti nell'ambito dell'attività di redazione della relazione sullo stress lavoro-correlato per il triennio 2023-2025 appena elaborata. L'impegno è di continuare in tale direzione con il supporto del Responsabile per la Sicurezza dei Lavoratori individuato internamente all'Ente e del Responsabile servizio prevenzione e protezione.

Si continuerà inoltre a garantire l'attività di aggiornamento dei dipendenti e delle squadre, focalizzando l'attenzione nei confronti dei nuovi assunti o di coloro che cambiano il ruolo organizzativo.

Azione n. 3

Obiettivo: Prosecuzione della collaborazione con il Comitato imprenditoria femminile

Unioncamere e il sistema camerale sono impegnati da anni nel promuovere l'imprenditoria femminile quale componente fondamentale del tessuto imprenditoriale. L'istituzione dei Comitati per l'imprenditoria femminile presso le Camere di commercio rientra nelle linee di azione stabilite dal protocollo d'intesa siglato tra Unioncamere e il Ministero dello Sviluppo Economico e la Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Pari Opportunità il 20.02.2013.

I Comitati sono composti da imprenditrici individuate dalle Associazioni imprenditoriali di categoria e dalle Organizzazioni sindacali impegnate nella promozione dell'imprenditoria femminile.

Il ruolo del Comitato per la promozione dell'imprenditoria femminile di Pordenone-Udine è quello di proporsi, nell'ambito della *mission* dell'Ente camerale quale soggetto attivo dello sviluppo locale, con l'obiettivo prioritario di promuovere e sostenere la nascita e il consolidamento delle imprese femminili.
La Camera di commercio ha rinnovato il comitato nel 2024; le componenti del Comitato resteranno in carica fino alla scadenza degli attuali organi camerali (ottobre 2028).
Proseguirà pertanto la collaborazione tra Camera di Commercio di Pordenone - Udine e il Comitato Imprenditorialità Femminile, anche per il tramite della società partecipata T.E.F. scrl, attraverso iniziative via via concordate, che sono peraltro state fatte rientrare nell'ambito della strategia di promozione dell'Ente, rinvenibile nel presente PIAO.

Azione n. 4

Obiettivo: Predisposizione/aggiornamento del "Piano integrato di attività ed organizzazione" con riferimento alle componenti/ambiti che impattano sul benessere organizzativo

In adempimento a quanto previsto dal D.L. n. 80/2021, convertito in L. 113/2021 e s.m.i., a partire dall'annualità 2022 l'Ente adotta il "Piano integrato di attività ed organizzazione", nel quale confluiscono, per quanto qui di interesse:

- il P.O.L.A. (Piano Organizzativo del Lavoro Agile) destinato a disciplinare l'istituto da utilizzare nella sua funzione di ulteriore modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, alla luce del re-inquadramento dell'istituto del "Lavoro a distanza" ad opera del titolo VI del C.C.N.L. Funzioni Locali sottoscritto il 16/11/2022. L'Amministrazione ha scelto, in sede di prima applicazione, di intraprendere un percorso che, a regime, potesse rendere possibile l'accoglimento delle istanze da parte dei dipendenti circa lo svolgimento della prestazione da remoto, quale modalità lavorativa caratterizzata da vincoli di orari (gli stessi previsti dal CCNL per chi è in sede) e spazi (postazione fissa e stabile, allestita dall'Ente). Nel corso del 2024, tale percorso si è concretizzato con la predisposizione e attivazione, sulla base delle domande pervenute nelle Unità Organizzative risultate lavorabili da remoto, di n. 2 postazioni, esperienza che si concluderà a febbraio 2026 e verrà per tempo riproposta per 4 posizioni (2 per il Registro Imprese di Udine, 1 per il Registro Imprese di Pordenone, 1 per l'U.O.C. Agevolazioni). Sulla base di quanto già evidenziato nella relativa sezione del presente documento, nel 2026, l'Ente si propone inoltre di affiancare al consolidamento dell'esperienza del lavoro da remoto, quella del lavoro agile, iniziando un percorso graduale di inserimento nell'organizzazione dell'Ente anche tale modalità lavorativa;
- il Piano della formazione, che, come avvenuto anche in passato, tenga conto delle esigenze dell'Ente e di tutti i suoi dipendenti, consentendo uguali possibilità di accesso, indipendentemente dal genere e dalla tipologia di rapporto di lavoro (part-time, lavoro da remoto…), privilegiando, laddove possibile, la formazione in sede o on line per agevolare coloro che hanno difficoltà ad affrontare spostamenti fuori sede, assicurare la salute dei lavoratori e conciliare i tempi lavorativi con quelli familiari del personale. Il piano della formazione deve prevedere, nel segno della continuità, quei percorsi volti ad aggiornare le competenze trasversali (es. digitali, soft skills, sicurezza informatica, prevenzione corruzione, sicurezza dei dati personali ecc.) individuate in modo puntuale per ciascuna posizione di lavoro nell'ambito del Modello dei profili di competenza adottato dall'Ente unitamente ad iniziative volte a diffondere la cultura dell'etica pubblica e della digitalizzazione, anche mediante l'utilizzo dell'IA generativa; ciò, nella convinzione che anche la formazione contribuisca all'inclusività, se finalizzata a far sentire i dipendenti

accolti, appartenenti ad un gruppo nel quale a tutti viene offerta pari opportunità di espressione del proprio potenziale e valore.

Azione n. 5

Obiettivo: Miglioramento del benessere organizzativo

Il benessere organizzativo è la capacità di un'organizzazione di promuovere la salute psico-fisica dei propri dipendenti attraverso un ambiente di lavoro adeguato, percepito come sano, equo, sicuro e collaborativo, riconoscendo e valorizzando le potenzialità individuali, adottando azioni di prevenzione di infortuni e rischi psico-sociali, promuovendo un ambiente collaborativo, assicurando equità di trattamento e stimolando il senso di utilità sociale. Un'organizzazione con un clima positivo e che promuove una elevata qualità della vita lavorativa è capace di stimolare l'engagement, la soddisfazione e la motivazione dei suoi lavoratori.

Gli strumenti e/o azioni che si intendono introdurre e/o avviare per monitorare/migliorare il livello di motivazione e benessere del personale sono:

a) analisi di clima organizzativo e/o di soddisfazione professionale per mappare il contesto ed individuare le successive azioni di miglioramento: passaggio necessario per identificare le aree di forza, le aree di miglioramento ed eventuali criticità di cui tenere conto nel progettare un ambiente di lavoro attento al benessere delle persone, da farsi all'occorrenza in collaborazione con società esterna competente in materia, anche nell'ambito del percorso formativo in favore del personale descritto al punto 4.5 in materia di pianificazione della formazione;
b) interventi formativi per accrescere le competenze/capacità di realizzare il proprio lavoro e per migliorare la motivazione (anche con attività di coaching, mentoring, empowerment ecc): trattasi di interventi formativi mirati, legati alle dinamiche relazionali e di costruzione del rapporto. Si veda, come detto, il punto 4.5 in materia di pianificazione della formazione;
c) sviluppo di stili di vita salutari: momenti informativi per la promozione di stili di vita salutari anche riferiti all'ambiente di lavoro e alle necessarie trasformazioni lavorative necessarie a fronteggiare situazioni personali, ad esempio, di assistenza familiare (tema dell'ergonomia, tema della cura condivisa, respirazione…);
d) convenzionamenti: attività di ricerca di possibili convenzionamenti finalizzati all'ottenimento di scontistica a favore dei dipendenti, anche attraverso avvisi di manifestazione di interesse con strutture sanitarie, palestre, teatro, cinema, Sosta e Mobilità per parcheggi in centro città;
e) miglioramento degli spazi ricreativi: realizzazione di nuova dinette presso la sede di Pordenone;
f) intervento in sala Valduga della sede di Udine per rendere accessibile il palco anche ai diversamente abili;
g) welfare: confronto con le organizzazioni sindacali e R.S.U. per la destinazione di parte del fondo delle risorse decentrate in favore del welfare nei limiti dell'importo esente da tassazione.

Azione n. 6

Obiettivo: Attuazione e diffusione del codice di comportamento

L'Ente continuerà sempre nell'attività formativa in materia, informando sul tema il personale che di volta in volta verrà assunto e approfondendo con tutto il personale i temi dell'etica pubblica, nella convinzione già richiamata nell'azione n. 4 relativamente al piano di formazione, che ciò costituisca uno strumento attraverso il quale realizzare una cultura inclusiva che concorre a creare un "sano" e "accogliente" ambiente di lavoro.

Azione n. 7

Obiettivo: Promuovere buone pratiche per favorire la conciliazione vita/lavoro

Nel corso del 2024, una delle azioni significative poste in essere dall'Amministrazione in tale ambito è stata l'armonizzazione degli orari "tempo pieno differenziati", ereditati dalle Camere accorpate, per finalità di conciliazione dei tempi di vita e lavoro, prevedendo un unico orario destinato a tutelare le esigenze di cura dei figli fino al quattordicesimo anno di età o fino al completamento della scuola secondaria di primo grado (ex scuola media).

L'Ente continuerà a valorizzare, anche con il contributo e i suggerimenti dei soggetti sindacali competenti e con il C.U.G., le modalità più opportune per agevolare i dipendenti nella conciliazione vita-lavoro, in relazione alle necessità di accudimento di figli in età scolare e/o di familiari in situazioni di fragilità, agendo sulla flessibilità dell'orario di lavoro e sull'utilizzo degli istituti oggetto dell'azione n. 4, compatibilmente con le esigenze organizzative dell'Ente: in particolare, per quanto concerne il primo aspetto, considerate le sollecitazioni pervenute da parte di R.S.U. e le OO.SS. e previa valutazione sull'impatto organizzativo effettuata dalla dirigenza, dai primi mesi del 2026 troverà applicazione un ampliamento della flessibilità oraria in entrata e durante la pausa pranzo.

Azione n. 8

Obiettivo: Comunicazione interna

Il benessere lavorativo che deriva dal contrasto degli stereotipi e dalla diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e conciliazione vita-lavoro è il risultato anche di una corretta ed efficace comunicazione sia esterna che interna.

Dal punto di vista dei contenuti, la descrizione semplice e chiara dei propri servizi e attività sui social media, nonché sul sito istituzionale rende trasparente l'azione svolta dall'Ente e consente quindi una costante verifica delle iniziative da parte dell'utenza. D'altro canto, le comunicazioni tempestive e puntuali al personale in merito alle politiche retributive adottate anche con riferimento al welfare, alla normativa in materia di conciliazione vita-lavoro, alla flessibilità e più in generale al quadro normativo di riferimento in costante evoluzione, consentono di dare concreta attuazione a istituti e iniziative che altrimenti rimarrebbero lettera morta o che potrebbero portare alla perdita di opportunità per carenza informativa.

Dal punto di vista lessicale, una comunicazione attenta al genere può, dal canto suo, dare un prezioso contributo per sviluppare il rispetto delle identità e per l'abbattimento degli stereotipi di genere.

La comunicazione pubblica può svolgere un ruolo fondamentale nella promozione di cambiamenti culturali, nel diffondere una cultura capace di valorizzare le differenze, contrastare discriminazioni e pregiudizi legati agli stereotipi di genere e promuovere messaggi che favoriscano cambiamenti in comportamenti, mentalità e stili di vita.

Da questo punto di vista, l'Amministrazione quindi si propone, nell'ambito del proprio ruolo di privato datore di lavoro svolto per il tramite della dirigenza, di dotarsi degli strumenti più idonei per la comunicazione verso i dipendenti, attraverso la scelta preventiva della tipologia di atti ritenuti più efficaci in relazione agli ambiti di riferimento e alla platea degli interessati (determinazioni, piuttosto che ordini di servizio, piuttosto che comunicazioni, piuttosto che disposizioni generali o gestionali) e altresì attraverso la redazione di una guida operativa, ad opera dell'ufficio personale a beneficio dei dipendenti, sui principali istituti contrattuali e normativi di interesse per un quadro di riferimento, particolarmente utili in caso di recente assunzione.

Nell'ambito dell'attività di aggiornamento del Piano della comunicazione annuale e di adozione del Piano strategico triennale della comunicazione, l'Amministrazione si propone inoltre di promuovere l'utilizzo di un linguaggio in grado di garantire un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso delle diversità di genere e, nella comunicazione esterna, assicurare una costante attenzione al linguaggio utilizzato, sensibilizzando una comunicazione il più possibile gentile e neutrale.

3.4 - Performance individuale

Di seguito si esplicitano gli obiettivi individuali assegnati alla responsabilità del Segretario Generale e delle Dirigenti per l'annualità in corso.

CRUSCOTTO OBIETTIVI INDIVIDUALI SEGRETARIO GENERALE						
OBIETTIVO OPERATIVO/DESCRIZIONE	**INDICATORE - ALGORITMO**	**INDICATORE - TIPOLOGIA**	**PESO %**	**FONTE**	**STORICO 2025**	**TARGET 2026**
1. Supportare le imprese con interventi mirati di sostegno economico (rif. obiettivo strategico n. 6) Nell'ambito delle soluzioni individuate di finanziamento/sostegno di specifici ambiti e settori ritenuti prioritari per lo sviluppo economico del territorio, con particolare attenzione alle attività emporiali, si rende necessario presidiare e monitorare l'attuazione delle attività finanziate in capo al Quartiere Fieristico di Udine. Il monitoraggio riguarda gli adempimenti connessi alla concessione del finanziamento e le successive fasi di attuazione e avanzamento dell'intervento, a partire dal decreto di concessione, attraverso l'analisi dei report periodici prodotti dalla struttura competente, al fine di verificare lo stato di avanzamento delle attività e il rispetto delle condizioni previste.	Livello di presidio degli adempimenti connessi al finanziamento del Quartiere Fieristico di Udine [N. report di monitoraggio periodici esaminati e utilizzati ai fini del presidio dell'intervento]	Efficacia	10%	Report di monitoraggio	--	>=2
2. Migliorare l'efficienza e la semplificazione dei processi interni (rif. obiettivo strategico n. 12) Nel contesto dell'evoluzione del quadro istituzionale e organizzativo delle funzioni afferenti all'area delle agevolazioni, con particolare riferimento alle attività connesse alla gestione degli interventi in materia di carburanti, l'Ente è chiamato a gestire un processo di riorganizzazione interna finalizzato alla riallocazione delle risorse umane e alla ridefinizione degli assetti organizzativi e funzionali. L'obiettivo è presidiare il processo di transizione organizzativa attraverso il coordinamento delle strutture interne e l'attivazione di relazioni istituzionali con gli enti coinvolti, favorendo la continuità operativa dell'Ente, la valorizzazione delle competenze del personale interessato e l'individuazione di soluzioni condivise per la riallocazione delle attività e delle risorse, garantendo al contempo l'equilibrio complessivo dell'organizzazione e il mantenimento dell'efficacia dei servizi camerali.	Livello di riequilibrio organizzativo dell'Ente a seguito della cessazione della delega regionale [N. risorse riallocate e pienamente integrate nei nuovi assetti organizzativi / N. risorse complessivamente interessate dalla cessazione della delega]	Efficacia	25%	Atti di riorganizzazione dell'Ente (determinazioni, ordini di servizio), attestazioni dei responsabili di struttura sulla piena integrazione delle risorse riallocate, nonché verbali, corrispondenza istituzionale, accordi o intese con Regione ed enti coinvolti nel processo di transizione organizzativa.	--	100%
3. Migliorare l'efficienza e la semplificazione dei processi interni (rif. obiettivo strategico n. 12) Proseguire il percorso di innovazione organizzativa dell'Ente promuovendo l'adozione dell'Intelligenza Artificiale come strumento trasversale di supporto ai processi di lavoro, in coerenza con i principi di semplificazione, efficientamento e valorizzazione delle competenze interne. L'obiettivo è accompagnare l'Ente verso un utilizzo consapevole e strutturato dell'AI, attraverso azioni di indirizzo strategico, sensibilizzazione e sviluppo delle competenze, favorendone l'adozione nei diversi uffici e l'integrazione nelle attività operative e di supporto decisionale.	Grado di utilizzo strutturato dell'Intelligenza Artificiale generativa negli uffici camerali **[N. uffici che utilizzano in modo strutturato Intelligenza Artificiale generativa]**	Efficacia	20%	Report interni sull'utilizzo degli strumenti di Intelligenza Artificiale, comprensivi di attestazioni degli uffici, evidenze applicative e documentazione di supporto	--	>=2
	Mappatura del grado di utilizzo di Google Gemini da parte dei dipendenti camerali e TEF per la produttività personale **[N. Uffici camerali e di TEF mappati / N. Uffici camerali e di TEF da mappare, nell'ambito delle due indagini da somministrare]**	Efficacia	25%	Esiti questionario con analisi dati raccolti su utilizzo di Google Gemini	--	100%
4. Assicurare la compliance in tema di privacy e di sicurezza delle informazioni (rif. obiettivo strategico n. 15) Garantire la condivisione delle policy e linee guida adottate per il presidio della sicurezza delle informazioni e per l'utilizzo dell'Intelligenza artificiale con focus sulla tutela dei dati personali	Grado di condivisione delle policy e linee guida adottate per il presidio della sicurezza delle informazioni e per l'utilizzo dell'Intelligenza artificiale con focus sulla tutela dei dati personali [N. dipendenti formati/informati / N. dipendenti da formare/informare]	Efficacia	5%	Rilevazione interna	--	>=80%
5. Assicurare la compliance in tema di prevenzione della corruzione (rif. obiettivo strategico n. 15) Prevenire e contrastare la corruzione ed attuare della trasparenza al fine di concretizzare i contenuti del PTPCT triennio 2026-2028	Livello di attuazione del PTPCT [Misure attuate nell'anno / misure da attuare secondo quanto previsto da PTPCT]	Efficacia	5%	Rilevazione interna	--	100%
6. Promuovere iniziative di benessere organizzativo (rif. obiettivo strategico n. 16) Individuare e realizzare/sperimentare iniziative volte ad rilevare e migliorare il benessere organizzativo dell'Ente	Realizzazione/sperimentazione proposte dirette a promuovere il benessere organizzativo [N.proposte realizzate/sperimentate nell'anno N]	Efficacia	10%	Rilevazione interna	--	>=4

CRUSCOTTO OBIETTIVI INDIVIDUALI DIRIGENTE AREA TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E TUTELA DELLA LEGALITA'						
OBIETTIVO OPERATIVO- DESCRIZIONE	**INDICATORE - ALGORITMO**	**INDICATORE - TIPOLOGIA**	**PESO %**	**FONTE**	**Storico 2025**	**TARGET 2026**
1. Promuovere la tutela e regolazione del mercato e la giustizia alternativa (rif. obiettivo strategico n. 2) Assicurare la tutela della regolarità del mercato attraverso la promozione della cultura della legalità; garantire assistenza/consulenza specifica sulle problematiche relative all'etichettatura ed alla sicurezza dei prodotti, fornire assistenza e primo orientamento in tema di brevetti e marchi, favorire la digitalizzazione dei servizi al fine di agevolare e semplificare i rapporti con i cittadini e le imprese, sostenere il ricorso ai metodi di risoluzione alternativa delle controversie consolidando l'attività dell'Organismo di Mediazione e favorendo la diffusione della cultura della conciliazione.	Coordinamento iniziative di promozione di ampliamento/miglioramento del servizio realizzate sui temi della mediazione, conciliazione e arbitrato [N. iniziative realizzate]	Efficacia	15%	Report interno	3	>=3
	Coordinamento attività dirette al miglioramento della conoscenza da parte degli imprenditori o aspiranti tali degli strumenti offerti dal sistema della proprietà intellettuale [N. partecipanti individuali o di gruppo]	Efficacia	10%	Report interno	89	>=75
2. Semplificare e sburocratizzare gli adempimenti a carico delle imprese (rif. obiettivo strategico n. 8) Con riferimento al Registro Imprese, quale base dati di interesse nazionale, presidiare certezza e veridicità dei contenuti, attraverso l'attuazione del Registro dei titolari effettivi, una maggiore automazione dei processi (DIRE), la certezza del domicilio digitale d'impresa, la pulizia strutturale dei dati contenuti nel registro stesso	Evasione delle pratiche telematiche Registro Imprese entro 5 giorni dalla protocollazione (pratiche RI e REA) [% evasione pratiche (escluse pratiche PEC amministratori rilevate in Priamo) entro 5 giorni dalla protocollazione]	Efficienza	10%	Infocamere	90,20%	**>=81%**
	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese [Numero giorni medi di lavorazione pratiche (escluse pratiche PEC amministratori rilevate in Priamo)] **(indicatore comune)**	Efficacia	10%	Infocamere	1,9	<=3,4
	Grado di pulizia del DB del Registro delle imprese N. imprese cancellate d'ufficio / N. imprese potenzialmente da cancellare* **(indicatore comune)** * per le società di capitali: sulla base dell'art. 2490 c.c. ultimo comma e dell'art. 40 della L. 11/09/2020 n. 120; per le società di persone e le imprese individuali: quando ricorrono le circostanze previste dal D.P.R. 23/07/2004 n. 247	Efficacia	10%	Infocamere	32,08%	**>=38%**
	Tempestività presentazione del piano operativo di riorganizzazione degli uffici Registro Imprese delle sedi di Pordenone e Udine in esito allo studio di fattibilità definito al fine di conseguire benefici in termini di efficacia, efficienza ed economicità [Termine entro cui presentare il piano operativo di riorganizzazione degli uffici RI]	Efficacia	15%	Invio dello Piano di riorganizzazione	--	entro il 31.10.2026
3. Assicurare la compliance in tema di privacy e di sicurezza delle informazioni (rif. obiettivo strategico n. 15) Garantire la condivisione delle policy e linee guida adottate per il presidio della sicurezza delle informazioni e per l'utilizzo dell'Intelligenza artificiale con focus sulla tutela dei dati personali	Grado di condivisione delle policy e linee guida adottate per il presidio della sicurezza delle informazioni e per l'utilizzo dell'Intelligenza artificiale con focus sulla tutela dei dati personali [N. dipendenti formati/informati/ N. dipendenti da formare/informare]	Efficacia	5%	Rilevazione interna	--	>=80%
4. Assicurare la compliance in tema di prevenzione della corruzione (rif. obiettivo strategico n. 15) Prevenire e contrastare la corruzione ed attuare della trasparenza al fine di concretizzare i contenuti del PTPCT triennio 2026-2028	Livello di attuazione del PTPCT [Misure di competenza attuate nell'anno / misure di competenza da attuare secondo quanto previsto da PTPCT]	Efficacia	5%	Rilevazione interna	--	100%
5. Promuovere iniziative di benessere organizzativo (rif. obiettivo strategico n. 16) Individuare e realizzare/sperimentare iniziative volte ad rilevare e migliorare il benessere organizzativo dell'ente	Realizzazione/sperimentazione proposte dirette a promuovere il benessere organizzativo dell'Ente [N.proposte realizzate/sperimentate nell'anno N]	Efficacia	10%	Rilevazione interna	--	>=4

CRUSCOTTO OBIETTIVI INDIVIDUALI DIRIGENTE AREA SVILUPPO DELLA COMPETITIVITA' E AGEVOLAZIONI						
OBIETTIVO OPERATIVO- DESCRIZIONE	**INDICATORE - ALGORITMO**	**INDICATORE - TIPOLOGIA**	**PESO %**	**FONTE**	**Storico 2025**	**TARGET 2026**
1. Supportare le imprese con interventi mirati di sostegno economico (rif. obiettivo strategico n. 6) Proseguire nel percorso di miglioramento della qualità delle istanze di contributo ricevute e della fase di rendicontazione, introducendo diverse novità (questionari di customer, coinvolgimento anche professionisti e associazioni di categoria, predisposizione materiale con IA), mettendo in atto strumenti volti ad ottenere tali risultati nel medio periodo. In particolare, si prevede di attivare la sperimentazione di strumenti di IA nell'ambito di una linea del processo di agevolazione alle imprese. Individuare soluzioni di finanziamento/sostegno di specifici ambiti/settori ritenuti prioritari per lo sviluppo economico del territorio con particolare attenzione alle attività emporiali.	Grado di semplificazione di una linea del processo di agevolazione alle imprese con applicazione dell'approccio Lean Organization e l'utilizzo di strumenti di Intelligenza Artificiale generativa [N. fasi realizzate/n. fasi da realizzate di cui al relativo diagramma di Gantt]	Efficacia	20%	Report di testing che evidenzia il completamento delle fasi previste dal cronoprogramma/Gantt del progetto e le modifiche introdotte alle attività.	--	>=90%
	Tempestività definizione nuove modalità finanziamento a favore di attività emporiali per sostenere specifici ambiti/settori ritenuti prioritari [Data entro cui definire proposta nuove modalità di finanziamento delle attività emporiali]	Efficacia	20%	Proposta soluzione individuata	--	entro il 31.08.2026
2. Sostenere e accompagnare le imprese nella transizione digitale ed ecologica nello sviluppo dell'economia circolare e nella condivisione delle fonti energetiche rinnovabili (rif. obiettivo strategico n. 7) Incentivare l'utilizzo dello strumento di assessment SUSTAINability nell'ambito del Progetto "La doppia Transizione Digitale ed Ecologica", mediante la sottoscrizione di una Convenzione tra CCIAA Pordenone-Udine, Fondazione Agrifood & Bioeconomy FVG e, e ove confermata, CCIAA Venezia Giulia, per l'utilizzo della piattaforma "SUSTAINability" (di proprietà DINTEC). L'accordo deve prevedere l'implementazione della piattaforma, a carico delle Camere di Commercio regionali, con l'integrazione di nuovi indicatori ESG e finanziari, a beneficio del tessuto imprenditoriale regionale ed in modo specifico per le imprese della filiera agroalimentare aderenti al marchio "loSonoFVG", le quali potranno poi accedere a condizioni creditizie agevolate. .	Tempestività definizione convenzione/accordo tra CCIAA e Fondazione Agrifood & Bioeconomy FVG [Data entro la quale definire la proposta di convenzione/accordo]	Efficacia	20%	protocollo d'intesa	--	entro il **30.11.2026**
	Livello di attuazione di report rilasciati alle imprese con rating ESG + indici finanziari [N. report generati e rilasciati]	Efficacia	20%	Dashboard PID Dintec	--	**=25**
3. Assicurare la compliance in tema di privacy e di sicurezza delle informazioni (rif. obiettivo strategico n. 15) Garantire la condivisione delle policy e linee guida adottate per il presidio della sicurezza delle informazioni e per l'utilizzo dell'Intelligenza artificiale con focus sulla tutela dei dati personali	Grado di condivisione delle policy e linee guida adottate per il presidio della sicurezza delle informazioni e per l'utilizzo dell'Intelligenza artificiale con focus sulla tutela dei dati personali [N. dipendenti formati/informati/ N. dipendenti da formare/informare]	Efficacia	5%	Rilevazione interna	--	>=80%
4. Assicurare la compliance in tema di prevenzione della corruzione (rif. obiettivo strategico n. 15) Prevenire e contrastare la corruzione ed attuare della trasparenza al fine di concretizzare i contenuti del PTPCT triennio 2026-2028	Livello di attuazione del PTPCT [Misure di competenza attuate nell'anno / misure di competenza da attuare secondo quanto previsto da PTPCT]	Efficacia	5%	Rilevazione interna	--	100%
5. Promuovere iniziative di benessere organizzativo (rif. obiettivo strategico n. 16) Individuare e realizzare/sperimentare iniziative volte ad rilevare e migliorare il benessere organizzativo dell'Ente	Realizzazione/sperimentazione proposte dirette a promuovere il benessere organizzativo [N.proposte realizzate/sperimentate nell'anno N]	Efficacia	10%	Rilevazione interna	--	>=4

CRUSCOTTO OBIETTIVI INDIVIDUALI DIRIGENTE AREA SERVIZI DI SUPPORTO

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORE - DESCRIZIONE	INDICATORE - TIPOLOGIA	PESO %	FONTE	STORICO 2025	TARGET 2026
1. Migliorare l'efficienza e la semplificazione dei processi interni (rif. obiettivo strategico n. 12) Analizzare i presupposti, la normativa e il contesto organizzativo, con riferimento al fabbisogno tecnologico e alla razionalizzazione/riorganizzazione degli spazi, e definire scenari, perimetro di applicabilità (attività/ruoli), requisiti, costi e benefici in termini di sostenibilità economico-organizzativa, redigendo uno studio di fattibilità che consenta alla Direzione di disporre di tutti gli elementi necessari per pianificare l'introduzione graduale del lavoro agile.	Grado di completezza dello studio di fattibilità [Studio di fattibilità completo]	Efficacia	30%	Rilevazione interna	-	100%
2. Migliorare l'efficienza e la semplificazione dei processi interni (rif. obiettivo strategico n. 12) Coordinare l'attività di verifica delle società partecipate controllate dalla Camera di commercio con riguardo al rispetto della normativa in materia di trasparenza, anticorruzione ed altri adempimenti di cui al D.Lgs. n. 175/16, definendo - in esito alle eventuali irregolarità rilevate - delle best practices con cui standardizzare le procedure di controllo/ verifica e comunicare gli esiti per i conseguenti adeguamenti da parte delle società interessate	Grado di standardizzazione delle procedure di controllo/verifica e comunicazione dei relativi esiti per i conseguenti adeguamenti da parte delle società partecipate controllate [Numero di best practices proposte al Segretario Generale]	Efficacia	20%	Best practices definite	--	>=2
3. Migliorare l'efficienza e la semplificazione dei processi interni (rif. obiettivo strategico n. 12) Coordinare l'implementazione di una procedura interna per la fase esecutiva post-affidamento - completa di modelli standard di capitolato e di certificato di regolare esecuzione - per forniture superiori ad euro 40.000,00 da condividere con Tecnoservicecamere	Tempestività predisposizione procedura completa di modelli standard di campitolato e di certificato di regolare esecuzione (forniture > 40.000,00 euro) [Data entro cui predisporre la procedura completa]	Efficacia	30%	Rilevazione interna	-	Entro il 30.11.2026
4. Assicurare la compliance in tema di privacy e di sicurezza delle informazioni (rif. obiettivo strategico n. 15) Garantire la condivisione delle policy e linee guida adottate per il presidio della sicurezza delle informazioni e per l'utilizzo dell'Intelligenza artificiale con focus sulla tutela dei dati personali	Grado di condivisione delle policy e linee guida adottate per il presidio della sicurezza delle informazioni e per l'utilizzo dell'Intelligenza artificiale con focus sulla tutela dei dati personali [N. dipendenti formati/informati/ N. dipendenti da formare/informare]	Efficacia	5%	Rilevazione interna	--	>=80%
5. Assicurare la compliance in tema di prevenzione della corruzione (rif. obiettivo strategico n. 15) Prevenire e contrastare la corruzione ed attuare della trasparenza al fine di concretizzare i contenuti del PTPCT triennio 2026-2028	Livello di attuazione del PTPCT [Misure di competenza attuate nell'anno / misure di competenza da attuare secondo quanto previsto da PTPCT]	Efficacia	5%	Rilevazione interna	--	100%
6. Promuovere iniziative di benessere organizzativo (rif. obiettivo strategico n. 16) Individuare e realizzare/sperimentare iniziative volte ad rilevare e migliorare il benessere organizzativo dell'Ente	Realizzazione/sperimentazione proposte dirette a promuovere il benessere organizzativo [N.proposte realizzate/sperimentate nell'anno N]	Efficacia	10%	Rilevazione interna	--	>=4

3.5 - Rischi corruttivi e trasparenza

Premessa

La presente sottosezione è dedicata all'individuazione delle iniziative strategiche e degli adeguati assetti organizzativi e gestionali che l'Ente Camerale adotta e implementa al fine di prevenire e contrastare l'insorgere di fenomeni corruttivi, nonché di situazioni di *mala gestio*, nelle aree di attività esposte a rischio.

Il sistema organico di prevenzione della corruzione trova il suo fondamento normativo nella L. 190/2012 (*"Disposizioni per la prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"*) che delinea un processo articolato di formulazione e attuazione delle strategie di prevenzione basato su un'azione sinergica e coordinata tra il livello nazionale e quello interno a ciascuna amministrazione.

Il coordinamento tra strategia nazionale e pianificazione locale si articola su due livelli distinti ma interconnessi:

1. livello nazionale: è rappresentato dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), adottato ogni anno dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), che costituisce l'atto di indirizzo primario per le pubbliche amministrazioni, fornendo indicazioni metodologiche, priorità di intervento e misure generali per la gestione del rischio corruttivo.
2. livello Decentrato: è attuato dal singolo Ente attraverso la pianificazione specifica definita nel P.I.A.O. all'interno del quale la strategia nazionale viene calata nella realtà organizzativa locale, traducendo gli indirizzi generali in misure concrete di prevenzione e contrasto della corruzione e trasparenza.

In particolare, il PNA 2022, adottato dall'ANAC con Deliberazione n. 7 del 17 gennaio 2023, ha fornito alle amministrazioni indicazioni per la predisposizione della sezione anticorruzione e trasparenza del P.I.A.O. e per il coordinamento fra i diversi strumenti di programmazione confluiti nel P.I.A.O.

In seguito, l'ANAC ha approvato con Deliberazione n. 605 del 19 dicembre 2023 l'aggiornamento 2023 al PNA 2022 afferente, nello specifico, il settore dei contratti pubblici, profondamente innovato dall'entrata in vigore del D.lgs. 31 marzo 2023, n. 36, "Codice dei contratti pubblici". La scelta operata in sede di aggiornamento 2023 è stata pertanto quella di concentrarsi sui contratti pubblici a seguito l'entrata in vigore del citato Codice con l'individuazione dei primi impatti che la nuova disciplina ha delineato sulla predisposizione dei presidi anticorruzione e trasparenza. Con questo aggiornamento, ANAC ha voluto fornire indicazioni mirate e modifiche a quanto previsto nel PNA 2022, al fine di allineare i contenuti alle disposizioni del nuovo Codice ed eliminare i riferimenti non più vigenti. È stata aggiornata, in particolare:

- la sezione dedicata alla schematizzazione dei rischi di corruzione e di maladministration e alle relative misure di contenimento; si è intervenuti laddove alcuni rischi e misure previamente indicati in via esemplificativa non trovavano più adeguato fondamento nelle nuove disposizioni normative, suggerendo l'aggiornamento delle misure in coerenza con il nuovo assetto codicistico;
- la disciplina transitoria applicabile in materia di trasparenza amministrativa alla luce delle nuove disposizioni sulla digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti pubblici e dei regolamenti adottati dall'Autorità. In particolare, il riferimento è agli artt. 23, co. 5 e 28, co. 4 del nuovo Codice e alla Delibera ANAC n. 582 del 13 dicembre 2023.

Con Delibera n. 31 del 30.01.2025, pubblicata in data 12.02.2025, è stato adottato l'aggiornamento 2024 al PNA 2022, al fine di fornire linee guida e indicazioni operative specifiche per i Comuni di minori dimensioni. L'ANAC ha recentemente posto in pubblica consultazione lo schema del PNA 2025, dall'esame del quale emerge come venga delineato un disegno organico di strategia nazionale per la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza e dell'integrità pubblica riferita al triennio 2026 – 2028, articolato in linee

strategiche, obiettivi specifici, azioni concrete, risultati attesi, indicatori e target annuali. In considerazione del fatto che alla data di approvazione del presente Piano non è ancora stata pubblicata la delibera che approva il PNA 2025, si provvederà ad aggiornare e integrare il P.I.A.O in un momento successivo, all'esito dei necessari approfondimenti.

Ruoli e responsabilità

Fase	Attività	Soggetti Responsabili
Elaborazione/aggiornamento della sezione "rischi corruzione e trasparenza" del PIAO	Promozione e coordinamento del processo di formazione del Piano	Giunta camerale RPCT Dirigenti Referenti anticorruzione e trasparenza Struttura tecnica permanente
	Individuazione dei contenuti del Piano	Giunta camerale - Stakeholders RPCT Referenti anticorruzione e trasparenza Dirigenti Struttura tecnica permanente
	Redazione	RPCT con il supporto specifico dei Referenti anticorruzione e trasparenza e Struttura tecnica permanente
Adozione del PIAO		Giunta camerale
Attuazione delle misure indicate nella sezione "rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO	Attuazione delle iniziative del Piano ed elaborazione, aggiornamento e pubblicazione dei dati	Aree/U.O. indicati nel Piano
	Controllo dell'attuazione del Piano e delle iniziative ivi previste	RPCT Dirigenti Referenti anticorruzione e trasparenza
Monitoraggio e audit delle misure indicate nella sezione "rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO	Attività di monitoraggio periodico da parte di soggetti interni della CCIAA sulle misure preventivate	RPCT Dirigenti Referenti anticorruzione e trasparenza
	Audit sul sistema della trasparenza ed integrità. Attestazione dell'assolvimento degli obblighi in materia di mitigazione del rischio di corruzione	OVP (Organismo di Valutazione della Performance)

La gestione del rischio corruzione

Il concetto di "corruzione" che viene in rilievo non coincide con la definizione del relativo reato ma si estende a tutte quelle situazioni in cui, nell'ambito dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato per ottenere vantaggi privati. In particolare, si fa riferimento a tutte quelle situazioni nelle quali si riscontri un malfunzionamento dell'amministrazione in conseguenza dell'utilizzo a fini privati delle funzioni pubbliche attribuite o l'inquinamento dell'azione amministrativa *ab externo*, sia che essa si concretizzi sia che rimanga un mero tentativo.

Le analisi del rischio e le azioni di contrasto programmate ed attuate dalla P.A. debbono pertanto andare oltre l'ambito dei reati contro la P.A., ricomprendendo tutti i casi in cui si concretizza una perdita di efficacia e di efficienza dell'azione amministrativa per effetto di condotte rispondenti a logiche di tornaconto proprio, con o senza induzione di terzi ("*maladministration*").

La "gestione del rischio corruzione" è quel processo mediante il quale si analizzano le ipotesi di rischio, si misura l'entità del rischio e si sviluppano le azioni finalizzate a ridurre le probabilità che lo stesso si verifichi

grazie all'attivazione di meccanismi di consultazione con il personale dedicato ed il coinvolgimento attivo dei referenti che presidiano i diversi ambiti di attività.
Le fasi principali della attività di gestione del rischio sono:

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

1. Mappatura dei processi

La prima fase di gestione del rischio si identifica con la cd. mappatura dei processi che costituisce il dato conoscitivo primario per individuare i potenziali rischi di corruzione e consiste nell'individuazione del processo, delle sue fasi e attività, nonché delle responsabilità ad essi legate.
La mappatura deve essere effettuata per le seguenti aree di rischio: Area A: acquisizione e progressione del personale; Area B: contratti pubblici; Area C: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario privi di effetto economico immediato per il destinatario; Area D: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario con effetto economico immediato per il destinatario, Area G: Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio; Area E: Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni ed altre aree di rischio per specifiche tipologie di amministrazioni (Area E: Regolazione e tutela del mercato per le Camere di Commercio).
I singoli Enti possono estendere la mappatura del rischio ad altri processi che ritengono particolarmente sensibili al rischio corruzione, sottoponendoli quindi alla gestione del rischio con individuazione e applicazione di misure di prevenzione e monitoraggio.
La mappatura dei processi, contenuta nell'Allegato n. 1 al presente Piano, frutto del lavoro di Unioncamere nazionale, è stata elaborata con diversi livelli di approfondimento includendo tutti i processi svolti dal sistema camerale ed è stata personalizzata, con riguardo all'organizzazione dell'Ente camerale, inserendo l'Unità Organizzativa responsabile del processo. Le dimensioni oggetto di analisi per questa versione della mappatura dei processi sono le seguenti:

- Funzioni istituzionali (macro funzione) nella nuova configurazione post-riforma;
- Temi (macro processo) collegati alle citate funzioni istituzionali;
- Processi, individuati per ciascun macro processo;
- Sotto-processi, tesi a individuare le principali fasi costitutive dei processi;
- Azioni, ovvero le singole componenti di attività dei diversi sotto-processi;
- Unità Organizzativa responsabile del Processo/sottoprocesso.

Nella tabella che segue si riportano le aree di rischio che la Camera di Commercio di Pordenone – Udine ha ritenuto di mappare e che comprendono quelle "obbligatorie" comuni a tutte le pubbliche amministrazioni (ridenominate quali aree "generali", a seguito delle indicazioni fornite dall'ANAC ad ottobre 2015) nonché quelle integrative, in quanto ritenute più esposte di altre al rischio corruzione.
Tenuto conto della pregressa esperienza non si rileva la necessità di aggiornare le aree di rischio con ulteriori processi oggetto di analisi.

Le Aree di rischio (Processi) prioritarie nella Camera di Commercio di Pordenone - Udine	
Aree	**Processi**
A) Acquisizione e progressione del personale (area generale)	• Reclutamento di personale a tempo indeterminato, determinato • Progressioni economiche-differenziali stipendiali • Conferimento di incarichi di collaborazione • Attivazione di procedure di mobilità in entrata • Attribuzione di incarichi a soggetti interni • Gestione assenze/presenze
B) Contratti pubblici (area generale)	• Programmazione del fabbisogno • Progettazione della gara • Selezione del contraente • Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto • Esecuzione del contratto • Rendicontazione del contratto
C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario (area generale)	• Iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AA • Iscrizioni/Cancellazioni d'ufficio al RI/REA/AA • Accertamento violazioni amministrative (RI, REA, AA) • Deposito bilanci ed elenco soci • Attività di sportello (front office) • Esame di idoneità abilitanti per l'iscrizione in alcuni ruoli • Gestione istanze di cancellazione protesti e pubblicazioni elenchi protesti • Gestione domande brevetti e marchi • Gestione processi di metrologia legale (carte tachigrafiche)
D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario (area generale)	• Erogazione di incentivi, sovvenzioni e contributi finanziari (a persone giuridiche) • Erogazione di incentivi, sovvenzioni e contributi finanziari (a persone fisiche)
E) Sorveglianza e controlli	• Attività di sorveglianza e vigilanza in materia di metrologia legale • Sicurezza e conformità prodotti • Manifestazioni a premio • Sanzioni amministrative ex L. 689/81 • Gestione ruoli sanzioni amministrative
F) Risoluzione delle controversie	• Gestione mediazione e conciliazioni
G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	• Gestione ruoli esattoriali da diritto annuale • Gestione contabilità • Gestione liquidità
L) Gestione rapporti con società partecipate	• Progettazione, realizzazione/partecipazione a missioni commerciali, fiere ed eventi (outgoing/incoming) [Promos Italia Scrl, T.E.F. scrl] • Progettazione e realizzazione attività promozionali ed iniziative di marketing territoriale e formazione [T.E.F. scrl] • Gestione contributi figurativi in DE minimis per attività realizzate in collaborazione con società in house [Promos Italia Scrl, T.E.F. scrl]

2. Analisi e valutazione del rischio

La valutazione del rischio, seconda fase del processo di gestione del rischio, è stata effettuata a livello di singolo processo, ritenendo non proporzionato attese le dimensioni dell'ente, le tipologie di processi analizzati e il livello di rischio rilevato procedere alla valutazione ad un livello più basso (attività o fase di processo).
Essa comprende:

- l'**identificazione del rischio** (ricerca, individuazione e descrizione del rischio) mediante consultazione e confronto dei soggetti coinvolti con conseguente predisposizione di un documento di analisi, valutazione e trattamento del rischio, costruito alla luce delle indicazioni del PNA e dei suoi aggiornamenti
- **l'analisi del rischio:**
  a) l'analisi dei c.d. **fattori abilitanti** della corruzione [ad esempio: a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli); b) mancanza di trasparenza; c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento; d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto; e) scarsa responsabilizzazione interna; f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi; g) inadeguata diffusione della cultura della legalità; h) mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione; i) carenze di natura organizzativa - es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.; l) carenza di controlli];
  b) la stima del **livello di esposizione dei processi al rischio**: ci si è basati sulle indicazioni del PNA 2019 che privilegia un approccio di tipo qualitativo rispetto ad un'impostazione di tipo quantitativo.
  La scelta operata mutua i criteri dell'allegato 5 al PNA 2013 con riguardo alla valutazione della **probabilità** che il rischio si verifichi e dell'**impatto** che lo stesso produce ove si verifichi – pesati in base alle seguenti quattro fasce di rischiosità: BASSO (da 0 a 4), MEDIO (da 4,01 a 9), MEDIO-ALTO (da 9,01 a 14), ALTO (da 14,01 a 25) – e il grado di rischio così ottenuto (probabilità per impatto) viene opportunamente integrato con un motivato giudizio sintetico che consente di contestualizzare la rischiosità del processo.
- **la definizione di un giudizio sintetico e della motivazione ad esso legata per decidere le priorità di trattamento.**

3. Trattamento del rischio

Il trattamento del rischio è quella fase finalizzata all'identificazione delle misure che l'Ente adotta per neutralizzare o, comunque, ridurre i rischi di fenomeni corruttivi individuati in esito all'attività di mappatura e valutazione del rischio. Le misure di prevenzione della corruzione si distinguono in: "**obbligatorie**", perentoriamente imposte dall'ANAC e per le quali non sussiste alcuna discrezionalità da parte della Pubblica Amministrazione ed "**ulteriori**", per le quali occorre operare una valutazione in relazione ai costi stimati, all'impatto sull'organizzazione, al loro grado di efficacia e una volta inserite nel Piano, diventano cogenti. Queste ultime misure si distinguono a loro volta in "misure generali", che incidono in materia trasversale sull'intera amministrazione, e "misure specifiche" che incidono su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio.
Nella redazione del documento di analisi, valutazione e trattamento del rischio per ciascun processo sono state individuate delle misure generali e/o specifiche che servono a contrastare l'evento rischioso, classificate anche secondo le famiglie indicate da ANAC per il monitoraggio. sulla piattaforma creata nel luglio del 2019 e di seguito riportate:

- A. misure di controllo

- B. misure di trasparenza
- C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento
- D. misure di regolamentazione
- E. misure di semplificazione
- F. misure di formazione
- G. misure di rotazione
- H. misure di disciplina del conflitto di interessi
- I. altre misure (organizzative, di segnalazione e protezione, di regolazione relazioni con lobbies, etc.)

Inoltre, sono state indicate le seguenti informazioni:

- per ciascun processo e misura il relativo responsabile;
- per ciascuna misura, il relativo indicatore e target di riferimento;
- per ciascuna misura, la tempistica entro la quale deve essere messa in atto per evitare il più possibile il fenomeno rischioso.

Nell'allegato n. 2 sono elencate le misure di prevenzione della corruzione generali e specifiche che l'Ente camerale ha deciso di adottare/applicare nel corso dell'anno 2026; si tratta di misure riproposte in continuità con l'anno precedente. Si rappresenta che alcune delle misure programmate risultano non essere state attuate ma ciò solo perché l'ente camerale non ha posto in essere i relativi processi (perché non è stato necessario o perché si avviano su impulso di soggetti terzi che non lo hanno richiesto), ma che si ritiene comunque opportuno mantenere.

Per quanto concerne la misura della rotazione del personale si precisa che l'Ente nel 2019, a seguito della procedura di accorpamento delle Camere di Pordenone e Udine, ha avviato una complessiva riorganizzazione, assegnando il personale alle nuove Unità Organizzative, attribuendo nuovi incarichi di elevata qualificazione e dirigenziali.

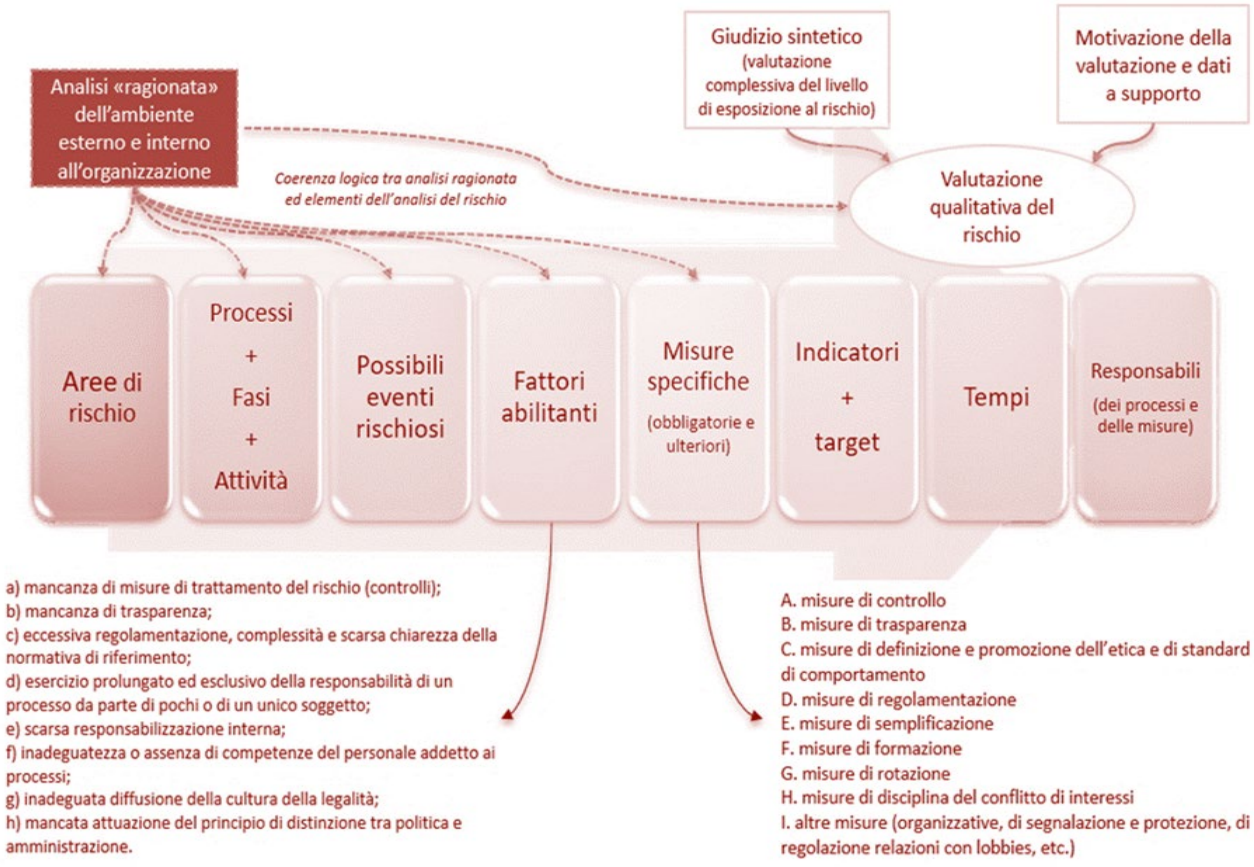
Per quanto concerne il gruppo dirigente, nel corso nel 2024 si è provveduto a completare l'assegnazione di tutti gli incarichi dirigenziali previsti nella struttura organizzativa; per quanto riguarda gli incarichi di elevata qualificazione si è provveduto ad integrare l'area con nuovi incarichi a partire dal 2024 portando la dotazione a n. 11 unità. La descritta riorganizzazione ha determinato la non necessità di dar corso ad una rotazione tout court degli incarichi. Si evidenzia, peraltro, che la Camera è un ente di medie dimensioni per cui la misura della rotazione non può essere sempre e comunque applicata, poiché ciò avrebbe come diretta conseguenza la sottrazione di competenze specialistiche da taluni uffici cui sono affidate attività ad elevato contenuto tecnico -specialistico, circostanza per cui l'Ente garantisce comunque anche le seguenti azioni:

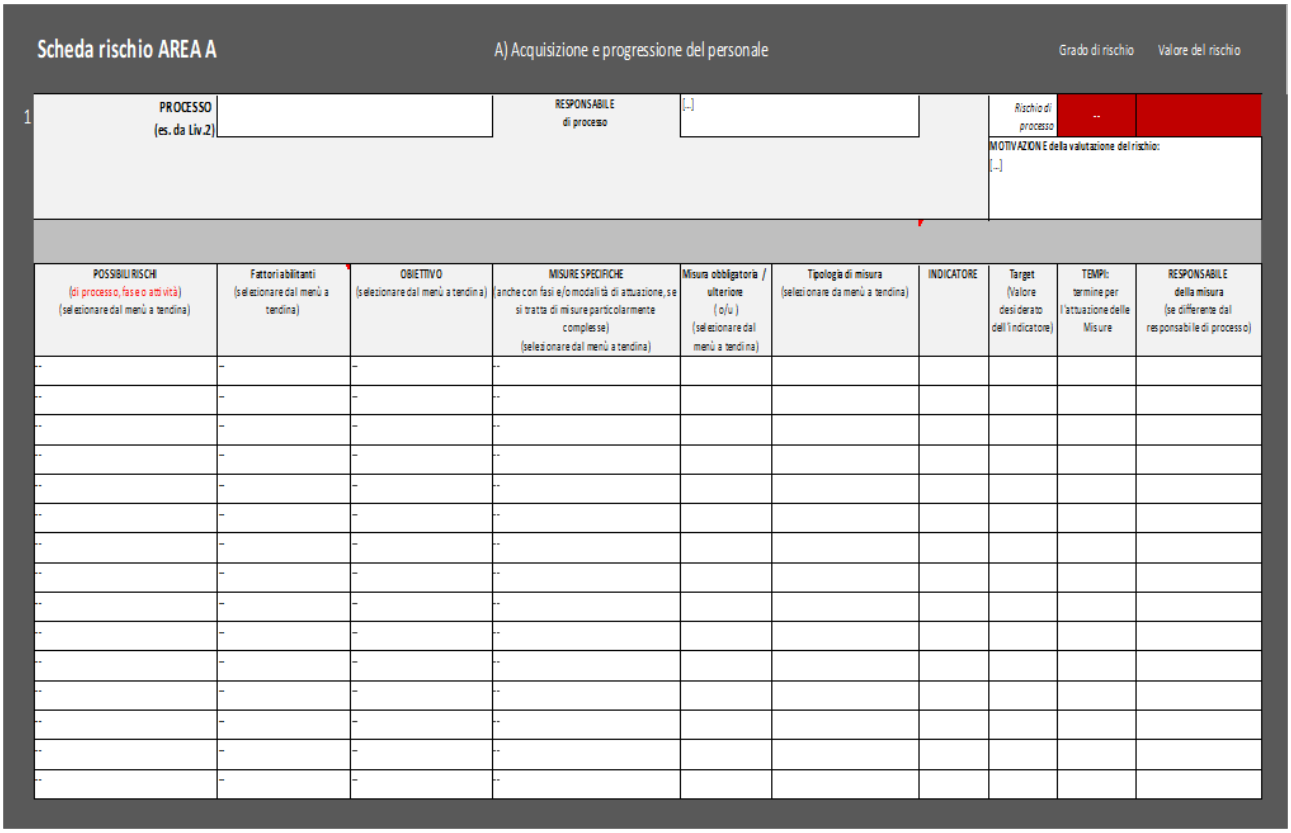
- c.d. segregazione delle funzioni, in base alla quale sono attribuiti a soggetti diversi i compiti relativi allo svolgimento delle istruttorie e degli accertamenti, all'adozione delle decisioni, all'attuazione delle decisioni prese ed all'effettuazione delle verifiche;
- rotazione all'interno dello stesso ufficio per esigenze di flessibilità organizzativa (es. copertura degli sportelli al pubblico);
- controlli a campione sui processi istruiti come previsto dalla normativa sul procedimento amministrativo;
- controlli sui risultati conseguiti previsti dal Ciclo di gestione della performance.

Di seguito si rappresentano:

- la sintesi dell'attività svolta nell'ambito del Sistema di gestione del rischio corruttivo;

- il modello del documento di analisi, valutazione e trattamento del rischio adottato, in base al quale l'analisi e la valutazione del rischio si effettua a livello di processo e si individuano conseguentemente obiettivi, misure, indicatori, target, tempi e relativi responsabili.





Scheda rischio AREA A — A) Acquisizione e progressione del personale — Grado di rischio — Valore del rischio

1	PROCESSO (es. da Liv.2)		RESPONSABILE di processo	[..]	Rischio di processo	--
					MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: [..]	

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	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) (selezionare dal menù a tendina)	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'allegato n. 3 rappresenta il c.d. Registro del rischio, volto a raccogliere, sulla base del format di cui alla figura sopra disponibile e per le aree di rischio prioritarie individuate dall'Ente camerale, gli esiti delle attività di analisi, valutazione e trattamento del rischio svolte sulla base dei criteri e della metodologia sopra descritti.

4. Monitoraggio

Questa quarta e ultima fase dell'attività di gestione del rischio è finalizzata alla verifica dell'efficacia dei sistemi di prevenzione introdotti dall'Ente ed è attuata da tutti i soggetti che partecipano all'intero processo di gestione del rischio. Si rinvia per la disamina e l'approfondimento nell'apposita sezione al successivo cap. 5.

Trasparenza

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 l'utilizzo delle risorse pubbliche (Art. 1, comma 1, D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i.). Secondo l'ANAC, essa rappresenta una misura fondamentale per la prevenzione della corruzione, essendo strumentale alla promozione dell'integrità e allo sviluppo della cultura della legalità in ogni ambito dell'attività pubblica.

In base al disposto dell'art. 10 del D. Lgs. n. 33/2013 (come modificato dal D. Lgs. n. 97/2016), ogni amministrazione indica in un'apposita sezione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza - oggi confluito nel P.I.A.O. - i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati, nonché le misure organizzative per l'attuazione effettiva dei relativi obblighi. Come specificato dall'ANAC nella delibera n. 1310/2016, questa sezione del Piano deve essere impostata come atto organizzativo fondamentale dei flussi informativi necessari a garantire l'elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei contenuti. In

tale contesto, l'amministrazione definisce inoltre gli obiettivi strategici in materia di trasparenza individuati dagli organi politici.
In linea con quanto previsto dalla delibera ANAC n. 1310/2016 e, da ultimo, dalla delibera ANAC n. 495 del 25 settembre 2024 – che ha delineato le indicazioni utili per la pubblicazione su requisiti di qualità dei dati, procedure di validazione, controlli anche sostitutivi e meccanismi di garanzia attivabili su richiesta di chiunque vi abbia interesse - tali flussi informativi sono regolati da appositi atti organizzativi. A tal fine, l'Ente ha adottato l'Ordine di Servizio n. 22/2025 (da ultimo aggiornato con ordine di servizio n. 32/2025), di aggiornamento di precedenti disposizioni in materia, che definisce i soggetti chiamati a individuare, elaborare, validare, trasmettere e pubblicare i dati, assicurando il controllo sull'assolvimento degli obblighi di legge.

1. Misure per l'attuazione degli obblighi di trasparenza

La misura da attuare consiste nel pubblicare nel sito istituzionale i dati concernenti l'organizzazione e l'attività dell'amministrazione, secondo le indicazioni contenute nel D.lgs. n. 33/2013 e s.m.i. e le altre prescrizioni vigenti. I dati e le informazioni da pubblicare sul sito sono stati parzialmente modificati a seguito dell'entrata in vigore del D. Lgs. n. 97/2016.
La sezione del sito è adeguata al contenuto dell'Allegato A al decreto 33/2013 e smi, che individua modelli e schemi standard per l'organizzazione, la codificazione e la rappresentazione dei documenti, delle informazioni e dei dati oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente, nonché alla luce delle nuove indicazioni contenute nel T.U. sulla trasparenza in ordine alla qualità dei dati pubblicati (di cui al nuovo Capo I-Ter; artt. 6 – 9 del D. Lgs. n.33/2013 e smi):

- l'esposizione in tabelle dei dati oggetto di pubblicazione: l'utilizzo, ove possibile, delle tabelle per l'esposizione sintetica dei dati, documenti ed informazioni aumenta, infatti, il livello di comprensibilità e di semplicità di consultazione dei dati, assicurando agli utenti della sezione "Amministrazione trasparente" la possibilità di reperire informazioni chiare e immediatamente fruibili;
- l'indicazione della data di aggiornamento del dato, documento ed informazione: è confermata la necessità, quale regola generale, di esporre, in corrispondenza di ciascun contenuto della sezione "Amministrazione trasparente", la data di aggiornamento, distinguendo quella di "iniziale" pubblicazione da quella del successivo aggiornamento.

In applicazione della delibera ANAC n. 495 del 25/09/2024, l'Ente ha avviato un processo di adeguamento delle proprie sezioni di "Amministrazione Trasparente" per garantire uniformità, confrontabilità e qualità dei dati. Nello specifico, l'adeguamento ha riguardato le sezioni relative a:

- Utilizzo delle risorse pubbliche (art. 4-bis): dati sui pagamenti effettuati dalle amministrazioni, classificati per tipologia di spesa, periodo e beneficiari;
- Organizzazione dell'amministrazione (art. 13): dati relativi agli organi di indirizzo politico e amministrativo, articolazione degli uffici, organigramma e recapiti istituzionali;
- Controlli sull'organizzazione e sull'attività amministrativa (art. 31): pubblicazione degli atti degli OIV (Organismi indipendenti di Valutazione), delle relazioni degli organi di revisione e dei rilievi della Corte dei Conti, in forma conforme alle prescrizioni di anonimizzazione.

Un'importante novità introdotta dall'Ordine di Servizio n. 22/2025 è l'istituzione della figura del Responsabile della validazione. Tale figura interviene in una fase propedeutica alla pubblicazione, attestando la qualità del dato su undici parametri fondamentali: integrità, completezza, tempestività, aggiornamento, semplicità di consultazione, comprensibilità, omogeneità, facile accessibilità e riutilizzabilità, conformità ai documenti originali, indicazione della provenienza, riservatezza.

L'Ente ha aggiornato l'individuazione dei responsabili per la pubblicazione e per la validazione in corrispondenza di ciascun obbligo tramite l'Ordine di Servizio n. 22/2025 (da ultimo aggiornato con ordine di servizio n. 32/2025) che integra e aggiorna i precedenti provvedimenti (O.d.S. n. 34/2020 e n. 14/2022).
La durata ordinaria della pubblicazione rimane fissata in cinque anni, decorrenti dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello da cui decorre l'obbligo di pubblicazione, fatti salvi i diversi termini previsti dalla normativa per specifici obblighi (art. 14, comma 2 e art. 15 comma 4 del decreto) e quanto già previsto in materia di tutela dei dati personali e sulla durata della pubblicazione collegata agli effetti degli atti pubblicati. Un'importante modifica è quella apportata all'art. 8, comma 3, dal D.Lgs. n. 97/2016: trascorso il quinquennio o i diversi termini sopra richiamati, gli atti, i dati e le informazioni non devono essere conservati nella sezione archivio del sito, che è quindi venuta meno. Dopo i citati termini, la trasparenza è assicurata mediante la presentazione dell'istanza di accesso civico ai sensi dell'art. 5 del medesimo D.Lgs. L'Ente procede alla sistematica eliminazione delle pubblicazioni una volta decorsi i richiamati termini di pubblicazione.
I dati, i documenti e le informazioni che la Camera di Commercio pubblica sul proprio sito, devono osservare i limiti e le condizioni previsti dalle norme in materia di protezione dei dati personali. A tale proposito, trovano applicazione il Regolamento UE 2016/679, GDPR, "Regolamento Generale sulla protezione dei dati personali", divenuto efficace dal 25.05.2018 ed il D.Lgs. n. 196/2003, "Codice in materia di protezione dei dati personali", come modificato dal D.Lgs.n. 101 del 10.08.2018, a cui l'Ente – con il supporto tecnologico, formativo ed organizzativo di Infocamere - si è progressivamente adeguata: è stato nominato il DPO, vengono via via nominati i Responsabili dei trattamenti esterni, è stato approvato il Registro dei trattamenti che viene aggiornato periodicamente all'occorrenza (ultima revisione complessiva del 01.12.2025), è stato adottato il modello organizzativo ed approvata la procedura di gestione del data breach, sono state approvate e pubblicate le informative che vengono ora via via aggiornate e/o integrate all'occorrenza, sono stati nominati gli amministratori di sistema ed i referenti interni per la privacy, sono state definite ed approvate le DPIA riguardanti la videosorveglianza ed il personale, è stata approvata la procedura sui diritti degli interessati, viene svolta annualmente della formazione a favore del personale su tematiche di particolare interesse.

L'efficacia delle misure di trasparenza sopra descritte dipende strettamente dalla digitalizzazione dei processi e dalla corretta identificazione dei centri di responsabilità amministrativa. In quest'ottica, le figure del RASA, del RTD e la gestione della PEC rappresentano i pilastri operativi che garantiscono la certezza dell'origine del dato e la fluidità della comunicazione istituzionale.
Soggetto responsabile dell'inserimento e dell'aggiornamento annuale degli elementi identificativi della stazione appaltante (RASA): il Segretario Generale riveste il suddetto incarico di soggetto responsabile per la Camera di Commercio di Pordenone – Udine a seguito di nomina intervenuta con Determinazione n. 2 del 12/10/2018, ai sensi dell'art. 33-ter del D.L. n. 179/2012, convertito in Legge n. 221/2012, e dei Comunicati del Presidente AVCP del 16 maggio e del 28 ottobre 2013.
È stata altresì attivata l'abilitazione del profilo utente di RASA secondo le modalità operative indicate nel Comunicato del 28 ottobre 2013.
Responsabile per la transizione al digitale (RTD): il Segretario Generale riveste il suddetto incarico per la Camera di Commercio di Pordenone – Udine a seguito di nomina intervenuta con Deliberazione della Giunta camerale n. 54 del 20/12/2018, quale responsabile per l'attuazione dei compiti declinati dal comma 1 dell'art. 17 del Codice dell'Amministrazione Digitale D. Lgs. n. 82/2005 e s.m.i..

Posta elettronica certificata: le caselle di posta elettronica certificata sono accessibili esclusivamente via piattaforma di Protocollo della Pubblica Amministrazione. Tra queste, una casella è quella istituzionale dell'ente camerale. Le varie caselle di posta elettronica certificata sono pubblicate su:

- sito istituzionale;
- sull'Indice delle Pubbliche Amministrazioni a norma di legge.

2. Il Responsabile della trasparenza

L'art. 1, comma 7, della legge n. 190/2012, così come modificato dall'art. 41, comma 1, lettera f) del D. Lgs. n. 97/2016, prevede che vi sia un unico Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) a cui spetta la regia complessiva della predisposizione del PTPCT, in costante coordinamento con le strutture dell'amministrazione, come indicato dall'ANAC nel PNA 2016, nelle linee guida del 28 dicembre 2016 e ribadito nei successivi aggiornamenti. In particolare, l'attività di controllo sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione, posta in capo al RPCT, è svolta con il coinvolgimento dell'Organismo di valutazione della Performance (OVP – organismo con funzioni analoghe all'OIV), al quale il RPCT segnala i casi di mancato o ritardato adempimento (ex art. 43 del D.Lgs. 33/2013). L'OVP ha facoltà di richiedere al RPCT informazioni e documenti necessari per lo svolgimento dell'attività di controllo di sua competenza e svolge i monitoraggi annuali via via richiesti dall'ANAC con proprie determinazioni (i cui esiti sono pubblicati nella sezione apposita di Amministrazione Trasparente). È previsto che la relazione annuale del RPCT, recante i risultati dell'attività svolta, venga pubblicata sul sito web dell'amministrazione e venga trasmessa all'OVP.
La Camera di Commercio di Pordenone - Udine, con la Delibera di Giunta n. 2025000104 del 25.07.2025, ha provveduto a nominare il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (R.P.C.T.) nella persona della dott.ssa Maria Lucia Pilutti, Segretario Generale.

3. Accesso civico

L'accesso civico semplice è il diritto di chiedere informazioni oggetto di pubblicazione obbligatoria in caso di omessa pubblicazione da parte dell'Ente ed è disciplinato dall'art. 5, c. 1, D.Lgs. n. 33/2013.
All'accesso civico ha fatto seguito il cd. accesso civico generalizzato. Tale diversa tipologia di accesso, delineata nell'art. 5, comma 2 e ss. del D.Lgs. 33/2013, come modificato dal D.Lgs. n. 97/2016, si aggiunge all'accesso civico già disciplinato dal medesimo decreto e all'accesso agli atti ex. L.n. 241/1990 (c.d. accesso documentale) ed è volto a favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche ed a promuovere la partecipazione al dibattito pubblico.
La Camera di Commercio di Pordenone – Udine, nell'ambito dell'attività di armonizzazione di regolamenti, codici e procedure vigenti negli Enti oggetto dell'accorpamento, ha approvato il Regolamento per la disciplina del diritto di accesso documentale e del diritto di accesso civico e generalizzato (Delibera di Consiglio n. 21 del 18 dicembre 2020).
Inoltre, l'Ente ha pubblicato, nella propria sezione "Amministrazione trasparente", gli indirizzi di posta elettronica cui inoltrare le richieste di accesso civico "semplice" e "generalizzato", unitamente alle informazioni relative alle modalità di esercizio di tale diritto.
Conformemente alle linee guida A.N.A.C. (deliberazione n. 1309/2016) è presente altresì nella sezione "Amministrazione trasparente" il Registro degli accessi, contenente le richieste di accesso (atti, civico e generalizzato) con indicazione dell'oggetto e della data della richiesta, nonché del relativo esito con la data della decisione; tale Registro viene aggiornato con cadenza semestrale.

Obiettivi strategici/operativi in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza

Obiettivo strategico	**Mantenere e rafforzare la salute etica dell'Ente**				
Descrizione	Prevenzione e contrasto alla corruzione ed attuazione della trasparenza al fine di concretizzare i contenuti delle misure nel triennio 2026-2028				
Indicatore	**Algoritmo**	**Baseline**	**Target**		
		Anno 2025	**Anno 2026**	**Anno 2027**	**Anno 2028**
Livello di completezza e di aggiornamento delle sezioni di Amministrazione Trasparente (*tipologia: efficacia)*	n. sezioni di A.T. complete ed aggiornate/n. sezioni totali di A.T. fare riferimento al report di monitoraggio di OVP (*fonte: report monitoraggio OVP)*	100%	100%	100%	100%

Obiettivo operativo	**Svolgere le attività di monitoraggio per la prevenzione della corruzione e trasparenza**		
Descrizione	Si attivano specifiche azioni di monitoraggio al fine di verificare il grado di attuazione dei contenuti previsti nel Piano		
Indicatore	**Algoritmo**	**Baseline anno 2025**	**Target anno 2026**
Livello di attuazione degli obblighi di trasparenza	N. Azioni di monitoraggio sul rispetto degli obblighi di trasparenza previsti nel Piano	2	≥ 2
Livello di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione	N. Azioni di monitoraggio sull'attuazione delle misure i di prevenzione della corruzione previste nel Piano	2	≥ 2

4. Interventi organizzativi a supporto

4.1 Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa

Dopo la prima fase che ha visto l'Ente camerale mettere a regime l'organizzazione ed il funzionamento della Camera di Commercio nata dall'accorpamento delle preesistenti Camere di Commercio di Pordenone e di Udine – armonizzando due strutture che presentavano realtà differenziate in termini di dimensionamento del personale, livelli di efficienza, situazione economico-finanziarie, capacità ed organizzazione dei servizi – l'iniziale assetto organizzativo approvato il 30.07.2019 è stato adeguato in data 24.02.2023 per conseguire una maggiore funzionalità finalizzata al perseguimento di una migliore complessiva efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa in favore di cittadini e imprese, come delineata nel presente documento di programmazione.

Al fine di valutare eventuali necessità e/o opportunità di adeguamento/aggiornamento della struttura, in modo da renderla adeguata alle priorità strategiche definite dall'Ente con il presente documento di programmazione collocando utilmente le risorse umane da acquisire con il piano del fabbisogno di personale, si ritiene utile proporre alcuni indici di dimensionamento del nostro Ente ed il conseguente posizionamento rispetto al cluster dimensionale nazionale (che per il nostro Ente si riferisce alle Camere di Commercio medio-grandi), estratti dalle banche dati del sistema camerale curate da Unioncamere nazionale, con le quali è possibile effettuare alcune valutazioni di benchmarking:

Indicatore	Algoritmo		Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024
Dimensionamento del personale rispetto al bacino di imprese	N. risorse (espresse in FTE integrato*) assorbite complessivamente dai processi camerali	CCIAA →	1,58	1,59	1,48
	1.000 imprese attive al 31/12 (comprese UL)	Cluster →	0,93	1,06	1,06
Incidenza del personale delle funzioni istituzionali A- Pianificazione, Organi, Comunicazione B- Risorse umane, Acquisti, patrimonio, Bilancio e finanza	N. risorse (espresse in FTE integrato*) assorbite dalle funzioni istituzionali A e B	CCIAA →	32,93%	31,31%	30,80%
	N. risorse (espresse in FTE integrato*) assorbite complessivamente dai processi camerali	Cluster →	35,68%	35,40%	34,71%
Incidenza del personale della funzione istituzionale C- Semplificazione e trasparenza, Registro Imprese, Tutela e legalità, regolazione del mercato	N. risorse (espresse in FTE integrato*) assorbite dalla funzione istituzionale C	CCIAA →	23,76%	24,55%	25,61 %
	N. risorse (espresse in FTE integrato*) assorbite complessivamente dai processi camerali	Cluster →	35,40 %	35,56%	36,23%
Incidenza del personale delle funzioni istituzionali D- Internazionalizzazione, Digitalizzazione, Turismo e cultura, Orientamento al lavoro ed alle professioni, Ambiente e sviluppo sostenibile, Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti E- Progetti 20% (PID, formazione e lavoro, internazionalizzazione, turismo, prevenzione crisi d'impresa)	N. risorse (espresse in FTE integrato*) assorbite dalle funzioni istituzionali D e E	CCIAA →	17,47%	21,35%	21,41%
	N. risorse (espresse in FTE integrato*) assorbite complessivamente dai processi camerali	Cluster →	24,93%	24,86%	25,57%
Incidenza del personale della funzione istituzionale Z - Agevolazioni/contributi camerali e delegati	N. risorse (espresse in FTE integrato*) assorbite dalla funzione istituzionale Z	CCIAA →	33,44	29,77	26,91

Premesso che i suddetti indicatori comprendono anche il contributo lavorativo riconducibile ai servizi erogati da TEF e Promos Italia scrl (l'apporto di Promos Italia scrl incide solo sulla funzione D – Internazionalizzazione, a decorrere dal 2023) nonché da IC Outsourcing – così da avere un quadro più completo possibile dei soggetti coinvolti nell'attuazione della strategia camerale anche attraverso lo strumento della fornitura di un servizio - si conferma che gli indicatori sopra esposti - in esito ad una attività di aggiornamento/revisione degli indicatori

Pareto elaborati da Unioncamere per il sistema camerale - tengono conto, anche in sede di comparazione con le altre Camere di Commercio, delle numerose attività correlate alle agevolazioni e contributi a favore di imprese e cittadini delegate dalla Regione FVG, che rappresentano una peculiarità anche in termini di volumi e carico di lavoro delle CCIAA della nostra Regione.
A titolo informativo si evidenzia che tali attività – che sono state rendicontate nella funzione istituzionale Z e per le quali non sono disponibili dati di confronto, perché peculiari della nostra Regione – pesano con riferimento ai dati relativi al 2024 per ben 26,91 FTE su un totale di 122,35 FTE dell'Ente camerale nel suo complesso, con una incidenza del 22,00%.
Date queste premesse ed in attesa di disporre dei dati che Unioncamere elaborerà per l'annualità 2025, si evidenzia che:

- la forza lavoro, rapportata al bacino imprenditoriale, è superiore alla media di riferimento del cluster di sistema; premesso che la nostra CCIAA, al pari delle altre Camere, è chiamata a svolgere le funzioni demandate dalla L. 580/93, il sovradimensionamento è, quindi, riconducibile alle richiamate attività rendicontate nella funzione istituzionale Z che non sono rinvenibili per numerosità e complessità nelle altre CCIAA italiane; tale dimensionamento è in diminuzione rispetto al 2023 per effetto anche della diversa modalità di rilevazione degli FTE della preesistenze azienda speciale ConCentro, confluita dal 2024 nella consortile TEF scrl;
- per l'incidenza delle funzioni di supporto (A-B) – che comprendono anche l'apporto della struttura di sistema TEF scrl (che, come appena riportato, dal 2024 ha assorbito ConCentro) - si conferma il positivo posizionamento, ben al di sotto della media di riferimento delle Camere di commercio di pari dimensioni; si tratta di un dato positivo, perché evidenzia un minore impegno di forza lavoro nei processi di supporto (Pianificazione, Organi, Comunicazione, Risorse umane, Acquisti, Patrimonio, Bilancio e finanza) a vantaggio di quelli primari (rivolti all'utenza); fermo restando questo positivo posizionamento, che va nella direzione di ridurre il peso delle funzioni di supporto a vantaggio delle funzioni correlate ai servizi primari, gli uffici valuteranno comunque l'opportunità di svolgere indagini più approfondite a livello di singolo processo, previa verifica della disponibilità dei dati/informazioni del cluster di riferimento;
- l'incidenza della funzione C (Semplificazione e trasparenza, Registro Imprese, Tutela e legalità, regolazione del mercato), che presenta un positivo trend in aumento, si attesta comunque ben al di sotto della media di riferimento del cluster delle Camere di pari dimensioni;
- l'incidenza delle funzioni D ed E (Internazionalizzazione, Digitalizzazione, Turismo e cultura, Orientamento al lavoro ed alle professioni, Ambiente e sviluppo sostenibile, Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti, Progetti 20%) si attesta al di sotto della media di riferimento pur con l'apporto da parte di Promos Italia scrl per l'attività di internazionalizzazione;
- per la funzione Z – agevolazioni/contributi alle imprese ed ai cittadini delegate dalla Regione Friuli Venezia Giulia – si evidenzia il carico di lavoro significativo che pesa sul nostro Ente (22% rispetto alla dotazione complessiva con riferimento al 2024) e che, per il fatto di ricondursi ad attività peculiari delle Camere di Commercio della nostra Regione, non è confrontabile con le altre CCIAA. Infatti non sono disponibili dati significativi del cluster a livello di sistema.

4.2 Razionalizzazione dei beni strumentali

L'Ente camerale si impegna nella messa in atto di misure tese alla razionalizzazione delle dotazioni strumentali anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio, definendo - in applicazione dell'art. 2 comma 594, lettera a) della legge n. 244/2007 la presente programmazione - avendo predisposto:

- il collegamento in rete delle fotocopiatrici, che consente l'uso di tali macchine in luogo delle stampanti;
- l'utilizzo e l'acquisto di stampanti improntato verso una riduzione del consumo della carta e verso una omogeneizzazione delle marche e modelli presenti negli uffici al fine di standardizzare le procedure di acquisto dei materiali di consumo;
- l'utilizzo condiviso delle stampanti, ove consentito in base all'orario di lavoro ed alle mansioni svolte;
- l'utilizzo delle convenzioni Consip, ovvero del MePA o di altre piattaforme certificate, che permettono un risparmio diretto sul costo delle attrezzature e un risparmio indiretto delle spese di gestione delle pratiche di approvvigionamento;
- l'adozione di Sistemi Centralizzati di Virtualizzazione Server. Si tratta di una soluzione – centralizzazione dei sistemi direttamente nel datacenter InfoCamere – che consente:
  - maggiore affidabilità e continuità dei servizi;
  - flessibilità e scalabilità dei sistemi;
  - minori spazi dedicati localmente ai CED;
  - minori costi energetici locali;
  - minori costi globali;
  - minore impegno di risorse tecniche interne;
  - predisposizione per l'attivazione di un servizio di Disaster Recovery;
  - diminuzione dei costi per assistenza e maintenence di alcuni software che saranno dismessi.

Fermo restando il rispetto della normativa riguardante gli acquisti di dotazioni informatiche e/o tecnologiche vigenti per il sistema camerale e le regole di buona amministrazione - efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa in misura da consentire agli uffici di disporre di supporti strumentali idonei al raggiungimento degli obiettivi gestionali stabiliti dall'Ente camerale; analisi della situazione esistente valutando criticità e punti di forza anche con riguardo al ciclo di vita dei beni e dei costi di acquisti e gestione; individuazione degli sviluppi tecnologici futuri ai fini della programmazione degli interventi da pianificare, rimandando gli interventi non prioritari e prestando la dovuta attenzione all'impatto sull'ambiente; sostituzione delle dotazioni esistenti obsolete e/o non funzionanti – l'Ente camerale definisce la seguente programmazione per il triennio 2026-2028, fermo restando la possibilità di ricorrere alle proprie società in house per la fornitura dei beni e dei servizi di informatica e di connettività:

- PC Client - nel 2025 è terminato il supporto per Windows 10. Entro il 2026 sarà necessario concludere l'aggiornamento di circa il 10% dei PC client al S.O. Windows 11.
- Monitor - si prevede di sostituire alcuni monitor a 19" con modelli a 24", al fine di migliorare l'operatività delle postazioni.
- Dispositivi di stampa - si prevede la sola sostituzione di dispositivi di stampa guasti o obsolescenti.
- PC Portatili - si prevede la sola sostituzione di notebook guasti o obsolescenti.

- Software – si prevede di aggiornare alcune licenze software. In particolare, si segnala la scelta di adottare il modello di licenza "in abbonamento" per il software di produttività individuale "Microsoft 365" (già MS Office); tale scelta è dettata dalla significativa variazione di politica sul ciclo di vita introdotta da Microsoft, che prevede una più rapida obsolescenza dei propri prodotti rispetto al passato, rendendo economicamente meno conveniente il modello di licenza "in acquisto".
- Telefonia fissa - è stata prorogata la convenzione in essere per il 2025.
- Telefonia mobile – è attiva la convenzione Consip per il biennio 2025/2026;
- Ristrutturazione tecnologica delle sale destinate ad incontri istituzionali, convegni ed eventi di formazione.

4.3 Organizzazione del lavoro agile (P.O.L.A.)

Premessa e contesto normativo

Il quadro regolatorio di cui alla Legge n. 113 del 2021, di conversione del Decreto Legge n. 80/2021, con il quale è stato introdotto il Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.), all'art. 6, lett. b) stabilisce che tale Piano, di durata triennale, definisca, fra le altre cose, *"la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale".*

Nella presente sottosezione, inserita nella sezione "Interventi organizzativi a supporto", devono essere indicati, tra gli altri elementi e in coerenza con la Contrattazione collettiva nazionale, la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto (es. lavoro agile e telelavoro), adottati dall'amministrazione, elementi prima costituenti il P.O.L.A. (Piano Organizzativo del Lavoro Agile).

Anche alla luce del quadro normativo e contrattuale vigente, dell'evoluzione della disciplina del lavoro a distanza operata dal Titolo VI del C.C.N.L. Funzioni Locali sottoscritto il 16/11/2022, nonché delle innovazioni previste dall'ipotesi di rinnovo contrattuale attualmente in fase di definizione, la presente sezione inquadra i riferimenti entro cui si collocano le scelte organizzative dell'Amministrazione in materia di lavoro a distanza. In particolare, l'ipotesi di rinnovo, nel confermare l'impianto complessivo degli istituti del lavoro agile e del lavoro da remoto, ne aggiorna taluni profili applicativi, valorizzando la contrattazione integrativa quale sede di regolazione di misure di agevolazione in favore di lavoratori con specifiche esigenze personali o familiari e prevedendo, al contempo, interventi di armonizzazione dei trattamenti connessi alla prestazione resa a distanza, ivi incluso, alle condizioni previste, il riconoscimento del buono pasto.

In tale contesto, la presente sezione descrive l'impostazione adottata dall'Amministrazione e la cornice entro cui si collocano le scelte organizzative in materia di lavoro a distanza, evidenziandone le direttrici evolutive e la progressiva integrazione nell'assetto organizzativo dell'Ente.

Il lavoro a distanza: lavoro agile e lavoro da remoto

Il lavoro a distanza, una volta ricondotto a un assetto ordinario dopo la parentesi emergenziale del periodo pandemico, risulta oggi disciplinato sulla base delle Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche (novembre 2021) e del C.C.N.L. del Comparto Funzioni Locali del 16/11/2022, dall'ipotesi di rinnovo contrattuale attualmente in fase di definizione, configurandosi come modello a regime finalizzato sia a

sostenere le istanze di conciliazione vita-lavoro dei dipendenti pubblici, sia a collocare il lavoro pubblico in modo coerente nell'ambito delle trasformazioni in atto dei modelli organizzativi aziendali (anche pubblici).
Posto che, in materia di lavoro a distanza, le due strade percorribili sono costituite dal lavoro agile, da una parte, e dal lavoro da remoto, dall'altra, preme evidenziare la caratterizzazione specifica e distintiva delle due modalità, in quanto implicanti scelte organizzative diverse.
Prendendo spunto dai sopra citati documenti e dalle elaborazioni dottrinali, il lavoro agile, di cui alla L. 81/2017, costituisce un approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione. Esso supera la tradizionale logica del controllo della prestazione, ponendosi quale patto fiduciario tra amministrazione e lavoratore orientato alla creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo e dalla collocazione temporale della prestazione, purché nel rispetto dell'organizzazione delle attività assegnate.
Aspetto distintivo dell'istituto è l'elemento della produttività: l'assenza di un rigido vincolo orario non determina il venir meno della subordinazione, poiché la misurazione cronologica del tempo di lavoro è solo una delle modalità possibili di oggettivazione della prestazione. Nel lavoro agile, infatti, l'adempimento è verificato in relazione al risultato atteso nell'unità di tempo, secondo la logica delle «forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi» di cui alla L. n. 81/2017, e nel rispetto dell'organizzazione delle attività assegnate dal responsabile. Ne deriva una regolazione del potere direttivo/organizzativo che, più che sulla fissazione di limiti cronologici, si concentra sul perimetro della prestazione "normalmente" attesa, così da favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro senza pregiudizio per la produttività.
Affinché tale modello possa attuarsi, è necessario disporre di strumenti organizzativi e di controllo di gestione idonei a rendere oggettivabili i prodotti dell'attività lavorativa e a sostenere una misurazione dell'adempimento che, ferma restando la cornice della subordinazione, non si esaurisca nella dimensione meramente cronologica, ma si orienti al risultato atteso nell'unità di tempo. Ciò posto, e pur permanendo la centralità del principio dell'orientamento ai risultati, l'Amministrazione, nell'attuale fase evolutiva, non ritiene necessario introdurre una rigida declinazione di obiettivi "dedicati" al lavoro agile, potendo valorizzare l'assetto organizzativo e i sistemi di programmazione e monitoraggio già in uso, ritenuti idonei ad accogliere progressivamente tale modalità di svolgimento della prestazione. In questa prospettiva, l'apertura al lavoro agile si inserisce, altresì, in un più ampio percorso di rinnovamento organizzativo, connesso alle nuove assunzioni e all'evoluzione delle esigenze lavorative.
Diversamente dal lavoro agile, il lavoro da remoto è prestato con vincolo di tempo e nel rispetto dei conseguenti obblighi di presenza derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro, mediante una modificazione del luogo di adempimento della prestazione che comporta l'effettuazione dell'attività in un luogo idoneo e diverso dalla sede dell'ufficio di assegnazione, preventivamente individuato e concordato. Nel lavoro da remoto con vincolo di tempo il lavoratore è soggetto ai medesimi obblighi previsti per la prestazione resa in presenza, essendo caratterizzato da vincoli di orario e dalla previsione di una postazione fissa e stabile, funzionale alla corretta gestione e verifica del rispetto degli obblighi connessi alla prestazione lavorativa.

Le esperienze finora condotte

La Camera di Commercio di Pordenone – Udine è consapevole che la promozione del benessere organizzativo del personale costituisce un interesse dell'Amministrazione, purché sempre ricondotto entro il perimetro costituzionale del buon andamento e della continuità ed efficacia dei servizi resi a cittadini, professionisti e imprese; ne discende la necessità di un processo ragionato e graduale di trasformazione organizzativa, fondato su autonomia e responsabilizzazione, sostenuto da formazione – anche digitale – e

accompagnato dalla valorizzazione degli strumenti di programmazione, monitoraggio e verifica della prestazione già in uso, ritenuti idonei ad accogliere progressivamente le nuove modalità di lavoro a distanza.
In tale prospettiva, nel corso del 2023 sono state realizzate le attività propedeutiche necessarie all'introduzione del lavoro da remoto a regime. In particolare, il Comitato Dirigenti ha proceduto a un'analisi delle attività camerali al fine di individuare quelle compatibili con lo svolgimento della prestazione da remoto, anche sulla base delle linee guida elaborate a livello di sistema camerale. Parallelamente, è stato adottato un disciplinare interno volto a definire criteri, regole e modalità organizzative per l'attivazione e la gestione del lavoro da remoto, garantendo uniformità di trattamento e chiarezza procedurale.
A completamento di tale fase, l'Amministrazione ha rilevato l'interesse del personale all'utilizzo di questa modalità organizzativa, verificandone le effettive esigenze e valutando la sostenibilità tecnica e logistica delle richieste pervenute. All'esito di tali verifiche, nel corso del 2024 sono state attivate due postazioni di lavoro da remoto, riguardanti due lavoratrici assegnate al Registro delle Imprese di Udine.
L'esperienza maturata è attualmente oggetto di valutazione, anche in relazione al completamento del biennio di prima applicazione, previsto nel mese di febbraio. Dalle verifiche sinora effettuate non sono emerse criticità di rilievo sul piano organizzativo, operativo e produttivo; al contrario, sono stati registrati riscontri positivi sia da parte datoriale sia da parte delle lavoratrici coinvolte.
Sulla base di tale positiva esperienza, pertanto, come anticipato all'Azione n. 5 del punto 3.3. "Pari Opportunità", l'Amministrazione prevede di riproporre al personale la possibilità di accedere a tale modalità lavorativa per quelle attività già oggetto di analisi circa la loro lavorabilità da remoto da parte del Comitato Dirigenti, per 4 posizioni (2 per il registro Imprese di Udine, 1 per il Registro Imprese di Pordenone, 1 per l'U.O.C. Agevolazioni). L'esperienza finora condotta ha inoltre confermato l'importanza di una mappatura puntuale delle attività, della definizione di regole chiare e della predisposizione di strumenti di monitoraggio adeguati, elementi che costituiscono il presupposto organizzativo per l'avvio, in modo graduale e consapevole, di modelli più evoluti di flessibilità organizzativa, quali il lavoro agile in senso proprio.

Le scelte programmatiche dell'Amministrazione

Alla luce delle esperienze maturate e delle evidenze emerse nella fase di prima applicazione del lavoro da remoto, la Camera di Commercio di Pordenone – Udine intende quindi consolidare tale modalità organizzativa, nel rispetto dei limiti quantitativi, delle condizioni e delle modalità operative previste dal disciplinare vigente. Il lavoro da remoto continuerà a rappresentare una delle leve organizzative a disposizione dell'Ente, la cui applicazione sarà oggetto di periodico monitoraggio da parte del Comitato Dirigenti, al fine di verificarne gli effetti sull'efficienza dei processi, sulla continuità e qualità dei servizi resi all'utenza e sul benessere organizzativo del personale.
In parallelo, l'Amministrazione intende dare avvio a un percorso di implementazione del lavoro agile in senso proprio, nella consapevolezza che tale istituto non si esaurisce in una diversa collocazione spazio-temporale della prestazione, ma implica un'evoluzione culturale e organizzativa nel modo di concepire il lavoro e le responsabilità individuali; evoluzione che risulta, peraltro, favorita dal progressivo rinnovamento del capitale umano dell'Ente, con l'ingresso di nuove professionalità e nuove generazioni di lavoratori, portatrici di competenze e aspettative coerenti con i modelli organizzativi.
Il percorso di introduzione del lavoro agile sarà sviluppato secondo una strategia di medio periodo articolata per fasi progressive e coerenti con le caratteristiche organizzative dell'Ente. In una prima fase, l'Amministrazione procederà alla stesura e all'adozione di un apposito disciplinare interno, volto a definire in modo chiaro e sistematico le regole di funzionamento dell'istituto, le finalità perseguite, i criteri di accesso, le

modalità di svolgimento della prestazione e i sistemi di monitoraggio e valutazione dei risultati, assicurando la piena coerenza con il quadro normativo e contrattuale vigente.
A valle dell'adozione del disciplinare, è previsto l'avvio di una fase di sperimentazione del lavoro agile, caratterizzata da un'applicazione graduale e contenuta, con un numero limitato di giornate mensili e con il coinvolgimento selettivo delle attività e delle strutture ritenute maggiormente idonee. In tale ambito, l'Amministrazione ritiene superato un approccio meramente statico di individuazione delle attività "lavorabili da remoto", in favore di una lettura più matura e flessibile dei processi, nella quale, ferma restando la necessità di garantire la continuità dei servizi, tutte le attività possono considerarsi potenzialmente compatibili con modalità di lavoro flessibili.
La sperimentazione sarà supportata dalla valorizzazione degli strumenti di controllo di gestione già in uso, ed in particolare delle rilevazioni dei carichi di lavoro e dei time sheet, quali basi informative per oggettivare i prodotti della prestazione lavorativa, senza introdurre specifici sistemi di controllo aggiuntivi, in quanto l'assetto organizzativo e valutativo vigente risulta già idoneo a sostenere modalità di lavoro orientate ai risultati.
Un ruolo centrale nel percorso di introduzione del lavoro agile sarà attribuito allo sviluppo delle competenze del capitale umano, con specifico riferimento alle competenze digitali, organizzative, trasversali e manageriali. Il cambiamento richiesto riguarda principalmente gli stili di lavoro e di leadership, chiamando la dirigenza a governare l'organizzazione attraverso la programmazione, il coordinamento e l'orientamento ai risultati, piuttosto che mediante il controllo della presenza.
Sulla base degli esiti della sperimentazione e delle valutazioni effettuate in termini di efficacia, efficienza e sostenibilità organizzativa, l'Amministrazione potrà progressivamente ampliare l'utilizzo del lavoro agile, integrandolo in modo sempre più strutturale nelle proprie modalità di organizzazione del lavoro. In tale prospettiva, il lavoro agile viene considerato anche come leva per una riflessione sull'utilizzo degli spazi fisici interni, favorendo nel tempo una possibile razionalizzazione degli ambienti di lavoro e una loro riconfigurazione in funzione di modalità operative più flessibili e collaborative.
L'obiettivo di fondo è quello di realizzare un modello organizzativo capace di generare un beneficio reciproco, nel quale la maggiore flessibilità riconosciuta al personale si accompagni a un miglioramento dell'efficienza complessiva dell'Amministrazione, anche attraverso un uso più razionale delle risorse logistiche e strumentali.

4.4 Semplificazione delle procedure

L'esperienza dell'accorpamento delle preesistenti Camere di Commercio di Pordenone e di Udine ha rappresentato l'occasione, per gli uffici accorpati, di confrontare prassi e procedure derivanti dalle precedenti esperienze, comportando necessariamente – in sede di definizione dei nuovi documenti operativi – la revisione delle modalità di lavoro nell'ottica della semplificazione. Ne sono la prova tutti i regolamenti, le procedure e le direttive via via adottate a partire dall'anno 2019 anche in attuazione di specifici obiettivi strategici ed operativi.
Negli ultimi tre anni sono state completate diverse attività di adeguamento tecnologico e di razionalizzazione delle risorse informatiche, anche collegate all'accorpamento stesso, come:

- L'aggiornamento tecnologico degli apparati di networking, compresa l'estensione della rete WiFi presso le due sedi e l'unificazione dei sistemi telefonici su piattaforma VOIP;
- La convergenza delle preesistenti infrastrutture e risorse del dominio di rete con aggiornamento alle più recenti versioni software;
- Il sistema unificato di rilevazione presenze e gestioni accessi nelle sedi dell'Ente;

Le attività in corso e prossime future riguardano:

- L'analisi sulla cyber sicurezza di tutta l'infrastruttura, per la quale a regime è previsto un aggiornamento semestrale, che comprenderà: vulnerabilità rilevate, risultati dei test di penetrazione e mitigazione del rischio;
- il porting su piattaforma web-based delle residue applicazioni ancora operative sulle vecchie piattaforme Lotus Domino e Filemaker, al fine di dismettere le relative risorse hardware / software.
- L'aggiornamento tecnologico degli impianti multimediali delle sale riunioni presso le due sedi.

Con la prospettiva di conseguire una semplificazione delle procedure ed un miglioramento dell'efficienza dei propri processi, l'Ente prosegue nell'applicazione dell'approccio alla Lean Organization per riorganizzare/reingegnerizzare i principali processi di lavoro, già avviato nel 2023 con l'introduzione strutturata di strumenti di intelligenza artificiale generativa.

4.5 Fabbisogno del personale e formazione

Premessa e quadro normativo di riferimento

La Camera di Commercio di Pordenone-Udine, come tutte le amministrazioni pubbliche, è soggetta agli obblighi di programmazione triennale del fabbisogno di personale ai sensi dell'art. 39, comma 1, della Legge n. 449/97, la quale costituisce il presupposto necessario per le determinazioni concernenti l'avvio di tutte le procedure di reclutamento del personale.

Sulla base di quanto disciplinato dall'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001, così come modificato dal D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 75, l'assetto organizzativo delle amministrazioni viene affidato ad un piano dei fabbisogni dinamico di natura gestionale, con cui ogni singolo Ente individua le professionalità occorrenti al raggiungimento dei propri fini istituzionali, con il solo limite del rispetto dei vincoli di spesa e di finanza pubblica, collocando il personale in base ad effettive esigenze di reclutamento. La dotazione organica si sostanzia in un valore di spesa potenziale massima sostenibile che non può essere valicato dal Piano Triennale di Fabbisogni del Personale, poi aggiornato annualmente, il quale diventa lo strumento programmatico per le esigenze di reclutamento e gestione delle risorse umane. Esso costituisce quindi uno dei principali strumenti organizzativi a supporto del raggiungimento degli obiettivi strategico/operativi e, in quanto tale, confluisce nel presente Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Il presente paragrafo "Fabbisogno del personale" deve quindi indicare le risorse finanziarie destinate alla sua attuazione, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente. Ciascuna amministrazione è chiamata ad indicare la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati e secondo le linee di indirizzo ministeriali di cui all'art. 6-ter del D.LGS. 165/2001, nell'ambito del potenziale limite finanziario massimo della medesima dotazione, garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione (resta fermo che la copertura dei posti vacanti avviene nei limiti delle assunzioni consentite a legislazione vigente).

Con il Fabbisogno del personale si definisce, pertanto, il quadro generale delle scelte organizzative e gestionali dell'Ente, con particolare riferimento a quelle assunzionali, adottate per far fronte, nel triennio in esame, agli obiettivi che si intendono perseguire, come individuati nel presente documento, tenuto conto dello scenario economico e normativo in cui l'Ente si troverà ad operare.

Per quanto concerne le Camere di Commercio, la Legge di Bilancio 2026 (L. n. 199 del 30.12.2025) e il decreto Milleproroghe (D.L. n. 200 del 31/12/2025) non hanno modificato il regime delle assunzioni, che pertanto resta regolato anche per il 2026, superato il blocco previsto dall'art. 3 del D.Lgs. n. 219/2016, dall'art. 14, comma 5 del D.L. 95/2012 (L. 135/2012), che prevede, a decorrere dal 2016 e fino a diversa disposizione normativa, la possibilità di assumere nel limite del 100% della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente.
Si conferma la possibilità di recuperare la spesa relativa ai c.d. "resti assunzionali" delle annualità precedenti ad integrazione della capacità assunzionale dell'anno di riferimento; in relazione ai principi generali desumibili dai pareri resi dalla Corte dei Conti in riferimento a previsioni dal contenuto del tutto analogo a quello che qui interessa - Sez. Autonomie n. 25/2017 e n. 17/2019 per citarne alcune - i "resti assunzionali" sono rappresentati dalle capacità assunzionali maturate e quantificate secondo le norme vigenti *ratione temporis* dell'epoca di cessazione dal servizio del personale ma non utilizzate entro il triennio successivo alla maturazione; detta quantificazione rimane cristallizzata nei predetti termini, determinando un unico budget complessivo utilizzabile indistintamente per assunzioni riferite ad entrambe le tipologie di personale, dirigenziale e non, in linea con la programmazione dei fabbisogni di personale e nel rispetto dei vincoli finanziari previsti dalla legislazione vigente. A questo proposito, si continua a prendere atto della novità già contenuta nella legge di bilancio 2025 e cioè la possibilità di destinare i risparmi permanenti conseguiti per effetto di assunzioni a tempo indeterminato effettuate in misura inferiore a quelle consentite dalla legislazione vigente in materia di turn-over, asseverati dai relativi organi di controllo, ad incremento dei fondi per il trattamento accessorio del personale per un importo non superiore al 10 per cento del valore dei predetti fondi determinato per l'anno 2016, per una eventuale valutazione futura; il permanere di una situazione di inadeguatezza dell'organico dell'Ente, come evidenziato nelle sezioni successive, impone ancora una strategia di copertura del fabbisogno di personale finalizzata all'utilizzo della capacità assunzionale maturata nei termini massimi possibili, fatte salve alcune considerazioni riferite a specifica situazione contingente per le quali si rimanda al paragrafo relativo alla definizione della strategia di copertura.
Per quanto concerne invece il ricorso a forme di lavoro flessibile (contratti a tempo determinato o con convenzione, contratti di somministrazione…), è ancora confermata la disposizione di cui all'art. 9 comma 28 del DL n. 78/10, convertito nella L. 122/2010, la quale ha introdotto, a decorrere dal 2011, limitazioni all'utilizzo di tali rapporti di lavoro, in misura pari al 50% della spesa sostenuta nel 2009 per gli stessi; in tale ambito, però, si segnala che, al fine di favorire il reclutamento di giovani nella Pubblica Amministrazione, a seguito dell'entrata in vigore del D.L. 44/2023, convertito nella L. 74/2024, fino al dicembre 2026 le stesse potranno assumere, nel limite del 20% delle rispettive facoltà assunzionali, giovani laureati con contratto di lavoro a tempo determinato di apprendistato di durata massima di trentasei (36) mesi, in deroga alle citate limitazioni, opportunità che la Camera di Commercio di Pordenone – Udine ha colto lo scorso anno e continuerà a cogliere nel 2026.

Per quanto riguarda il panorama normativo all'interno del quale l'Ente camerale può muoversi nella scelta delle procedure selettive da avviare e negli adempimenti da svolgere, si evidenziano le seguenti novità:

a) ai sensi dell'art. 15 del CCNL comparto Funzioni Locali sottoscritto il 16.11.2022 è possibile attivare la progressione tra le aree, ferma restando la riserva di almeno il 50% delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, attraverso procedura comparativa riservata integralmente al personale interno di ruolo, che l'Ente ha provveduto a regolamentare sulla base dei criteri già normati dal CCNL medesimo e in applicazione delle disposizioni di cui all'art. 52, comma 1-bis del D.Lgs. n. 165/01, nell'ambito del Regolamento sulle modalità di assunzione, gestione e sviluppo delle risorse umane. Per quanto concerne

l'istituto, si ricorda che l'art. 13, comma 6, del CCNL comparto Funzioni Locali sottoscritto il 16.11.2022, aveva introdotto una disciplina transitoria fino al 2025, quale fase di prima applicazione del nuovo ordinamento professionale, che – attraverso procedure valutative i cui criteri sono stati definiti nell'ambito di specifico regolamento approvato con deliberazione di Consiglio Camerale n. 18 del 21/12/2023, nel rispetto degli elementi valutativi di fonte contrattuale – consente anche ai dipendenti in possesso di titoli di studio inferiori a quelli richiesti per l'accesso dall'esterno all'area superiore e di adeguata esperienza professionale, di accedere all'area superiore, valorizzando le esperienze e le professionalità maturate. Le progressioni tra le aree relative a questa fase di prima applicazione del nuovo ordinamento professionale risultavano finanziate da risorse determinate ai sensi dell'art. 1, comma 612 della L. n. 234 del 30.12.2021 (Legge di Bilancio 2022) in misura non superiore allo 0,55% del monte salari relativo al personale delle categorie del 2018, senza dunque intaccare la capacità assunzionale destinata alle assunzioni dall'esterno, risorse che l'Amministrazione ha integralmente utilizzato già nel 2024 per tale finalità; il ricorso a nuove progressioni tra le aree può quindi essere programmato mediante l'utilizzo della capacità assunzionale. Si segnala che tale disciplina transitoria sembra venga prorogata a tutto il 2026, come disposto dall'art. 12 della preintesa al CCNL comparto Funzioni Locali 2022 – 2024, in attesa di definitiva sottoscrizione;

b) nel corso del 2023, vi era stato un intervento normativo ad opera del D.L. 22/04/2023 n. 44, convertito nella L. 21/06/2023 n. 74, il quale, agendo in diversi ambiti (riserve e preferenze nei concorsi pubblici, valorizzazione delle professionalità dei componenti di commissione, formazione del personale, procedure comparative nell'ambito delle progressioni verticali, misure dirette a favorire il reclutamento di giovani nella pubblica amministrazione…) era finalizzato al rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche. Cogliendo le opportunità offerte da tale intervento normativo, il D.M. 23/12/2023 andava successivamente a disciplinare i criteri e le procedure mediante i quali le amministrazioni pubbliche avrebbero potuto reclutare, fino al dicembre 2026, con contratto a tempo determinato di apprendistato di durata massima di trentasei mesi, giovani laureati individuati su base territoriale, nel limite del 10% della propria capacità assunzionale. Si segnala che nel corso del 2025, il D.L.14/03/2025 n. 25, conv. nella L. 09/05/2025 n. 69 ha innalzato la citata percentuale al 20%, o ad almeno una unità, per quelle amministrazioni intenzionate a cogliere tale opportunità;

c) confermata la previsione di cui all'art. 1, comma 162 della L. 207/2024 (legge di bilancio 2025), in base alla quale il limite ordinamentale per la permanenza in servizio del personale pubblico e il relativo collocamento a riposo d'ufficio veniva elevato dall'età dei 65 anni al requisito anagrafico per il raggiungimento della pensione di vecchiaia, il comma 185 dell'art. 1 della L. 199/2025 (legge di bilancio 2026) procede a rimodulare l'applicazione dell'adeguamento automatico dei requisiti pensionistici alla speranza di vita elevandoli di un mese dal 2027 e di ulteriori due mesi dal 2028. Rimane quindi confermata la disapplicazione della norma regolamentare che consentiva il collocamento d'ufficio del personale al raggiungimento dell'anzianità contributiva, con conseguente impossibilità di inserire tali casistiche nella propria attività previsionale, in quanto non certe, ma dipendenti dalla volontà di volta in volta espressa dal singolo dipendente.

Per quanto concerne i passaggi procedurali da seguire per procedere all'assunzione di personale, si segnala:

- il superamento delle previsioni di cui all'art. 3, commi 6 e 7 del D.LGS 219/2016 e all'art.7, comma 6 del D.M. 16 febbraio 2018 consistenti nell'obbligo propedeutico per l'attivazione di procedure assunzionali di verificare la possibilità di ricollocare il personale soprannumerario delle altre Camere di Commercio,

circoscrivendo la verifica alla Regione di appartenenza e, per il tramite di Unioncamere, al sistema camerale complessivo, stante l'avvenuta conclusione, su base regionale, delle procedure di accorpamento (nota di Unioncamere Nazionale del 14/07/2025, ns. prot. 25295);

- il più volte citato D.L.14/03/2025 n. 25, conv. nella L. 09/05/2025 n. 69 ha provveduto anche a modificare l'art. 30 del D.LGS 165/2001 in materia di mobilità tra PPAA, prevedendo non più il ricorso a tale procedura come attività propedeutica obbligatoria all'esperimento delle procedure concorsuali, ma introducendo un obbligo di destinazione a tale procedura del 15% delle facoltà assunzionali impegnate dall'Ente in ciascun esercizio finanziario. Tale obbligo trova però applicazione solo nel caso in cui il piano del fabbisogno del personale preveda un numero di assunzioni paro o superiore a 10 unità;
- rimane confermata la necessità di procedere all'attivazione delle comunicazioni alle strutture ex art. 34 del D.Lgs. n. 165/01, che a loro volta potranno interessare il Dipartimento della Funzione Pubblica, nel rispetto dei termini rimodulati dalla Legge n. 79 del 29.06.22 di conversione del DL n. 36/22, per la verifica, a livello nazionale e nell'ambito della pubblica amministrazione complessivamente considerata, dell'impossibilità di ricollocare eventuale personale in disponibilità iscritto nell'apposito elenco;
- per quanto concerne la possibilità di scorrimento delle graduatorie, si ricorda l'intervento normativo del più volte citato D.L.14/03/2025 n. 25, conv. nella L. 09/05/2025 n. 69, il quale, nel modificare le previsioni di cui all'art. 35, comma 5-ter, ha escluso anche le Camere di Commercio che prevedano un numero di posti messi a concorso non superiore a 20 unità dall'applicazione della disciplina c.d. "taglia idonei" (possibilità di considerare idonei i candidati collocati nella graduatoria finale dopo l'ultimo candidato vincitore, in numero non superiore al 20 per cento dei posti messi a concorso).

  La stessa normativa ha inoltre chiarito, in modifica alle previsioni di cui all'art. 35, comma 5-sexies del D.LGS. 165/2001, che la graduatoria si intende utilmente scorsa quando, entro il limite temporale di validità (attualmente 2 anni), l'amministrazione titolare individua o cede ad amministrazioni terze, candidati idonei individuati numericamente o nominativamente, in ordine di graduatoria, per la successiva convocazione da parte dell'amministrazione procedente, a nulla rilevando il momento della stipulazione del contratto di assunzione; ciò significa che l'assunzione è valida anche se la graduatoria è scaduta al momento della stipulazione del contratto di assunzione, purché la stessa graduatoria fosse ancora valida al momento dell'individuazione numerica o nominativa degli idonei da convocare per l'assunzione.

In questa sede, si ritiene infine utile evidenziare, come sottolineato anche nel Dossier parlamentare sul più volte citato D.L. 25/2025, l'intervento di interpretazione autentica operato dall'art. 4, comma 1 del decreto legge stesso, circa la previsione contenuta nell'art. 4, comma 3, lettera a), del decreto-legge 31 agosto 2013, n. 101, convertito in legge, con modificazioni, dalla legge 125/2013; si stabilisce infatti che quella norma debba interpretarsi nel senso che il concorso è lo strumento ordinario e prioritario per il reclutamento di personale da parte delle amministrazioni pubbliche.

Tale intervento interpretativo intende superare un contrario orientamento prevalente nella giurisprudenza, escludendo che le nuove procedure concorsuali delle pubbliche amministrazioni necessitino di motivazioni, relativamente alla preferenza per la modalità di reclutamento mediante un nuovo bando concorsuale in luogo del previo scorrimento delle parti di graduatorie ancora vigenti relative agli idonei non vincitori.

In conclusione, il senso della norma è quello di affermare che, prima di bandire un nuovo concorso, l'amministrazione deve solo verificare di aver assunto i vincitori di precedenti concorsi senza dover fornire altre motivazioni; in particolare, non deve più spiegare perché preferisce il nuovo concorso rispetto allo scorrimento della graduatoria degli idonei; in questo senso il concorso è lo strumento ordinario e prioritario per il reclutamento di personale da parte delle amministrazioni pubbliche.

Rilevazione del fabbisogno del personale

La Camera di Commercio di Pordenone – Udine, nata nell'ottobre del 2018 dall'accorpamento delle due ex Camere di Commercio di Udine e di Pordenone, fin dal suo insediamento, ha iniziato un percorso finalizzato alla definizione della propria struttura organizzativa (deliberazioni di Giunta camerale n. 123 del 30.07.2019 e n. 37 del 24/02/2023), strutturandola in base al D.M. 7 marzo 2019 con il quale sono state ridefinite le funzioni del sistema camerale ed alla logica seguita da Unioncamere nell'elaborazione della mappa dei processi comune standardizzata per tutte le CCIAA, tenendo conto delle peculiarità legate alla realtà strutturale operante su due sedi e per il tramite di soggetti terzi, nonché delle numerose attività svolte su delega della Regione Friuli Venezia Giulia.

Si tratta di un percorso che consente – come delineato da Unioncamere con le indicazioni operative del febbraio 2019 attraverso una serie di passaggi procedurali più agile - di cogliere gli spazi assunzionali offerti dalla normativa speciale richiamata in premessa, facendo riferimento all'attuale dotazione organica ed alle scoperture di organico riconducibili, in termini di costi, alle cessazioni intervenute nel corso dell'anno precedente avendo come limite massimo le dotazioni organiche che il DM 16.02.2018 aveva approvato per le singole Camere di Commercio pre-accorpamento con riferimento al 31.12.2019, data entro cui si sarebbe dovuto concludere il processo di razionalizzazione del sistema camerale (n. 39 unità per la ex CCIAA di Pordenone e n. 76 per la ex CCIAA di Udine per un totale di n. 115 unità).

A distanza di qualche anno dall'intervenuto accorpamento, pur consapevoli che a livello nazionale tale processo non si è ancora compiuto e che, quindi, la dotazione organica rappresentata in termini di unità di cui al D.M. 16.02.2018 di attuazione del citato D.Lgs. n. 219/16 condiziona a tutt'oggi il regime assunzionale del nostro Ente, già dalle precedenti programmazioni si è cercato di evolvere in chiave più moderna e aderente al dato normativo e contrattuale l'interpretazione del presente strumento, impostando una programmazione dei fabbisogni di personale espressa non solo in termini di unità, ma anche di spesa massima potenziale, da un lato, (si vedano le successive tabelle n.ri 1 e 2) e di professionalità, dall'altro. A quest'ultimo proposito, si evidenzia infatti, che l'Ente ha portato a termine il percorso diretto alla definizione dei profili professionali e di competenza necessari a svolgere i servizi di competenza dell'Ente, anche in attuazione del nuovo ordinamento professionale definito dal CCNL Funzioni Locali del 16.11.2022.

Dotazione organica pre e post accorpamento:

Tabella n. 1

Categoria	Dotazione organica pre-accorpamento Pordenone	Dotazione organica pre-accorpamento Udine	Dotazione organica al 31.12.19 DM 16.02.18 Pordenone	Dotazione organica al 31.12.19 DM 16.02.18 Udine	Dotazione organica al 31.12.19 DM 16.02.18 Pordenone-Udine
Dirigenti	2	3	2	2	4
Categoria D3	3	3	3	3*	6*
Categoria D1	5	20	4	16	20
Categoria C	34	48	26	40	66
Categoria B3	0	12	-	12	12
Categoria B1	4	5	3	3	6
Categoria A	1	-	1	-	1
Totali	**49**	**91**	**39**	**76**	**115**

* comprende un dipendente in aspettativa, con diritto alla conservazione del posto.

Calcolo spesa massima potenziale

Tabella n. 2

Categoria	Inquadramento ex art. 12 C.C.N.L. 16/11/2022	Dotazione organica al 31.12.19 DM 16.02.18 Pordenone-Udine	Costo singola unità	Costo personale inquadrato nella cat./area
Dirigenti		4	60.870,23	243.480,92
Categoria D3	Funzionari ed elevate qualificazioni	6*	33.664,18	201.985,08
Categoria D1		20	33.664,18	673.283,60
Categoria C	Istruttori	66	31.021,92	2.047.446,72
Categoria B3	Operatori Esperti	12	27.599,99	331.199,88
Categoria B1		6	27.599,99	165.599,94
Categoria A	Operatori	1	26.588,73	26.588,73
Totali		**115**		**3.689.584,87**

Rispetto quindi alla dotazione organica recepita dal DM 16.02.2018, che fissa in 115 le unità di personale della CCIAA nata dall'accorpamento delle Camere di Commercio di Pordenone e di Udine – quale somma delle dotazioni approvate ex DM 16.02.2018 per le medesime CCIAA - risultano in servizio al 01.01.2026 n. 91 unità a tempo indeterminato, n. 2 unità a tempo determinato con contratto di 12 mesi in scadenza tra settembre e ottobre 2026 e n. 1 unità con contratto di apprendistato: la carenza che ne consegue, per quanto concerne la dotazione stabile del personale, è pari a ben 23 unità (tenendo conto di n. 1 unità di Cat. D/Funzionario con diritto alla conservazione del posto), che aumenta a 28,5 unità se si tiene conto dell'effettivo apporto lavorativo.

Di seguito (tab. 3) si riportano i dati di raffronto, evidenziando una diversa esplicitazione della categoria di inquadramento del personale, frutto della modifica intervenuta ad opera del C.C.N.L. Funzioni Locali sottoscritto il 16/11/2022 a decorrere dal 01/04/2023:

Tabella n. 3

Categoria	Inquadramento ex art. 12 C.C.N.L. 16/11/2022	Dotazione organica al 31.12.19 DM 16.02.18 Pordenone-Udine	Organico al 08.10.2018	Cessati 09.10.2018 – 31.12.2025	Organico al 01.01.2026	Organico al 01.01.2026 In rapporto al FTE **
Dirigenti		4	3	1	4	4
Categoria D3	Funzionari ed elevate qualificazioni	6*	5	12	30	28,59
Categoria D1		20	20			
Categoria C	Istruttori	66	61	28	55	52,10
Categoria B3	Operatori Esperti	12	11	8	2	1,81
Categoria B1		6	5			
Categoria A	Operatori	1	1	1	0	0
Totali		**115**	**106**	**50**	**91**	**86,50**

* comprende un dipendente in aspettativa, con diritto alla conservazione del posto.

** il dato consente di dare evidenza dell'effettivo contributo in termini di effettivo apporto lavorativo (full time equivalente) del personale in servizio con rapporto di lavoro a tempo parziale e del personale in comando (una unità tra gli Istruttori).

Dall'esame della tabella n. 3 si osserva che, alla data di approvazione del presente Piano, l'Ente camerale continua a trovarsi in una situazione di organico non adeguato, tenendo anche conto che nel triennio di programmazione preso in considerazione diversi dipendenti (n. 5 nel 2026, n. 5 nel 2027 e n. 3 nel 2028) matureranno i requisiti contributivi utili sia per la pensione di vecchiaia (limite ordinamentale per le pubbliche amministrazioni), sia per la pensione anticipata e che quindi, vuoi per collocamento d'ufficio, vuoi su base volontaria, si tradurranno certamente e/o presumibilmente in altrettante cessazioni. La situazione non risulta pertanto in miglioramento, pur tenendo conto delle assunzioni degli ultimi anni, a seguito di procedure concorsuali e relativi scorrimenti di graduatoria, le quali non producono sempre i risultati attesi a causa anche di una estrema mobilità del mercato del lavoro, che attualmente coinvolge anche la pubblica amministrazione, non compensata da altrettanta semplificazione e celerità nello svolgimento delle procedure di reclutamento ordinarie.

Conseguentemente, allo stato attuale, **non si configura alcuna situazione di personale in soprannumero o di eccedenza di personale** rispetto alla dotazione approvata dal Ministero.

Con riferimento alla rilevazione del fabbisogno di personale è necessario anche definire il rispetto delle prescrizioni in materia di **collocamento obbligatorio delle categorie protette**, che la legge n. 68 del 12.03.1999 e s.m.i. prevede a carico dei datori di lavoro pubblici e privati:

a) l'obbligo di avere alle dipendenze lavoratori disabili, appartenenti ad una delle categorie disciplinate dall'art. 1, comma 1 della citata legge, in misura pari al 7% dei lavoratori occupati, nel caso di dipendenti in servizio superiori a 50;
b) l'obbligo di avere alle dipendenze una unità di personale appartenente alla categoria degli orfani e dei coniugi superstiti di coloro che siano deceduti per causa di lavoro, di guerra o di servizio ai sensi dell'art. 18, comma 2 (quota di riserva attribuita ai datori di lavoro che occupano da 51 a 150 dipendenti).

In relazione agli obblighi richiamati, l'Ente al 01.01.2026 non risulta avere scoperture come evidenziato dalla tabella di seguito proposta:

tabella n. 4

Prospetto di calcolo assunzioni obbligatorie L. 68/99	
Situazione al 31.12.2025	
Dipendenti a tempo indeterminato in servizio	92
Dipendenti a tempo determinato in servizio	3
Totale dipendenti	95
Totale detrazioni previste dall'art. 4 L. 68/99	15
Base di computo	80
7% lavoratori disabili art. 1, c. 1 L. 68/99	6
1 lavoratore categorie protette art. 18, c. 2 L. 68/99	1
Disabili in servizio art. 1, c. 1 L. 68/99	6
Categorie protette in servizio art. 18, c. 2 L. 68/99	1
Scopertura disabili art. 1, c. 1 L. 68/99	--
Scopertura categorie protette art. 18, c. 2 L. 68/99	--

In conclusione, come sopra evidenziato, in attesa di definire il "fabbisogno di personale" percorrendo la descritta soluzione programmatoria strutturata a regime per accrescere l'efficienza dell'organizzazione e dell'azione amministrativa camerale, l'Ente può procedere a nuove assunzioni nel 2026 nel limite della spesa

corrispondente alle unità di personale cessato nel corso dell'anno 2025, al fine di assicurare l'invarianza degli effetti sui saldi di finanza pubblica.
Al fine di determinare la capacità di spesa dell'anno 2026 si tiene conto anche dei c.d. "resti assunzionali", la cui entità, disponibile per l'anno 2026, è così determinata:

tabella n. 5

Anno	Capacità di spesa assunzionale (*)	Utilizzo spesa assunzionale	Resti assunzionali
2025	€ 233.682,46	€ 227.722,45	5.960,01

(*) comprende i resti assunzionali dell'anno precedente

Lo spazio finanziario per nuove assunzioni entro le quali si può muovere la programmazione del fabbisogno di personale dell'anno 2026, è quindi il seguente:

tabella n. 6

Inquadramento	Cessazioni anno 2025*	Economie =disponibilità per assunzioni anno 2026
Dirigenti		
Funzionari ed Elevate Qualificazioni	2	67.394,52
Istruttori	9	279.338,23
Operatori Esperti		
Operatori		
Totali	**11**	**346.732,75**
Resti assunzionali 2025	**--**	**5.960,01**
Totale capacità assunzionale 2026		**352.692,76**

*comprese cessazione di dipendente al 31/12/2025 e n. 3 progressioni verticali da Istruttore a Funzionario effettuate utilizzando maturata capacità assunzionale.

Se le cessazioni intervenute nel 2025 sono da considerarsi necessarie per la quantificazione del risparmio di spesa utile alle nuove assunzioni del 2026 – esplicitate al paragrafo che precede - nella successiva tabella (n. 7) si ritiene comunque utile evidenziare le cessazioni certe, correlate al maturare dei requisiti per il pensionamento, ai sensi della normativa attualmente in vigore come già modificata dalla legge di bilancio 2025, richiamata alla lett. c) di pag. 91 del presente documento, nel corso del triennio 2026 – 2028.

Tabella n. 7

Categoria	Cessazioni previste nel 2026	Cessazioni previste nel 2027	Cessazioni previste nel 2028	Totale Cessazioni 2026-2028
Dirigenti				
Funzionari ed Elevate Qualificazioni				
Istruttori		1		1
Operatori Esperti				
Operatori				
Totali	0	1	0	1

Sulla base della normativa in vigore già richiamata e delle rilevazioni esposte, è possibile ricapitolare quali sono gli spazi finanziari per nuove assunzioni entro le quali si può muovere la programmazione del fabbisogno di personale nel triennio 2026-2028.

Tabella n. 8

	Anno 2025		Anno 2026		Anno 2027		Anno 2028	
Categoria	**Cessazioni**	**Economie**	**Cessazioni**	**Economie**	**Cessazioni**	**Economie**	**Cessazioni**	**Economie**
Dirigenti								
Funzionari ed Elevate Qualificazioni	2	67.394,52						
Istruttori	9	279.338,23			1	31.045,41		
Operatori Esperti								
Operatori								
Totali	11	346.732,75	0	0,00	1	31.045,41	0	0,00

Va rilevato che entro i limiti della spesa potenziale massima – determinata in tabella n. 2 corrispondente alla dotazione organica di n. 115 unità di cui al decreto MISE del 7/3/2019 - è possibile riallocare le nuove unità di personale in inquadramenti diversi da quelli a cui appartiene il personale cessato, purché ciò avvenga nel rispetto del plafond finanziario. A tal proposito, si segnala peraltro che nel corso del 2025, sono state portate a termine n. 3 progressioni tra le aree da Istruttori (ex cat. C) a Funzionari (ex cat. D), comportando ciò, immutato il numero complessivo, un diverso inquadramento del personale in servizio rispetto, appunto, a quello previsto dal suddetto decreto.

Definizione della strategia di copertura del fabbisogno

Tenuto conto di quanto sopra esposto e delle novità normative sopra descritte, la programmazione, rispettosa dei limiti annuali di spesa e del parziale utilizzo dei c.d. “resti assunzionali”, coerente con gli inquadramenti professionali del personale via via cessato ed allineata con l’esigenza di introdurre professionalità qualificate in relazione alle funzioni assegnate al sistema camerale, tenendo quindi conto delle cessazioni già accertate e di quelle programmabili con certezza, può riguardare, nel triennio di interesse, unicamente gli anni 2026 e 2028:

Tabella n.9

anno	**n. unità**	**spesa**	**limite di spesa**
2026	n. 6 unità di Funzionario ed EQ di cui n. 2 per progressione verticale n. 3 unità di Istruttori	€ 201.985,05 € 93.065,75 € 295.050,81	€ 352.692,76 Comprensiva dei “resti assunzionali”
2028	n. 1 unità di Istruttore	€ 31.021,92	€ 31.405,41

L’inquadramento professionale delle unità previste per il 2026, così come le modalità di reclutamento, verranno definite dal Segretario Generale in coerenza con gli aggiornamenti normativi sopra descritti (soprattutto in tema di mobilità tra amministrazioni e di scorrimento di graduatorie) e in applicazione del *Sistema integrato di analisi,*

misurazione e valutazione dell'organizzazione e delle risorse umane - approvato con determinazione del Segretario Generale n. 67 del 28/04/2025 – previa analisi con la dirigenza delle specifiche professionalità e competenze necessarie. Si segnala comunque a tal proposito la volontà di cogliere l'opportunità, offerta dalla normativa vigente ancora per il 2026, di reclutare una delle unità da inquadrare nell'area professionale dei Funzionari con contratto a tempo determinato di apprendistato, al fine di favorire l'inserimento nell'organizzazione dell'Ente di giovani laureati individuati su base territoriale.
Preme comunque evidenziare che la descritta strategia di copertura del fabbisogno potrebbe subire una contrazione, che sarà eventualmente oggetto di successivo aggiornamento del presente piano, in considerazione dell'approvazione, in data 15.01.2026, da parte della Regione FVG del Disegno di legge regionale n. 65/2025 recante "Modifiche alla Legge Regionale 14/2010 recante Norme per il sostegno all'acquisto dei carburanti per autotrazione ai privati cittadini residenti in regione e di promozione per la mobilità individuale ecologica e il suo sviluppo" che ha previsto, dal 01.02.2026, la revoca della delega alle Camere di Commercio delle competenze in materia di contribuzione carburanti. Il venir meno di tali attività e l'assenza a breve-medio termine di nuove deleghe da parte dell'Amministrazione regionale, tali da compensare la diminuzione del carico lavorativo in capo ai dipendenti prima assegnati alle citate attività, potrebbe quindi comportare una rivisitazione della presente pianificazione assunzionale, per la conseguente necessità di dare priorità all'assorbimento interno delle relative professionalità.

Lavoro flessibile

Le Pubbliche Amministrazioni possono stipulare contratti di lavoro subordinato a tempo determinato, contratti di somministrazione di lavoro a tempo determinato, nonché avvalersi di altre forme contrattuali flessibili, nei limiti e con le modalità in cui se ne preveda l'applicazione nelle amministrazioni pubbliche, per far fronte ad esigenze di carattere temporaneo o eccezionale, nel rispetto della disciplina prevista dall'art. 36 D.Lgs. 165/2001, dagli artt. 19 e ss. del D.Lgs. 81/2015 (in quanto compatibili) e dall'art. 60 del CCNL 16.11.2022, nonché dei vincoli finanziari previsti dalle vigenti disposizioni di legge in materia. Quanto a questi ultimi, va ricordato, come accennato in premessa, che le Camere di Commercio possono ricorrere a forme di lavoro flessibile nel limite del 50% della spesa sostenuta per le rispettive finalità nell'anno 2009 di cui all'art. 9, comma 28 DL. n. 78/2010 (limite che per la Camera di Commercio di Pordenone – Udine corrisponde ad € 131.586,99).
Quanto alle modalità di reclutamento del personale a tempo determinato, lo stesso art. 36 del D.LGS 165/2001 prevede che *"Per prevenire fenomeni di precariato, le amministrazioni pubbliche, nel rispetto delle disposizioni del presente articolo, sottoscrivono contratti a tempo determinato con i vincitori e gli idonei delle proprie graduatorie vigenti per concorsi pubblici a tempo indeterminato",* modalità che lo stesso regolamento camerale sulle modalità di assunzione, gestione e sviluppo delle risorse umane approvato con deliberazione di Consiglio camerale n. 11 del 31/07/2024 prevede come prioritaria.
Attualmente l'Amministrazione ha in essere due contratti di lavoro a tempo determinato della durata di 12 mesi in scadenza nei mesi di settembre/ottobre del 2026 con unità reclutate attraverso lo scorrimento di valida graduatoria. Verificato il rispetto del limite di spesa, si tratterà quindi di valutare l'eventuale proroga contrattuale, in relazione all'eventuale persistere dei presupposti per il ricorso, nei limiti citati, a tali forme di lavoro, garantendo la necessaria coerenza con i principi enunciati sul tema nel D.Lgs. 165/2001.

Pianificazione interventi formativi

La formazione è ormai considerata una delle più importanti leve strategiche per lo sviluppo delle competenze del personale e, consequenzialmente, per ammodernare la pubblica amministrazione e assicurare una maggiore efficacia nell'erogazione dei servizi, generando valore pubblico.

Il tema della formazione del capitale umano è stato oggetto di una rinnovata attualità nel quadro del processo di riforma della pubblica amministrazione necessario per attuare gli obiettivi di transizione digitale, amministrativa ed ecologica.

Nel rinnovato contesto ordinamentale, a livello nazionale, sono degne di nota la Direttiva del 23.03.2023 del Ministro per la Pubblica Amministrazione avente ad oggetto "*Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*" (*di seguito Direttiva 2023*) e la più recente Direttiva del 14.01.2025 (*d'ora in poi Direttiva 2025*) rubricata "*Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*".

Le suddette Direttive, rivolte a tutte le pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del D.lgs. n. 165/2001, esplicitano le finalità e gli obiettivi strategici della formazione che devono ispirare l'azione delle amministrazioni pubbliche. In particolare, la Direttiva 2025, aggiornando quella precedente, precisa che la promozione della formazione costituisce uno specifico obiettivo di performance della dirigenza, che deve assicurare la partecipazione attiva del personale alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40, pari ad una settimana di formazione per anno.

Nel quadro ordinamentale sopra accennato si inseriscono anche le previsioni in materia da parte della contrattazione collettiva nazionale del Comparto Funzioni Locali, sia per il personale dirigente che non. A tal proposito, è interessante evidenziare l'introduzione da parte della recente preintesa al CCNL 2022-2024 del citato comparto per il personale non dirigente sottoscritta lo scorso novembre, del tema dell'Age Management e quindi della valorizzazione del ruolo attivo del personale con maggiore esperienza all'interno dell'amministrazione, come portatore di un prezioso patrimonio di competenze e conoscenze da trasmettere alle nuove generazioni.

Risulta, quindi, indispensabile l'attivazione di iniziative rivolte allo sviluppo professionale delle risorse umane e al conseguente rafforzamento strutturale dell'Amministrazione, per rispondere in maniera modulare e selettiva alle attese del contesto e dell'organizzazione, in coerenza con gli obiettivi strategici della nuova Amministrazione.

In tal senso anche la Direttiva 2025 sottolinea la necessità *che tutte le amministrazioni rafforzino le politiche di gestione delle risorse umane, operando in modo da recuperare la motivazione alla formazione (rispetto a tutte le opportunità formative, non solo quelle rese obbligatorie dalle norme) e da valorizzare appieno il ruolo della formazione come fattore motivante all'azione pubblica* in quanto la formazione del personale *costituisce, nella prospettiva del PIAO (e non solo), una delle determinanti della creazione del lavoro pubblico*.

I percorsi formativi descritti nel presente Piano saranno oggetto di costante monitoraggio e potranno subire eventuali rimodulazioni, alla luce di nuovi vincoli giuridici e/o finanziari, dell'introduzione di nuove risorse e/o di una loro diversa ripartizione, di un ampliamento e miglioramento dell'offerta formativa gratuita destinata al settore pubblico attraverso la piattaforma Syllabus/Scuola IFEL/Valore PA dell'INPS, di modifiche organizzative e/o negli obiettivi dell'Ente.

In questa prospettiva, il ruolo del personale dirigenziale nell'attuazione della strategia formativa dell'Ente è fondamentale e rappresenta uno snodo organizzativo e abilitante per la promozione della formazione e per la

partecipazione attiva del personale dipendente alle iniziative di sviluppo delle competenze, che devono diventare pertanto un obiettivo di performance della dirigenza, come ribadito dalla Direttiva 2025.
L'Ente, peraltro, ha completato la definizione dei profili di competenza con l'approvazione del Modello dei profili di competenza con il quale sono state identificate le posizioni di lavoro ritenute necessarie per l'organizzazione, coerenti con i profili professionali approvati in precedenza, le quali individuano e descrivono le competenze professionali in termini di conoscenze, capacità tecniche e soft skills non solo proprie dell'area e del profilo professionale, ma che caratterizzano in modo peculiare le singole posizioni di lavoro; la valutazione delle competenze – avviata a partire dal 2025 - deve quindi servire, tra gli altri fini, per verificare il bagaglio di competenze possedute (AS IS) rispetto a quelle previste nei profili di riferimento (TO BE) e conseguentemente individuare e attuare percorsi formativi mirati per ciascun dipendente o gruppi di dipendenti al fine di colmare gli eventuali gap rilevati o gestire piani di sviluppo professionale.
Sulla base di quanto esposto, il presente piano formativo intende prevedere per ciascun dipendente un'adeguata formazione per il perseguimento dei seguenti obiettivi:

Obiettivi della formazione	
a)	Contribuire ad aumentare le abilità del personale camerale con particolare attenzione allo sviluppo delle competenze trasversali (a titolo di esempio, lavoro di gruppo, capacità di ascolto, lavorare per obiettivi);
b)	Contribuire ad aumentare il senso di responsabilità e di appartenenza delle risorse umane del nostro Ente, con particolare riferimento alla predisposizione verso i clienti camerali, sia interni che esterni, ed allo sviluppo di una maggiore etica pubblica, anche attraverso attività di formazione esperienziali e di volontariato;
c)	Sviluppare attività di orientamento alla predisposizione delle attività dell'Ente sulla base delle indicazioni provenienti dalla clientela;
d)	Mantenere e sviluppare la c.d. "formazione obbligatoria" (cultura delle pari opportunità, privacy e sicurezza informatica e dei luoghi di lavoro, anticorruzione);
e)	Aumentare il senso di responsabilizzazione dell'intero personale camerale sui temi connessi all'economia verde, con particolare attenzione all'uso intelligente e razionale dell'energia e del risparmio energetico; utilizzo razionale degli immobili camerali ed in generale dei beni dell'Ente;
f)	Sviluppare le competenze tecniche: – a livello trasversale a tutto l'Ente (perlomeno ai responsabili di servizio e dirigenti) su alcuni temi quali, a titolo di esempio: la valutazione di impatto; novità in materia di codice appalti e affidamenti diretti; la predisposizione di atti amministrativi; alcuni approfondimenti in tema di gestione delle risorse umane; alcuni approfondimenti in materia contabile e sulla parte anagrafica dell'Ente; – a livello settoriale (anche per uffici, servizi o aree) in relazione a tematiche inerenti specifici profili professionali.
g)	Sviluppare le competenze manageriali necessarie alla gestione dei servizi e delle risorse umane, anche prevedendo un ciclo di incontri formativi in ambiti di contesto culturale, attuale e di sviluppo futuro, nonché territoriale, come ad esempio in materia di intelligenza artificiale e geopolitica, valutandone eventualmente l'estensione a tutto il personale per gli interventi di interesse generale.

Già a partire dal 2021 la Camera di commercio ha visto l'ingresso di nuovi dipendenti, per i quali vengono attivati percorsi di affiancamento, non limitati all'ambito lavorativo di assegnazione e quindi in grado non solo di acquisire le competenze necessarie allo svolgimento della propria attività, ma soprattutto di avere una visione più ampia dell'attività camerale, così da rendere evidenti le interdipendenze tra le diverse funzioni; aspetto questo di particolare attualità nel nuovo ruolo che l'Ente intende svolgere, per essere concreto riferimento per le imprese, operanti in contesti sempre più complessi e variabili, e non semplicemente interlocutore necessario. La pianificazione degli interventi formativi per i neo-assunti è così strutturata:

Fabbisogno formativo nuovi assunti	Modalità di erogazione	Obiettivi e risultati attesi	Risorse disponibili	Tempi di attuazione
Funzionamento dell'organizzazione (ciclo performance, valutazione, presenze/assenze, struttura sito e sezione AT ecc.)	giornata di informazione	apprendimento dell'organizzazione dell'ente nel suo complesso	interne	½ giornata di formazione
Privacy, prevenzione corruzione e sicurezza sul lavoro	giornate di formazione	acquisizione degli elementi relativi alla privacy, alla prevenzione della corruzione ed alla sicurezza sul lavoro	Formatori esterni, RSPP	½ giornata di formazione
Affiancamento normativa, processi e procedure relativi all'Ufficio di assegnazione ed a quelli interdipendenti	giornate con colleghi/responsabili	acquisizione delle conoscenze ed abilità per svolgere il lavoro	interne	Variabile in termini di mesi

Nel corso del 2025 è stata assunta una nuova unità di personale con contratto a tempo determinato di apprendistato inserita nell'U.O. "Personale-Organizzazione-Performance", al fine di favorire il reclutamento mirato di giovani, per la quale è in atto un percorso formativo da realizzare nei primi tre anni di servizio per farle acquisire tutte le competenze trasversali, tecniche e professionali proprie del ruolo professionale d'assunzione. Ricordiamo di seguito le aree tematiche di tale percorso elaborato con il supporto di Unioncamere/IFOA, già in parte svolto per quanto concerne la prima annualità:

PERCORSO FORMATIVO		
FORMAZIONE TECNICA (T) 10 ore	**Ore**	**Annualità**
Sicurezza generale e rischio specifico basso o aggiornamento	8	1ª
Organizzazione del sistema camerale e modello Apprendistato Camerale	1	
Privacy, Anticorruzione e Trasparenza	7	
TOTALE ORE	16	
FORMAZIONE TRASVERSALE (TR) 32 ORE	**Ore**	**Annualità**
Area Sociale: Comunicazione	8	1ª
Area Sociale: Lavoro in team	8	1ª
Area Cognitiva: Analisi e Soluzione dei problemi	8	2ª
Area Realizzative: Gestione del Tempo	8	2ª
TOTALE ORE	32	
FORMAZIONE PROFESSIONALIZZANTE (P)		**Annualità**
Gestione del rapporto di lavoro e amministrazione del personale		1ª - 2ª - 3ª
Selezione, sviluppo e mobilità del personale		1ª - 2ª - 3ª
Organizzazione e riorganizzazione del personale		1ª - 2ª - 3ª
Pianificazione strategica e programmazione integrata		1ª - 2ª - 3ª
Gestione della performance e valutazione degli obiettivi		1ª - 2ª - 3ª
Budgeting del personale e costi del lavoro		1ª - 2ª - 3ª
Relazioni sindacali, benessere e procedimenti disciplinari		1ª - 2ª - 3ª
Qualità dei servizi e customer satisfaction		1ª - 2ª - 3ª
Analisi dati, reportistica e conformità normativa		1ª - 2ª - 3ª
TOTALE ORE	180	

Tale esperienza contrattuale, come detto nell'ambito della pianificazione del fabbisogno del personale, verrà riproposta anche per l'anno 2026, con un ulteriore unità da inquadrare nell'area professionale dei Funzionari. L'Ente camerale, inoltre, individua le seguenti aree le tematiche sulle quali focalizzare l'attività formativa, attraverso l'adesione a moduli proposti dalle società del sistema camerale per le funzioni tipiche delle Camere di commercio (SI.Camera, Infocamere, Tecnoservicecamere ecc.) o da altri istituti/società di formazione per tematiche di interesse generale: digitalizzazione, comunicazione, privacy e sicurezza dei dati/documenti,

sicurezza sul lavoro, prevenzione corruzione e trasparenza, assicurando nel contempo adeguata attenzione alle materie specialistiche e tecniche.

Nell'ambito della formazione a valenza trasversale si colloca anche l'obiettivo dell'Ente di coinvolgere gradualmente il personale dipendente in percorsi che, approfondendo temi inerenti l'organizzazione del lavoro e la transizione amministrativa, digitale ed ambientale, lo preparino in modo maturo e consapevole anche ad accogliere le eventuali innovative modalità di svolgimento della prestazione lavorativa a distanza che l'Ente progressivamente andrà ad adottare progressivamente nella propria organizzazione.

La progettazione dei percorsi formativi per il personale camerale si articola secondo le seguenti aree di competenza:

- **Area delle competenze tecnico-specialistiche**: i percorsi formativi sono finalizzati all'acquisizione, all'aggiornamento e al perfezionamento della conoscenza e della comprensione, da parte di ciascun dipendente, del proprio ruolo e dei principi organizzativi, tecnici e professionali della specifica attività, valorizzati e posti in relazione alle attività svolte dai colleghi degli altri settori della Camera di commercio, ai compiti istituzionali dell'Ente, ai bisogni espressi dalle imprese e dal territorio. Oltre agli specifici corsi segnalati dalla dirigenza, fin da ora si segnalano due importanti iniziative formative che si terranno nel corso del 2026: il corso nazionale di formazione in materia di metrologia (percorso da febbraio a giugno) e il corso sulla mediazione.
- **Area delle competenze digitali**: i percorsi formativi sono finalizzati all'acquisizione, all'aggiornamento e al perfezionamento di competenze digitali adeguate al proprio compito, in funzione del profilo professionale e del ruolo assunto nel processo di attuazione della trasformazione digitale. Sul tema, continuerà la sollecitazione da parte dell'Amministrazione alla fruizione dei percorsi in materia per il tramite della piattaforma governativa Syllabus, tenuto conto del fatto che al 31/12/2025 (termine indicato dall'amministrazione per il completamento del relativo percorso) è stato raggiunto un livello avanzato di preparazione nei percorsi gestiti tramite tale piattaforma nella misura del 62,77% del personale.
- **Area della sicurezza**: i percorsi formativi afferenti all'area sono caratterizzati dall'approfondimento di due tematiche differenti:
  - Sicurezza e salute degli ambienti di lavoro: i percorsi obbligatori assumono carattere di formazione continua, scanditi dall'assunzione di nuovi lavoratori, dalla nomina di nuove funzioni (es. dirigenti, preposti, addetti antincendio e pronto soccorso, ecc.), dalle necessità di aggiornamento. Si affiancano a tali percorsi iniziative ritenute necessarie per il miglioramento del benessere del personale e per il controllo dei fattori di stress lavoro correlato.
  - Privacy e sicurezza dei dati e ICT: gli interventi formativi hanno lo scopo di sviluppare nel personale la consapevolezza della necessità e dell'importanza della protezione dei dati, affinché la problematica diventi connaturata all'esercizio dei processi lavorativi e allo sviluppo delle nuove procedure di lavoro; particolare attenzione sarà riservata alla sicurezza informatica (cyber security) in modo da rendere consapevoli della necessità di presidiare la sicurezza delle informazioni e di garantire la continuità dei servizi erogati ed all'intelligenza artificiale, per comprenderne l'applicazione nei processi lavorativi;
  - Prevenzione della corruzione e trasparenza dei dati/documenti: percorsi formativi volti a migliorare le competenze in materia, relativamente ai processi di lavoro svolti, con un approccio specialistico.
- **Area delle competenze trasversali**: la Camera di commercio, in tutte le sue articolazioni, fonda sempre di più la propria mission sui rapporti con gli stakeholders, ai quali rivolge i propri servizi e le proprie competenze e dai quali riceve nuovi input per l'esercizio delle proprie funzioni e dei propri compiti

istituzionali; diviene, pertanto, rilevante sviluppare le qualità comunicative sia dell'Ente come istituzione, sia dei singoli dipendenti nello svolgimento del proprio ruolo, nonché quelle più prettamente manageriali proprie dei livelli apicali. Con riferimento ai livelli apicali, proprio in considerazione del ruolo legato alla gestione di risorse umane e tecniche, si ritiene di continuare a proporre percorsi formativi volti allo sviluppo delle soft skills, con particolare riferimento al processo di valutazione e valorizzazione del personale assegnato. In considerazione del ricambio generazionale conseguente all'inserimento di nuove risorse che via via stanno sostituendo i dipendenti collocati in quiescenza, si rende anche opportuno attivare interventi formativi che agevolino le relazioni fra dipendenti appartenenti a generazioni diverse per favorire l'integrazione, cogliendo nelle differenze i punti di forza per innovare e migliorare l'ambiente ed i processi di lavoro, nonché per sviluppare il senso ed il valore pubblico del lavoro nella Camera di commercio.

Di seguito si richiamano i principali interventi formativi a carattere trasversale programmati per l'anno 2026:

Fabbisogno formativo	Modalità di erogazione	Obiettivi e risultati attesi	Soggetto erogatore	Tempi di attuazione
Syllabus: set minimo di competenze e abilità di base in ambito digitale comuni a tutti i dipendenti pubblici non specialisti ICT organizzato in aree di competenze e livelli di padronanza	Piattaforma e-learning	Miglioramento delle proprie competenze e abilità in ambito digitale	DFP	In continuità
Sicurezza sui luoghi di lavoro	In presenza e/o con collegamento meet	– Aggiornamento annuale delle squadre di 1° soccorso e antincendio e per il R.L.S.; – Aggiornamento base per nuovi ingressi squadre di 1° soccorso e antincendio; – aggiornamento annuale per i dipendenti ancora sprovvisti e aggiornamento per tutti i preposti	RSPP	annuale
Intelligenza artificiale: applicazione nell'ambito di uffici preventivamente individuati	In presenza e/o con collegamento meet	Formazione di approfondimento e applicazione pratica dell'intelligenza artificiale	Infocamere/ formatore esterno	annuale
Sicurezza informatica – Cyber security	In presenza e/o con collegamento meet	Formazione e consapevolezza dei rischi Cyber, anche a garanzia dalla continuità dei servizi	Infocamere/ Unioncamere	annuale
Formazione in materia di prevenzione della corruzione e di tutela dei dati personali	In presenza e/o con collegamento meet	Formazione dei Dirigenti/Elevate Qualificazioni di U.O. e personale	Formatore esterno	annuale
Formazione in materia di legalità ed etica pubblica anche al fine di accrescere il senso di appartenenza	In presenza e/o con collegamento meet	Formazione di base in materia di etica pubblica e sul comportamento etico da parte dei dipendenti	Formatore esterno	annuale
Formazione sull'approccio alla Lean Organization	In presenza e/o con collegamento meet	Formazione specialistica per introdurre l'approccio alla Lean Organization nei processi di lavoro individuati ad hoc	Formatore esterno	annuale
Formazione per lo sviluppo manageriale	In presenza e/o con collegamento meet	Si tratta di formazione al personale dirigenziale, in particolare a quello di recente immissione	Formatore esterno	annuale
Formazione sulle soft skill – abilità cognitive, relazionali ed emotive – che consentono di migliorare la comunicazione, le relazioni e la motivazione del personale	In presenza e/o con collegamento meet	Si tratta di formazione per il personale camerale realizzata anche attraverso percorso formativo pluriennale da avviare nel corso del 2026	Formatori esterni	annuale

A tali interventi formativi si aggiungono i corsi di formazione riguardanti più prettamente le materie specialistiche e tecniche di competenza delle diverse U.O.

Fabbisogno formativo	Modalità di erogazione	Obiettivi e risultati attesi	Soggetto erogatore	Tempi di attuazione
Acquisizione/aggiornamento delle conoscenze specialistiche su normative, procedure, prassi di competenza delle singole U.O.	In presenza, con collegamento meet o altra piattaforma on line	Miglioramento delle competenze e della conoscenza specialistica nelle materie riguardanti i processi/procedimenti di competenza dell'U.O. di appartenente	SI.Camera, Infocamere, Tecniservicecamere, società/istituti di formazione vari	Ogni anno

La programmazione degli interventi formativi non può prescindere dalla capacità di monitorare e valutare adeguatamente e da diversi punti di vista le azioni messe in campo: impatto sulle competenze individuali, ritorno organizzativo dell'investimento formativo, impatto sull'evoluzione culturale dell'Amministrazione. A partire dal 2026, partendo dallo sviluppo dell'applicativo per la gestione della formazione del personale, si tratterà progressivamente di predisporre e consolidare un sistema di rilevazione dell'efficacia formativa che non riguarderà soltanto la soddisfazione o l'apprendimento dei partecipanti, ma anche la verifica dei risultati ottenuti nell'ambito della propria attività lavorativa, nell'ottica di avviare un approccio alla formazione circolare, in cui la valutazione dell'efficacia del corso non resti un momento a sé stante, ma costituisca lo spunto per una nuova progettazione, che, seguendo una visione strategica, tenga conto delle effettive competenze e necessità sia individuali sia organizzative.
Da ultimo, si evidenziano i dati relativi alle ore di formazione pro-capite e alle risorse finanziarie destinate a tale finalità per il triennio 2026 – 2028:

- nell'anno 2025, le ore di formazione pro-capite medie sono state di 29 ore per il personale del comparto e di 34 ore per la dirigenza. Tenuto conto di un tanto e considerata la volontà di migliorare il flusso organizzativo e informativo della formazione, partendo, come detto, dallo sviluppo dell'applicativo per la gestione della formazione del personale, l'Amministrazione si riserva di prevedere il numero delle ore stabilite nella Direttiva 2025 (40 ore annue pro-capite) in via prospettica a seguito degli esiti delle azioni sopra indicate. Per l'annualità 2026 si conferma pertanto, per le motivazioni sopraesposte, un obiettivo di mantenimento.
- Le risorse finanziarie destinate alla formazione del personale, nel triennio 2026-2028, ammontano complessivamente a €142.500,00, ripartite nel triennio, rispettando quindi ampiamente l'indicazione normativa e contrattuale di destinarvi una quota annua non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale destinatario.

5. Monitoraggio

Di seguito vengono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio relativamente agli ambiti della performance, della prevenzione corruzione, della trasparenza e delle azioni positive.

Monitoraggio Performance

Con riguardo al monitoraggio della performance strategica ed operativa, si rinvia a quanto già dettagliatamente previsto nel Sistema di misurazione e valutazione della performance aggiornato il 28.01.2026 previo parere positivo dell'O.V.P. datato 18.12.2025, disponibile nel seguente link https://www.pnud.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance.

Monitoraggio Prevenzione corruzione

Il monitoraggio interno sull'attuazione misure di prevenzione della corruzione previste nel Piano viene svolto secondo le seguenti modalità:

- la responsabilità del monitoraggio è assegnata al RPCT, che è responsabile dell'individuazione dei contenuti del Piano, nonché del controllo del procedimento di elaborazione, attuazione ed aggiornamento del Piano, coadiuvato dai dirigenti, dalle elevate qualificazioni secondo competenza e dai referenti individuati;
- la periodicità è programmata a livello semestrale. Le relative risultanze vengono rendicontate e portate all'attenzione della Giunta camerale in sede di approvazione della Relazione sulla Performance che dà evidenza dei risultati conseguiti rispetto alle attività programmate.

I criteri sulla base dei quali viene monitorata l'attuazione del Piano sono:

- rispetto delle scadenze previste nel Piano;
- stato di attuazione delle misure individuate per contenere/ridurre il rischio corruzione per ogni processo di lavoro mappato, previste nelle schede di rischio (allegato n. 3);
- raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi definiti per questo ambito.

Ai fini del monitoraggio in argomento, il RPCT si avvale del supporto, anche documentale, dei Dirigenti camerali, con il coordinamento dei Referenti corruzione. I medesimi soggetti, oltre ad avere l'obbligo di riferire al RPCT ogni notizia rilevante relativa a violazioni di quanto definito nel presente Piano e nel Codice di comportamento, monitorano lo stato di attuazione delle misure anticorruzione compilando semestralmente l'apposita sezione implementata nel corso del 2024, all'interno dell'applicativo con cui si gestiscono le schede rischio. Si tratta di una implementazione messa a disposizione da Unioncamere, quale azione di sistema, con la quale gestire in maniera più strutturata il monitoraggio delle diverse misure previste per tenere sotto controllo il rischio corruzione.

Il RPCT compila anche la Relazione annuale redatta in base al format definito dall'ANAC, provvedendo alla sua pubblicazione nel sito nei termini fissati annualmente dall'ANAC medesima.

Il controllo esterno è svolto dall'OVP, che è responsabile della corretta applicazione delle linee guida dell'ANAC. A tal fine l'OVP sottopone alla propria attività di audit anche il processo di redazione ed attuazione della pianificazione della prevenzione della corruzione, facendo confluire i propri risultati all'interno della Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza ed integrità dei controlli interni, di propria competenza.

Monitoraggio Trasparenza

Riguardo all'assolvimento di ciascun obbligo di pubblicazione dei dati e delle informazioni di cui al D. Lgs. 33/2013 e s.m.i. l'Organo di Valutazione della Performance - a seguito della propria verifica sulla pubblicazione, sull'aggiornamento, sulla completezza e sull'apertura del formato di ciascun dato ed informazione previsti nella Griglia definita annualmente dall'ANAC - certifica la veridicità e l'attendibilità di quanto riportato all'interno del sito web dell'amministrazione (sezione Amministrazione Trasparente), per le sezioni individuate, riportando l'esito nel documento di attestazione.

Tutta la documentazione di riferimento è disponibile al seguente link del sito istituzionale: https://www.pnud.camcom.it/amministrazione-trasparente/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/organismi-indipendenti-di-valutazione-nuclei-di-valutazione-o-altri-organismi-con-funzioni-analoghe.

Nello specifico, l'OVP ha effettuato in data 04.07.2025 la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento pubblicato su richiesta, da ultimo, dell'ANAC con delibera n. 192/2025. Tale controllo è stato aggiornato in data 03.09.2025, certificando la positiva integrazione dei documenti disposta con atto di adeguamento del RPCT del 02.09.2025 (sostituzione documenti con formato corretto). Le relative attestazioni sono disponibili nella relativa sezione di Amministrazione Trasparente.

In ogni caso Il RPCT svolge, con il supporto del Referente per la trasparenza, monitoraggi semestrali nel corso dell'anno volti a verificare il grado di attuazione degli obblighi di pubblicazione da parte dei responsabili della pubblicazione aggiornati da ultimo con l'ordine di servizio n. 32 del 17.12.2025, provvedendo a sollecitare eventuali dati/documenti mancanti.

Monitoraggio azioni positive

Per quanto riguarda il monitoraggio dei risultati connessi alle azioni volte alla promozione delle pari opportunità, con l'obiettivo di migliorare altresì la qualità della gestione delle risorse umane e del benessere organizzativo, programmate all'interno della corrispondente sezione del presente Piano, l'Ente camerale acquisisce dal Comitato Unito di Garanzia – CUG (che è in attesa di ricostituzione), apposita Relazione in cui vengono illustrati i risultati conseguiti nell'anno precedente a quello di riferimento.

6. Allegati riconducibili alla par. 3.5 – Rischi corruttivi e trasparenza:

Allegato n. 1 – Mappatura dei processi
Allegato n. 2 – Misure generali e specifiche adottate
Allegato n. 3 – Analisi, valutazione e trattamento del rischio Camera di Commercio